

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент II курсу, групи 672-4
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Гнатчук Максим Іванович _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Корбутяк Аліна Георгівна _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Гнатчук М.І. Фінансовий контролінг як засіб підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємства. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023. 94 с.

У кваліфікаційній роботі уточнено категоріальний апарат «фінансовий контролінг», висвітлено економічний зміст контролінгу та його аналітичний інструментарій. Проаналізовано інформаційне забезпечення та дієвість сформованої системи фінансового контролінгу ТВМП «Явір» за допомогою сучасного інструментарію. Запропоновано індикатори побудови ефективного фінансового контролінгу в цілому, та для досліджуваного підприємства зокрема задля підвищення ефективності його менеджменту.

Ключові слова: фінансовий контролінг, аналітичний інструментарій, ефективність, орієнтири розвитку.

ANNOTATION

Hnatchuk M.I. Financial controlling as a means of increasing the efficiency of the financial management of the enterprise. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023. 94 p.

In the qualification work, the categorical apparatus "financial controlling" is clarified, the economic meaning of controlling and its analytical tools are highlighted. The information support and effectiveness of the formed system of financial controlling of TVMP «Yavir» was analyzed with the help of modern tools. Indicators for the construction of effective financial controlling in general, and for the investigated enterprise in particular, are proposed to increase the efficiency of its management.

Keywords: financial controlling, analytical tools, efficiency, development guidelines

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

_____ М.І. Гнатчук

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Генезис категорії «фінансовий контролінг»	7
1.2. Основні складові фінансового контролінгу як засобу підвищення ефективності фінансового менеджменту	Error! Bookmark not defined.
1.3. Аналітичний інструментарій та система показників фінансового контролінгу підприємства	20
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТВМП «ЯВІР» ЗА 2018-2022 РОКИ	35
2.1. Економіко-організаційна характеристика ТВМП «Явір».....	35
2.2. Інформаційне забезпечення формування фінансового контролінгу на підприємстві.....	Error!
2.3. Оцінка ефективності існуючої на підприємстві системи фінансового контролінгу.....	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ОРІЄНТИРИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	68
3.1. Індикатори побудови ефективного фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах.....	68
3.2. Переваги та недоліки відповідного програмного забезпечення системи імплементації фінансового контролінгу ТВМП «Явір».....	74
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах конкуренції управлінням фінансами підприємств необхідно забезпечити їх фінансову стійкість для ефективного протистояння як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам. В цьому контексті вирішення проблем ефективного управління стає найважливішим завданням. Забезпечення стабільності, підтримання прибутковості та фінансової стабільності на високому рівні стають стратегічними пріоритетами для підприємства. Військова агресія, і, як наслідок, нестача фінансових ресурсів та відсутність інвестицій сьогодні є ключовими викликами для українських підприємств, що породжує необхідність використання сучасних технологій управління.

Імплементация контролінгу виступає одним із ефективних засобів організації управління підприємством. Цей підхід сприяє оптимізації управлінських процесів, дозволяючи більш ефективно керувати матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві.

У період кризових ситуацій, управління підприємством може переорієнтуватися з фокусу на прибутковість на інші пріоритети, такі як показники ліквідності та платоспроможності, а також проблеми забезпечення грошовими коштами. У цьому контексті підприємства повинні використовувати переваги, які забезпечує фінансовий контролінг як підсистема управління.

На сьогодні вивчаються дві основні концепції фінансового контролінгу: як окремий напрям контролінгу та як окрема наукова дисципліна. Розгляд цих концепцій також включає в себе розвиток фінансового аналізу та фінансового менеджменту. Активний прогрес у цих напрямках відбувається за допомогою вивчення та впровадження нових методів та можливостей використання інформаційних технологій.

Побудовою та розвитком системи контролінгу на підприємствах займалися закордонні та українські економісти-дослідники: І.О. Бланк, О.Д. І.О. Григораш, Р.П. Задорожна, С. В. Івахненко, А. М. Карминский, Л. Г. Ліпич, О. О. Терещенко, С. М. Петренко, О. В. Арев'єва, І. І. Цигилик, Н. П. Шульга та багато інших. Однак, не зважаючи на широке висвітлення функцій фінансового контролінгу на підприємстві, аспекти, що стосуються його як підсистеми фінансового менеджменту, на сьогодні недостатньо досліджені. Окрім того, потребують подальшого розвитку дослідження інструментів фінансового контролінгу, які були б адаптовані до сучасних надскладних умов господарювання та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичного базису та практики впровадження фінансового контролінгу на підприємстві, а також розробка орієнтирів імплементації дієвої системи фінансового контролінгу на досліджуваному підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі окреслено завдання, які спрямовані на її досягнення:

- систематизувати основні підходи щодо позиціювання контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства на основі узагальнення вітчизняної і зарубіжної практики;
- розкрити зміст аналітичного інструментарію та системи індикаторів побудови фінансового контролінгу на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного малого підприємства;
- провести оцінку ефективності існуючої системи фінансового контролінгу;
- обґрунтувати ключові засади добору дієвих інструментів контролінгової діяльності, адекватних для забезпечення підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємства в сучасних умовах;
- запропонувати шляхи удосконалення системи фінансового контролінгу та розробити мотиваційне забезпечення його імплементації на вітчизняних

підприємствах.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічний механізм формування системи контролінгу торгівельно-виробничого малого підприємства «Явір».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів імплементації фінансового контролінгу на підприємстві задля підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи застосовувалися такі загальнонаукові та специфічні методи дослідження, як узагальнення, порівняння, спостереження, метод експертної оцінки, абстрактно-логічні, та економіко-математичні методи.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці науковців-економістів, сфера інтересів яких належить побудові системи ефективного фінансового контролінгу; ресурси мережі Internet, фінансова звітність ТВМП «Явір» за останніх 5 років.

Гіпотеза дослідження. Результати діяльності досліджуваного підприємства залежать від ефективності побудованої на ньому системи фінансового контролінгу.

Наукова новизна результатів. В роботі запропоновано конкретні організаційні підходи щодо формування механізму фінансового контролінгу на досліджуваному підприємстві; та набір сучасних інструментів фінансового контролінгу при проведенні діагностики фінансової діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості імплементації практичних рекомендацій в діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 92 сторінки друкованого тексту, основний зміст роботи викладено на 85 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 16 рисунків, список використаних джерел включає 86 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Генезис категорії «фінансовий контролінг»

Сучасні умови ведення бізнесу, такі як активні військові дії на території країни, глобалізаційні впливи та транзитивність української економіки, вимагають адаптації управлінських процесів на підприємствах вітчизняної економіки. В контексті вищезазначеного кожен сучасний підхід до управління вимагає відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення як засобу координації управлінської системи. Цей інструментарій ґрунтується на визначених функціональних, інформаційних та оцінно-аналітичних системах, які враховують умови і особливості діяльності конкретного підприємства. Він також включає механізми координації між структурними підрозділами та ланками управління, а також контроль за виконанням управлінських рішень.

Загальновідомим є той факт, що «...посилення конкуренції на ринку, нестабільність зовнішнього середовища значно ускладнюють процеси управління вітчизняними підприємствами, що, у свою чергу, вимагає впровадження нових інструментів управління, які здатні враховувати умови невизначеності та можливий ризик. Одним із таких інструментів є контролінг, який забезпечує підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень та надає економічну підтримку управлінню підприємством...» [38, с.211].

Система контролінгу забезпечує інформаційну підтримку у прийнятті рішень, сприяючи оптимальному використанню наявних можливостей. Вона забезпечує об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін підприємства, що в свою чергу допомагає зменшити вплив негативних ситуацій на діяльність підприємства та запобігає його банкрутству. Контролінг піднімає управління підприємством на новий якісний рівень шляхом інтеграції та координації роботи різних служб і підрозділів підприємства, спрямовуючи їх на досягнення

тактичних та стратегічних цілей.

Діяльність підприємств нині піддається значному впливу як недостатньо врегульованого суспільно-економічного середовища, так і глобалізаційних процесів. У зв'язку з технологічним розвитком підприємств, потреба отримання інвестиційних переваг та конкуренції на товарних ринках вимагає суттєвих змін у сфері управлінських технологій. Умови трансформації вітчизняної економіки ускладнюють пряме впровадження на підприємствах галузі тих управлінських моделей та інструментів, які були розроблені за кордоном та успішно застосовуються в інших сферах економічної діяльності.

Появу на сучасних підприємствах контролінгу обумовлена багатьма причинами, з-поміж яких:

- зміщення уваги на аналіз майбутнього замість контролю минулого;
- підвищення нестабільності зовнішнього середовища, що, в свою чергу, призводять до змін у системі управління підприємством;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, необхідність адаптації до цих змін; підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному моніторингу змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання;
- необхідність побудови продуманої системи дій для забезпечення «виживання» підприємства та уникнення ймовірних кризових ситуацій у майбутньому.

Контролінг виник як «...поєднання економічного аналізу, планування, менеджменту, управлінського обліку та є новим напрямком в теорії і практиці сучасного управління. Це поняття утворилося від англійського «to control», що у перекладі можна розуміти як «управління, спостереження, контроль» [36].

У деяких літературних джерелах під поняттям «контролінг» розуміють лише контроль або лише управлінський облік. Але зазначене тлумачення контролінгу, на нашу думку, є неповним, тому що ці дві функції і контроль, і управлінський облік можна вважати важливими складовими контролінгу.

Система контролінгу, спрямована на підтримку управлінських рішень,

виникла на підприємствах у США наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття. Початково контролінг фокусувався переважно на фінансових аспектах, виконуючи функції фінансового контролінгу і розглядався як функціональна складова фінансового менеджменту. Проте згодом сфера обов'язків контролера почала розширюватися, охоплюючи також такі сфери, як маркетинг, постачання та виробництво. У Європі контролінг почав активно впроваджуватися, починаючи з 70-х років ХХ ст. і сьогодні сформовані служби контролінгу є присутні практично на всіх великих та на значній кількості середніх підприємств [72, с.148].

Сьогодні у світо-господарській практиці управління підприємствами загальноновизнаним є той факт, що «правильно використовувана система вимірів допомагає менеджменту вносити ясність і визначеність, приймати правильні рішення, підтримувати діяльність організації, не обмежуючи її вузькими рамками» [25, с.138].

У сучасній науковій думці існує велике розмаїття наукових підходів до визначення поняття «фінансовий контролінг».

Вважається, що основоположником є Ф.Фрайберг, який визначає фінансовий контролінг, як «...підсистему контролінгу підприємства, метою якої є забезпечення оптимального рівня фінансової рівноваги суб'єкта господарювання, максимізація вартості капіталу та отримання прибутків» [86]. А послідовники Д. Хан, Г. Хунгенберг визначали фінансовий контролінг, як «...Фінансовий контролінг реалізує головну монетарну ціль компанії – оптимізує фінансові результати через максимізацію прибутку і вартості капіталу при збереженні стабільної ліквідності та платоспроможності підприємства» [28].

Вітчизняний науковець М.І. Татарчук трактує фінансовий контролінг наступним чином: «Фінансовий контролінг – це контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і прийняття оперативних

управлінських рішень, які забезпечать нормалізацію цих показників» [74, с.111].

Очевидно, що фінансовий контролінг використовує комплекс методик, які спрямовані на підвищення якості облікової політики та управлінської практики функціонування вітчизняних підприємств на основі обрання ключових фінансових критеріїв оцінки успішності діяльності.

З позиції О.О. Терещенко, Д.М. Стащука та Д.Г. Савчука контролінг визначається як «...сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку планування, аналізу й контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдиної системи спрямування та досягнення стратегічних цілей підприємства» [75, с.121].

Наведемо ще декілька визначень фінансового контролінгу вітчизняних науковців.

О.О. Коковіхіна притримується думки, що «...контролінг являє собою систему безперервного відстежування тенденцій розвитку організації за методикою виявлення слабких сигналів кризи й аналізу можливих їх наслідків» [34, с.197].

Носач І. В. наголошує, що «...фінансовий контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема, фінансового менеджменту), що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства» [54].

На нашу думку, дане визначення фінансового контролінгу є саме вдале.

Із позиції Л.О. Птащенко «... фінансовий контролінг – це один з основних складників контролінгу, що являє собою «регуляторну керуючу систему, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття

оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію» [64, с.78].

Отже, виходячи з визначення можна виокремити предмет (рис. 1.1) та об'єкти фінансового контролінгу (рис. 1.2).

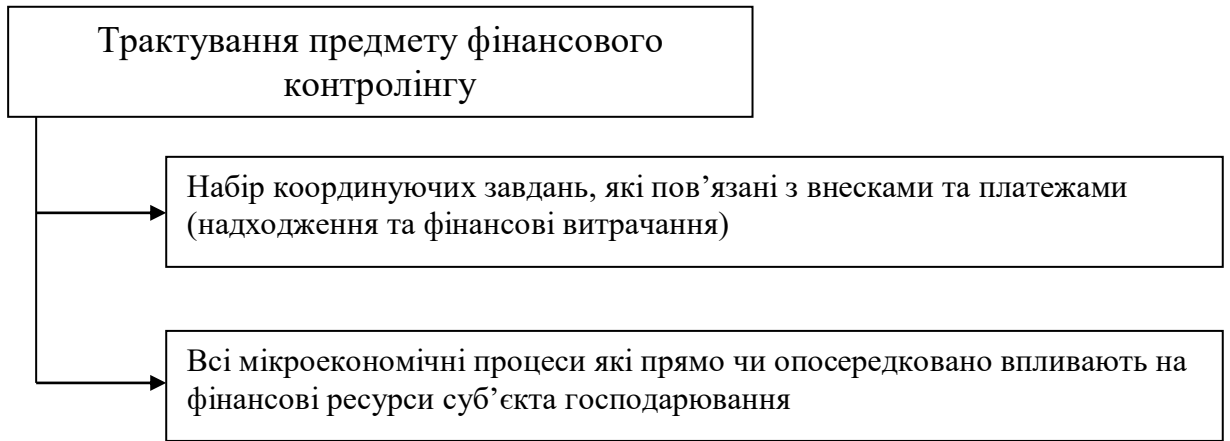


Рис. 1.1. Предмет фінансового контролінгу [36]

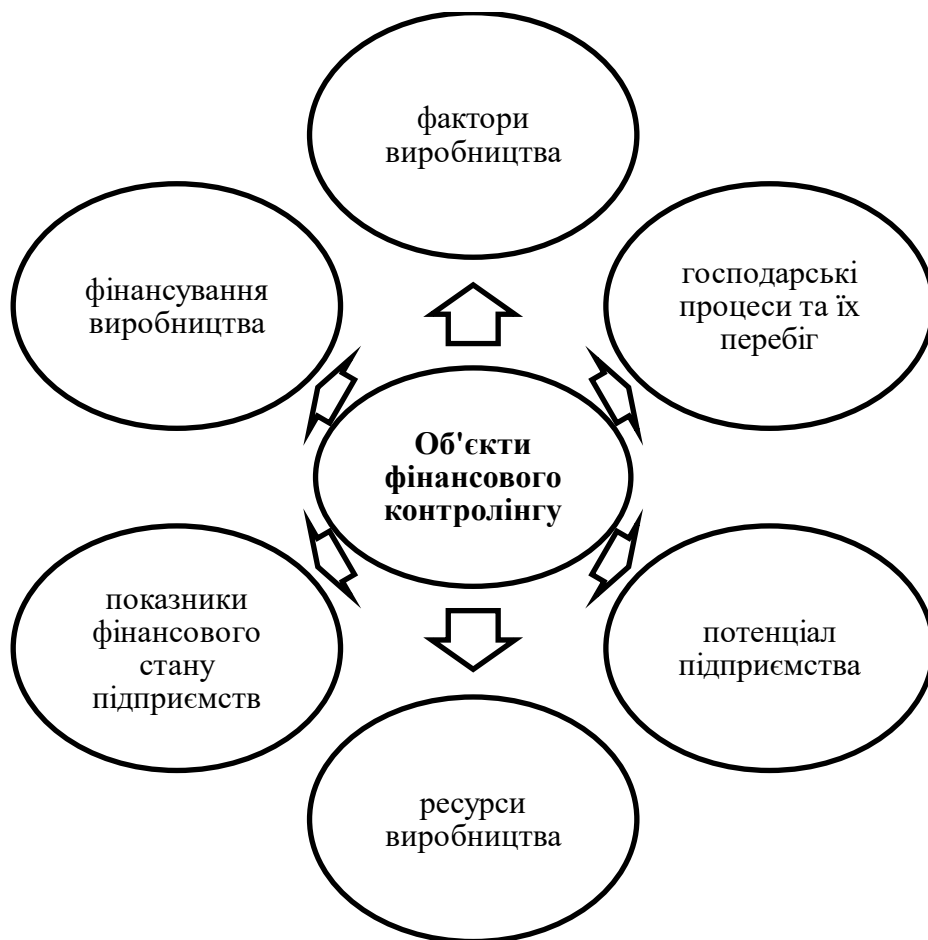


Рис. 1.2. Об'єкти фінансового контролінгу [36]

Дослідження сучасних інформаційних джерел та огляди з практики імплементації контролінгової діяльності дозволили виділити такі концепції (рис 1.3).

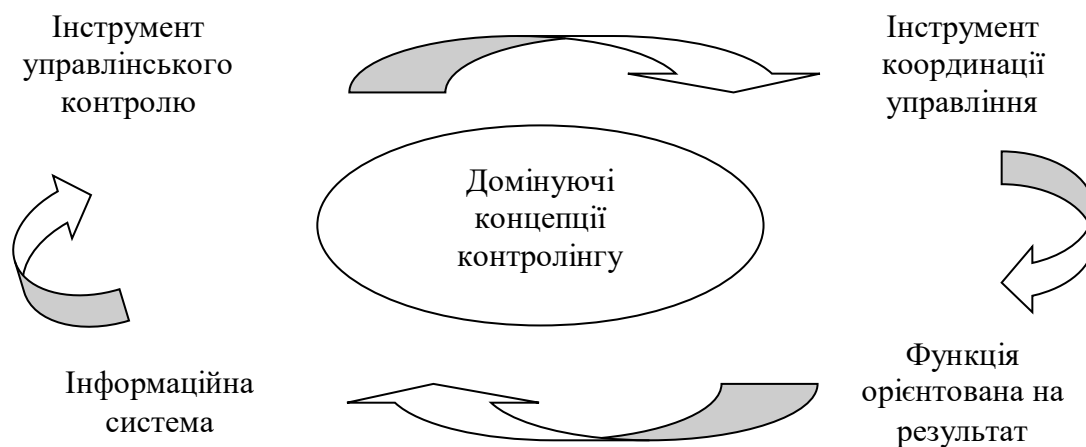


Рис. 1.3. Сучасні концепції контролінгу з акцентом на його домінуючу функцію [36]

Таким чином, основною метою імплементації фінансового контролінгу як складової системи фінансового менеджменту є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу за умов мінімізації ризику та збереження ліквідності й платоспроможності суб'єктів господарювання.

Значна кількість фахівців у сфері управління підприємством під контролінгом розрізняють функціональну систему, яка охоплює планування, контроль, координацію, аналіз відхилень, внутрішній консалтинг та забезпечує необхідною інформацією все керівництво підприємством. Інакше кажучи, контролінг є спеціальною системою методів та інструментів, яка дозволяє здійснювати управління підприємством і включає такі складові, як забезпечення інформацією, координацію і контроль всіх дій, планування діяльності, а також внутрішній консалтинг.

Проведений аналіз масиву трактувань категорії «фінансовий контролінг» дав можливість сформулювати наступне визначення: це підсистема

контролінгу, як такого, яка має на меті здійснювати спрямоване на результат управління фінансовими ресурсами підприємства за рахунок використання спеціальних методів контролінгу та сучасних інструментів фінансового менеджменту із використанням постійного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень.

Усвідомлення ролі фінансового контролінгу проявляється через призму його складових, їх функціоналу.

1.2. Основні складові фінансового контролінгу як засобу підвищення ефективності фінансового менеджменту

Фінансовий контролінг виступає як ключовий компонент системи контролінгу, оркеструючи взаємодію між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом та плануванням, а також внутрішнім фінансовим контролем. Це сприяє зосередженню зусиль на найважливіших аспектах фінансової діяльності підприємства, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих і приймати оперативні управлінські рішення для виправлення ситуації.

Головною метою фінансового контролінгу є націленість управлінських заходів на досягнення максимального рівня прибутку та зростання вартості капіталу для власників.

Сутність фінансового контролінгу проявляється через призму його функцій, до яких відноситься: координація, розробка фінансової стратегії підприємства, оперативне планування та бюджетування, внутрішній контроль та аналіз відхилень, внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення контролінгу підприємства (таблиця 1.1).

Функції і завдання фінансового контролінгу як інструменту
фінансового менеджменту [36]

Функції	Завдання
Координація	Координація процесу планування Регулювання інформаційних потоків
Фінансова стратегія	Розповсюдження цілей і планів Постійна участь у стратегічному фінансовому плануванні та координація всього планування фінансово-господарської діяльності СГ Розробка пропозицій для забезпечення відповідності організаційної структури суб'єкта господарювання прийнятій стратегії розвитку
Планування (бюджетування)	Забезпечення ефективного процесу бюджетування Оперативне планування Створення внутрішньої методики бюджетування та її постійне удосконалення Участь у розробці всіх інших бюджетів підприємства
Бюджетний контроль та аналіз відхилень	Складання звіту за рік, квартал, місяць Ведення внутрішнього управлінського обліку Постійний аналіз можливих ризиків та їх контроль Виявлення відхилень фактичних показників діяльності від тих, що заплановані. Розробка заходів щодо нейтралізації ризиків або їх зменшення Складання звіту про результати виконання бюджетів і надання пропозицій для змін планів діяльності (рапортування) Виявлення «вузьких місць» на підприємстві та їх ліквідація. Своєчасна реакція на нові можливості, підтримання сильних сторін
Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	«...Розробка необхідного методичного забезпечення для організації діяльності окремих структурних підрозділів підприємства Надання необхідних консультацій та рекомендацій вищому керівництву підприємства та його структурним підрозділам протягом всього процесу розробки фінансової стратегії, при плануванні, розробці і та організації впровадження у виробництво нових продуктів, процесів, систем» [37]
Внутрішній аудит та ревізія	Збереження відповідного стану майна підприємства Контроль за дотриманням всіма працівниками прийнятого документообігу, функцій і повноважень всіх процедур, Координація власної діяльності фірм з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту та проведення внутрішнього аудиту

Як видно з цих функцій, фінансовий контролінг суб'єкта господарювання включає в себе не тільки проведення внутрішнього контролю, але й забезпечує взаємозв'язок між формуванням відповідної інформаційної бази, фінансовим аналізом, плануванням і внутрішнім фінансовим контролем.

На думку Р.П. Задорожної, «...структуру контролінгу можна представити у вигляді взаємозв'язку підсистем управлінського обліку, інформаційного забезпечення, планування та моніторингу» [24, с.47].

Формуванні дієвої системи фінансового контролінгу на підприємстві передбачає врахування таких принципів:

1. Система фінансового контролінгу орієнтується на впровадження фінансової стратегії, розробленої на підприємстві. Для досягнення ефективності фінансовий контролінг має мати стратегічний характер, що означає включення головних пріоритетів фінансового розвитку підприємства. Це вимагає цілеспрямованого обмеження контрольованих фінансових операцій. Оскільки повний контроль над усіма поточними фінансовими операціями немає сенсу, так як це лише відволікає фінансових менеджерів від більш важливих цілей.

2. Багатофункціональність фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг призначений для забезпечення контролю над ключовими показниками фінансового розвитку, які є найбільш важливими не лише для всього підприємства, але й для його індивідуальних центрів відповідальності. Крім того, він має передбачати можливість порівняння контрольованих показників з галузевими середніми значеннями.

3. Спрямованість фінансового контролінгу на кількісні стандарти. Підвищення ефективності контролю може бути значною за умови, що стандарти контролю діяльності вимірюються конкретними кількісними показниками. Проте це не означає, що контролінг повинен ігнорувати якісні аспекти діяльності підприємства; навпаки, ці якісні аспекти повинні бути адекватно відображені у кількісному вимірі, щоб уникнути неоднозначного їх тлумачення.

4. Відповідність методів, які використовуються у фінансовому контролінгу, методам фінансового аналізу і фінансового планування. В процесі внутрішнього фінансового контролю рекомендується використовувати всі відомі раніше системи та методи фінансового планування та аналізу (при визначенні показників, які відображають фактичні результати, і виявленні причин їх відхилень від стандартів).

5. Своєчасність операцій контролінгу. Принцип полягає в тому, щоб контрольні перевірки відповідали періоду проведення конкретних операцій,

пов'язаних з формуванням фінансових результатів, а не у високій швидкості виконання контрольних функцій. Основна ідея полягає в тому, що фінансовий контролінг дозволяє виправляти поточні відхилення, поки вони не призводять до серйозних змін у діяльності підприємства.

6. Гнучкість побудови системи контролінгу. Система внутрішнього фінансового контролю повинна бути організована таким чином, щоб мати можливість адаптації до нових фінансових інструментів, нормативів, видів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а також нових технологій і методів фінансових операцій. Без достатньої гнучкості система контролінгу може виявитися неефективною, навіть якщо вона спрямована на контроль областей фінансової діяльності, для яких спочатку була розроблена.

7. Простота побудови системи фінансового контролінгу. Економічності та меншого обсягу зусиль можна досягти, використовуючи простіші форми і методи внутрішнього фінансового контролю, за умови, що система контролінгу належним чином відповідає їхнім цілям. З іншого боку, велика складність вимагатиме значного збільшення обсягу інформації для його реалізації і може бути важко зрозумілою для операторів цієї системи.

8. Економічна доцільність фінансового контролінгу. Витрати на впровадження фінансового контролінгу повинні бути стриманими і не перевищувати величину отриманого від нього ефекту. Іншими словами, обсяг витрат на впровадження контролінгу не повинен перевищувати обсяг отриманих ефектів, таких як зниження витрат, збільшення доходів і прибутку тощо.

Фінансовий контролінг на підприємстві, опираючись на вищенаведені принципи, імплементується за такими основними етапами:

1. «...Визначення об'єкта контролінгу. Цей етап є загальним при побудові будь-яких видів контролінгу на підприємстві з точки зору його цільової орієнтації. Щодо фінансового контролінгу, то його об'єктом є управлінські рішення стосовно основних аспектів фінансової діяльності підприємств.

2. Визначення видів і сфери контролінгу. Відповідно до концепції

побудови системи контролінгу він поділяється на стратегічний контролінг та оперативний контролінг. Кожному з перелічених видів контролінгу повинна відповідати певна його сфера і періодичність, з якою здійснюються його функції.

3. Формування системи пріоритетів показників, які контролюються. Вся система показників, які входять до сфери кожного виду фінансового контролінгу, розподіляється за рівнем значимості. У процесі такого розподілу спочатку в систему пріоритетів першого рівня обирають саме ті показники, які є найбільш важливими для контролю, а вже потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якої залежать від показників пріоритетів першого рівня; система ж пріоритетів третього і наступних рівнів формується аналогічним чином.

Такий підхід до формування системи показників для контролю значно полегшує підхід до їх розкладання при виявленні причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями.

4. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Після того, як визначено перелік контрольованих фінансових показників, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів щодо кожного з них. Крім того, такі прийняті кількісні стандарти можуть бути стабільними або мати рухомий характер. У ролі стандартів можуть бути цільові стратегічні нормативи, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів, показники поточних планів і бюджетів тощо.

5. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг. Система моніторингу (або як її часто перекладають «стежить система») становить основу фінансового контролінгу, найбільш активну частину його механізму. Система фінансового моніторингу може бути представлена як механізм постійного спостереження за контрольованими показниками фінансової діяльності підприємства, який спрямований на визначення розмірів відхилень фактичних результатів від запланованих та виявлення причин цих відхилень» [14].

В науковій літературі [12; 13; 35] найчастіше зустрічається класифікація складових фінансового контролінгу, що передбачає градацію за термінами його реалізації. Тобто в залежності від функцій, що виконуються, та методів їх підтримки фінансовий контролінг можна поділити на стратегічний та оперативний (рис. 1.4).

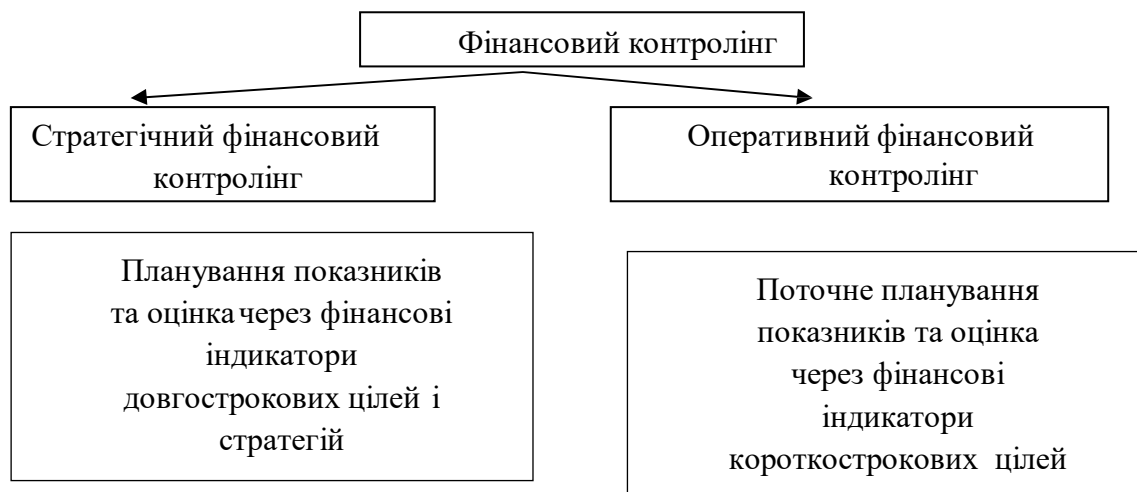


Рис. 1.4. Складові фінансового контролінгу [12]

Стратегічний фінансовий контролінг охоплює комплекс функціональних завдань, інструментів і методів, спрямованих на довгострокове управління фінансами, вартістю та очікуваними ризиками. Його характеризує тривалий період реалізації, який зазвичай становить три роки і більше, і загалом прийнято вважати, що часовий горизонт стратегічного контролінгу є необмеженим. [18, 90].

Серед основних завдань стратегічного фінансового контролінгу можна виокремити наступні:

- визначення стратегічних факторів успіху;
- виявлення стратегічних напрямів для розвитку підприємства;
- розробка стратегічних цілей і, відповідно, фінансової стратегії підприємства;
- організація та побудова ефективної системи раннього виявлення та реагування (СРПР) (іншими словами: аналіз шансів і ризиків, сильних та

слабких сторін);

- визначення чітких горизонтів планування (часових);
- довгострокове фінансове планування, яке передбачає планування прибутків та збитків, Cash-flow, складання балансу, визначення основних планових фінансових показників;
- довгострокове управління вартістю та прибутковістю підприємства;
- поєднання довгострокових стратегічних цілей і відповідних тактичних завдань, які ставляться перед підлеглими та внутрішніми підрозділами підприємства.

З-поміж найважливіших завдань стратегічного контролінгу включено гарантування стійкої ринкової позиції підприємства на тривалий термін, що досягається через ефективне управління його ринковим потенціалом та створення додаткових факторів успіху.

Отже, стратегічний фінансовий контролінг – це складова, яка зорієнтована на маєтний розвиток підприємства.

Зупинимось детальніше на оперативному фінансовому контролінгу.

Основною метою оперативного фінансового контролінгу є налагодження процесу досягнення поточних фінансових цілей підприємства, які відображаються у показниках обсягів реалізації, прибутку, витрат, рентабельності тощо. Важливо, щоб ці цільові показники оперативного контролінгу були відповідними монетарним і немонетарним цілям, що визначені стратегічним контролінгом.

У оперативних звітах наводяться результати виконання окремих бюджетів, наводиться оцінка ключових фінансових показників, а також висловлюються пропозиції на основі аналізу відхилень. Оперативний фінансовий контролінг, відзначаючись внутрішньою спрямованістю, використовує внутрішню інформацію, таку як дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів і т. д., на відміну від стратегічного контролінгу.

При цьому основна увага фокусується на аналізі взаємозв'язків між доходами і витратами, а також грошовими потоками, відзначаючи відмінність

від стратегічного контролінгу, який орієнтований на вивчення можливостей і ризиків, аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

Уточнена порівняльна характеристика стратегічного і оперативного фінансового контролінгу підприємства наведена у таблиці 1.2, яка враховує праці авторів [12; 20; 25].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного фінансового контролінгу підприємства

Критерій порівняння	Стратегічний фінансовий контролінг	Оперативний фінансовий контролінг
1. Орієнтація	Зовнішнє середовище, адаптація підприємства	Ефективність внутрішніх процесів на підприємстві
2. Рівень планування	Стратегічне планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування
3. Завдання	<ul style="list-style-type: none"> - визначення стратегічних цілей; - ідентифікація та формування стратегічних факторів забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді; - визначення горизонтів фінансового планування, формулювання цільової методології стратегічного та оперативного планування; - впровадження дієвої системи раннього попередження та корегування відхилень; - довгострокове управління вартістю підприємства; - забезпечення відповідності довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань 	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення планових оперативних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; - складання звітності; - надання інформації про відхилення фактичних показників від планових та їх аналіз; - підготовка варіантів рішень і рекомендацій щодо усунення негативних відхилень; - надання внутрішніх консультаційних послуг
4. Джерела інформації	Зовнішні і внутрішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації

Розроблено автором на матеріалах [12; 20]

Кожна із складових фінансового контролінгу володіє певною системою показників та відповідним інструментарієм, притаманним тільки їм і котрі висвітлено у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.2. Аналітичний інструментарій та система показників фінансового контролінгу підприємства

Взаємозв'язок вже висвітлених раніше функцій та складових, а також методів, що застосовуються відповідними складовими фінансового контролінгу узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок функцій та методів оперативного і стратегічного фінансового контролінгу [32; 34]

Функції	Методи контролінгу	
	оперативного	стратегічного
1	2	3
Діагностика фінансово-господарського стану підприємства	Аналіз фінансового стану Статистичний метод Дискримінантні показники платоспроможності Аналіз точки безбитковості ABC-аналіз, XYZ-аналіз, Аналіз ризику Бенчмаркінг	SWOT-аналіз Матриця БКГ Конкурентний аналіз по Портеру Система раннього попередження
Планування	Бюджетування Нуль-базис бюджетування Аналіз оптимального обсягу замовлень Планування завантаження потужностей Методи логістики Планування виробничого результату Визначення нормативних витрат	План антикризового управління Аналіз сценаріїв майбутнього Мережне планування Планування цінності капіталу Планування інвестицій Планування стратегії
Управлінський облік	Показники та методи управлінського обліку, в тому числі: облік по фактичній собівартості облік по нормативній собівартості облік по плановій собівартості Аналіз витрат по центрах обліку та звітності Аналіз граничних витрат	Метод стратегічного балансу
Інформаційне забезпечення	Система документообігу Карта бізнес-процесів Графіки інформаційних потоків	Аналіз сценаріїв

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Контроль та аналіз відхилень	Контроль відповідності фактичних показників плановим Контроль виконання бюджетів Факторний аналіз відхилень	Контроль стратегії та її цільових показників, внутрішньо аудиторський контроль
Внутрішній консалтинг та аудит	Опитування та анкетування Метод мозкової атаки	Класичний підхід Принцип обмеженої раціональності Ефективність управління по Пітерсу, Уотермену Соціологічний, психологічний підхід, в тому числі метод політичної взаємодії; метод колективного навчання; метод корпоративної культури

Контролінг може досягти своїх визначених цілей лише в тому випадку, якщо використовуються всі економічні показники, які відображають процеси планування, обліку, аналізу та контролю діяльності підприємства.

З точки зору методів, варто зазначити, що у фінансовому контролінгу застосовують загальноекономічні та специфічні методи. До загальноекономічних методів відносяться такі, як спостереження, групування, порівняння, факторний аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація та складання прогнозів.

З-поміж основних специфічних методів фінансового контролінгу, які найчастіше використовуються на практиці, належать: аналіз точки безбитковості, вартісний аналіз, бенчмаркінг, SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін), АВС-аналіз, портфельний аналіз, методи фінансового планування і прогнозування, нуль-базис-бюджетування та ін.

Аналіз точки безбитковості – це широко використовуваний метод у контролінгу, який полягає в визначенні мінімального обсягу реалізації продукції (припускаючи, що умовно-постійні витрати не змінюються), при якому операційна діяльність забезпечується безбитково в планованому періоді. Крім того, цей метод дозволяє створити умови для самофінансування підприємства у майбутньому. Застосування цього інструменту базується на використанні так званої системи директ-костинг, яка передбачає поділ витрат

підприємства на постійні та змінні, включає в себе облік витрат в розрізі видів, місця виникнення й носіїв, облік результатів фінансової та виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття ефективних управлінських рішень.

Функціонально-вартісний аналіз представляє собою метод контролінгу, в рамках якого проводиться аналіз функціональних характеристик виробів, виготовлених на підприємстві. За допомогою цього методу порівнюються витрати та корисність кожної функції продукції.

Суть бенчмаркінгу полягає в постійному порівнянні товарів (робіт, послуг), всіх виробничих процесів, методів та інших параметрів підприємства або його структурного підрозділу з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

SWOT-аналіз, або аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві, є методом, який дозволяє виявити та усунути наявні слабкі сторони, зменшити або нейтралізувати ризики, ефективно використовувати сильні сторони та знаходити додаткові можливості для розвитку підприємства.

У процесі ABC-аналізу виявляються та оцінюються обмежені кількість показників, які є найбільш цінними та мають найвищу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Цей метод може бути застосований для селективного відбору найцінніших постачальників і клієнтів для підприємства, найважливіших видів сировини і матеріалів, найбільш вагомих елементів затрат, найбільш рентабельної продукції та найефективніших напрямів капіталовкладень. Для досягнення оптимізації запасів часто використовується комбінація ABC-аналізу і XYZ-аналізу. XYZ-аналіз характеризує рівномірність запуску конкретних видів сировини або матеріалів у виробництво. Цей метод широко застосовується для нормування обігових коштів і створення необхідних виробничих запасів. Комбінування цих двох методів дозволяє ефективно управляти запасами, визначаючи не лише значущість позицій (ABC-аналіз), але й їхню динаміку та регулярність використання (XYZ-аналіз).

Портфельний аналіз представляє собою ефективний інструмент

стратегічного контролінгу, який використовується для аналізу стратегій підприємства на довгостроковому горизонті. Після проведення портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати ефективні рішення щодо напрямків діяльності підприємства у майбутньому.

Нуль-базис-бюджетування є методом, при якому планові фінансові показники розраховуються з "нульової" точки, іншими словами, з чистого аркуша, не враховуючи інформацію з бюджету та звіту поточного періоду. Цей підхід передбачає використання широкого спектру інформації для розрахунку планових фінансових показників.

В системних процесах контролінгу використовують абсолютні та відносні числові характеристики, які характеризують динаміку явищ та тенденцію їх розвитку. Для оцінки показників контролінгу використовують два сучасних підходи: логіко-дедуктивний та емпірико-індуктивний.

У системних процесах контролінгу використовуються як абсолютні, так і відносні числові характеристики для оцінки динаміки явищ та тенденцій їх розвитку. Для оцінки показників контролінгу застосовують два сучасних підходи: логіко-дедуктивний та емпірико-індуктивний [19]:

- «...Піраміду Дюпона, що відображає норму прибутку, сформовану за рахунок рентабельності, продажу та оборотності капіталу;
- PSR – зведений показник норми прибутку, який розкладають на елементи за допомогою відношення окремих елементів до всього обороту;
- ZWEI – складається з показників для планування, аналізу та порівняння діяльності підприємств, які відмінні за темпами росту і структурою капіталу;
- RL – базується на показниках рентабельності та ліквідності» [19].

В емпірико-індуктивному методі сутність полягає в тому, що спочатку здійснюється відбір показників поточної діяльності у фінансовій сфері для проведення діагностики економічного стану підприємства в цілому. Під час цього відбору враховуються різноманітні фінансові показники, які визначають ефективність, ліквідність, рентабельність та інші аспекти фінансового здоров'я

підприємства.

Потім проводиться порівняння фактичних отриманих значень з оптимальними, які можуть визначатися на основі нормативів, стандартів, попередніх результатів чи інших критеріїв ефективності. На основі цього порівняння роблять висновки щодо загального стану підприємства.

Отже, емпірико-індуктивний метод використовує практичні дані та конкретні факти для розуміння та оцінки економічного стану підприємства, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення на основі спостережень і досліджень у фінансовій сфері.

Створення системи емпірично-індуктивних показників результативності передбачає обчислення інтегрального показника фінансового стану, який відображає сукупність фінансових показників компанії. В розробці таких систем ефективні методи включають дискримінантний аналіз, регресійний аналіз, експертне опитування, методи штучних нейронних мереж та нечіткої логіки. [3,45].

Емпірично-індуктивні системи активно використовуються для розробки моделей прогнозування банкрутства, формування рейтингів, фінансової діагностики та оцінювання кредитних ризиків. [10].

У теорії й практиці для оцінювання ефективності діяльності суб'єкта господарювання використовують такі групи фінансових показників [12; 17; 18; 19]:

- «...абсолютні показники прибутку, що визначаються за даними бухгалтерської звітності (чистий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування, валовий прибуток);

- відносні показники, які розраховуються на базі прибутку (рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, рентабельність продажу тощо);

- відносні й абсолютні показники чистих грошових потоків (Cash flow, Free Cash flow, CFROI, CFROE);

- вартісно-орієнтовані показники (EVA, CVA, MVA, SVA)» [18].

Основними критеріями вибору показників результативності для підприємства є їхня інформованість та мінімальна здатність до маніпулювання.

Оцінка фінансового стану, ґрунтована на аналізі показників (коефіцієнтів) фінансової звітності підприємства, із використанням стандартних методів і прийомів, отримала назву класичного, або традиційного підходу. У традиційному методі фінансової діагностики використовуються стандартні аналітичні інструменти, серед яких можна виділити горизонтально-вертикальний аналіз, аналіз відносних показників, трендовий аналіз та порівняльний аналіз. Висновки про фінансовий стан формуються на основі порівняння фактичних даних ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості з їх нормативними показниками.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом порівняння прогнозів грошових надходжень і виплат протягом планового періоду. Показники ліквідності відображають ефективність та швидкість, з якою підприємство може виручити зобов'язання без значних додаткових витрат. [82, с.118].

Система контролінгу, завдяки плануванню ліквідності, передбачає можливість передчасного виявлення обмежень та надає управлінському персоналу підприємства своєчасну інформацію щодо очікуваних грошових потоків та витрат з метою оперативного вирішення можливих проблем з платоспроможністю. З метою ефективного моніторингу фінансового плану, наряду з плановими показниками ліквідності, рекомендується включати також фактичні дані для оцінки виконання [20, с.52].

Варто відзначити, що платоспроможність та фінансова стабільність є двома взаємопов'язаними, але в той же час відмінними концепціями, які відображають різні аспекти фінансового стану підприємства. Платоспроможність вказує на здатність підприємства вчасно виручити свої зобов'язання та оплатити власні зобов'язання. Це, в основному, зовнішній аспект фінансової діяльності, який визначає, наскільки ефективно підприємство управляє своїми грошовими потоками та витратами, щоб забезпечити свою

платоспроможність. З іншого боку, фінансова стабільність охоплює внутрішній стан підприємства і вказує на його здатність до збереження стійкості та витривалості в довгостроковій перспективі. Це може включати в себе ефективне управління активами, забезпечення власного капіталу та інші фактори, що впливають на загальну фінансову стійкість підприємства. Отже, хоча платоспроможність і фінансова стабільність тісно пов'язані, вони відображають різні аспекти фінансового здоров'я підприємства, один ззовні, інший – в середині.

Фінансова стійкість є ключовою характеристикою фінансового стану підприємства. Ця стійкість визначається рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і відображає співвідношення між власним та залученим капіталом.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості, проведений працівниками відділу контролінгу, дозволяє виявляти як сильні, так і слабкі сторони фінансового положення підприємства. Ця інформація надається менеджерам для ефективного контролю над діяльністю підприємства та уникнення ризику банкрутства. Спроможність ідентифікувати потенційні проблеми та вдосконалювати стратегії управління фінансами грає ключову роль у забезпеченні стабільності та утриманні фінансового здоров'я підприємства.

При цьому, у науковій літературі відзначається, що «...стійкий фінансовий стан підприємства залежить від раціональної організації використання фінансових ресурсів та ділової активності» [13].

Показники ділової активності є важливим інструментом для визначення ефективності використання ресурсів підприємства та оцінки його операційної продуктивності. Ці показники дозволяють аналізувати, наскільки добре підприємство впоралося з використанням своїх активів, обертанням запасів, кредитуванням та іншими аспектами.

Порівнюючи показники ділової активності за різні періоди, менеджери можуть виявляти тенденції поліпшення чи погіршення ефективності підприємства. Це може служити основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації процесів, зменшення затрат або вдосконалення стратегій

управління ресурсами.

Загалом, показники ділової активності грають ключову роль у внутрішньому аналізі підприємства та сприяють покращенню його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Кількісний аналіз ділової активності в контексті проведення фінансового контролінгу здійснюється за такими напрямками:

1. Аналіз динаміки загальних показників фінансово-господарської діяльності (при цьому, у процесі дослідження зіставляють темпи зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів). Оптимальним вважається таке співвідношення, що у світовій практиці названо «золотим правило економіки»:

$$ТП > ТР > ТА > 100 \%, \quad (1.1)$$

де ТП – темп зміни прибутку;

ТР – темп зміни обсягу реалізації;

ТА – темп зміни активів.

Це співвідношення вказує на такий причинно-наслідковий зв'язок:

- якщо темпи зростання обсягу доходу і прибутку більші від темпів зростання активів, то ефективність використання активів збільшується;

- якщо темпи зростання чистого прибутку більші за темпи зростання обсягів продаж, то це може бути результатом зниження витрат (собівартості);

- якщо темпи зростання чистого прибутку більші за темпи зростання активів, а темпи зростання обсягів продажу менші, то підвищення ефективності використання активів відбулося лише за рахунок зростання цін на продукцію;

- якщо темпи зростання чистого прибутку й обсягу продаж більші за темпи зростання активів, то відбувається підвищення ефективності діяльності підприємства [15, 68].

2. Аналіз оборотності активів підприємства може оцінюватися:

- швидкістю обороту, тобто кількістю оборотів активів підприємства або їхніх складових;

- періодом обороту, тобто середнім терміном повернення грошових коштів, які вкладені в господарську діяльність підприємства.

Аналіз фінансових результатів включає в себе систематичне вивчення формування та використання фінансового результату підприємства. Основна мета – виявлення та вивчення ключових тенденцій у поведінці показників фінансового результату в динаміці. Це дозволяє встановити вплив основних факторів на формування фінансового результату суб'єкта господарювання.

Важливим етапом є аналіз впливу різноманітних факторів на фінансовий результат, що надає можливість розуміти, які чинники впливають на фінансовий успіх або неуспіх підприємства. Висновки, зроблені на основі аналізу, стають основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансового стану та оптимізацію господарської діяльності компанії.

Врахування динаміки фінансових результатів та їх залежності від різних чинників є ключовими елементами стратегічного управління та розвитку підприємства.

Аналіз динаміки показників прибутку підприємства є важливою складовою частиною фінансового аналізу. Цей аналіз здійснюється за допомогою порівняння фактичних даних за звітний період із звітними даними за попередній час, що дозволяє виявити тенденції та зміни в фінансовому стані підприємства. Цей метод порівняння є ефективним інструментом для оцінки динаміки фінансових показників, що дозволяє управлінському персоналу та аналітикам отримати глибоке розуміння того, як змінюються фінансові результати підприємства з часом і визначити можливі напрями для подальших стратегічних рішень [44, с.134].

Показники рентабельності відображають ефективність прибутковості від реалізації товарів і визначаються як відношення отриманого прибутку до витрат на виробництво продукції або як відношення отриманого прибутку до загального обсягу реалізованої продукції [22].

Показники рентабельності важливі для аналізу складових формування

прибутку і доходів підприємства. Їх величина більш повно відображає кінцеві результати господарювання, адже вона визначає співвідношення між наявними та використаними ресурсами.

Найпоширенішими інструментами, які є специфічними відносно до фінансового контролінгу і використовуються для аналізу фінансових показників, є моделі Дюпона, ZVEI, RL [8, с.246].

Модель показників Дюпона є достатньо відомою в українській теорії та практиці, вона визнає, що основною метою діяльності підприємства є не лише максимізація абсолютного прибутку, але й збільшення рентабельності капіталу (ROI) як відносного показника прибутковості. Цей показник розкладається на два ключові компоненти: рентабельність реалізації та оборотність капіталу.

Факторний аналіз DuPont у системі DuPont є інструментом, що вивчає господарську діяльність підприємства та виділяє фактори, які визначають рівень ефективності й прибутковості. Цей аналіз допомагає визначити ключові чинники, що впливають на створення доданої вартості.

Система показників ZVEI є комплексним інструментом для планування, аналізу та порівняння підприємств за різними аспектами росту та структури капіталу.

Система показників ZVEI розроблена для планування, аналізу та порівняння підприємств за ростом і структурою капіталу. У порівнянні з системою Дюпона, основним показником на вершині піраміди є рентабельність власного капіталу (ROE). Ця система дозволяє аналізувати показники в динаміці та порівнювати їх з іншими компаніями, що сприяє легкій інтеграції в концепцію контролінгу підприємства. Вона надає можливість встановлювати обґрунтовані цільові значення, які потім можуть бути контрольовані та перевіряються.

Ця система складається з таких двох аналітичних «...рівнів:

- 1) порівняння основних індикаторів ефективності, що дає змогу проаналізувати відповідні фактори зростання;
- 2) аналіз структури капіталу та активів, фінансових результатів» [25,

с.140].

У процесі аналізу структури капіталу та активів, а також фінансових результатів, досліджуються показники, що відображають дохідність і ризик підприємства. Наприклад, рентабельність власного капіталу аналізується через розподіл показників рентабельності активів та частки власного капіталу в загальній структурі. Роль аналізу факторів зростання для отримання комплексної інформації про тенденції розвитку підприємства та його майбутні обсяги діяльності не можливо недооцінити.

Аналіз факторів зростання дозволяє отримати загальну інформацію про тенденції розвитку підприємства, включаючи майбутні обсяги діяльності, чисельність персоналу та фінансові результати. Цей аналіз здійснюється за аналітичними групами, такими як збут, результати діяльності, капіталовкладення, процес створення вартості та завантаженість потужностей.

Система RL (Likviditetsplanering) використовує показники фінансової та управлінської звітності. Показники фінансової звітності служать для порівняльного аналізу з іншими підприємствами, зокрема з конкурентами, а також для проведення планових і контрольних розрахунків. Показники управлінської звітності взаємодіють з різними аспектами контролінгу, такими як фінансовий контролінг, інвестиційний контролінг, контролінг доходів і витрат тощо. Схема включає обчислення планових (або прогнозних) показників, зафіксування фактичних даних та аналіз відхилень, забезпечуючи ефективність у процесах планування, контролю і внутрішнього репортингу.

Система RL, на відміну від інших, існуючих, систем фінансових показників, зосереджена однаково на двох важливих фінансових індикаторах – результативності й ліквідності [15, 69].

В додаток до традиційних інструментів оцінки результативності, які базуються на розрахунку фінансових показників, фінансовий контролінг використовує вартісно-орієнтований підхід для підвищення якості управлінських рішень. Вартісно-орієнтований підхід в фінансовому контролінгу визначає вибір пріоритетів, спрямованих на створення вартості. Це

включає переорієнтацію систем планування, оцінки результатів діяльності та матеріального заохочення на вартісно-орієнтовані показники, а також спілкування з інвесторами за допомогою мови вартості. Основна ідея вартісно-орієнтованого управління (VBM) полягає в тому, щоб впливати на параметри господарської системи через оцінку, планування та контроль чинників, які визначають можливість нарощення вартості бізнесу. Прийняття фінансово-економічних рішень в умовах вартісно-орієнтованого управління ґрунтується на пріоритетності інтересів власників та необхідності максимізації ринкової вартості власного капіталу.

Вартісно-орієнтоване управління включає використання прогнозної інформації щодо майбутніх грошових потоків і ризиків для оцінки ефективності. Основним критерієм оцінювання ефективності є величина створеної доданої вартості для власників. На практиці для вимірювання створеної вартості протягом періоду використовуються різноманітні показники, серед яких TSR (сумарна доходність акціонерів), TBR (сумарна доходність бізнесу чи компанії), RI (залишковий прибуток), EVA (економічна додана вартість), SVA (додана вартість акціонерів), CFROI (доходність грошового потоку на одиницю інвестицій) та інші. Кожен із зазначених показників є запатентованою торговою маркою відомих консалтингових груп, менеджери яких активно підтримують використання їхніх розробок у сфері оцінки бізнесу. [78].

Досвід вказує на те, що ефективна реалізація концепції VBM (Value-Based Management) є недосяжною без впровадження системи контролінгу. У цьому контексті фінансовий контролінг орієнтований на забезпечення інформаційної підтримки фінансових рішень за допомогою використання методів і процедур, таких як бюджетування, стратегічне планування, управлінський облік, фінансова діагностика, інвесторські відносини, управління ризиками та внутрішній контроль. Ці компоненти, взяті в сукупності, сприяють координації окремих підсистем управління та спрямовані на оптимізацію фінансових рішень і зростання вартості підприємства.

Прогресивним напрямком в контексті цього висловлення є використання спеціалізованого інструментарію для трансформації стратегічних цілей у конкретні оперативні показники, що відомо як "Balanced Scorecard" (BSC).

BSC – це інтегрована система показників, головна мета якої полягає в підтримці управлінських рішень, стратегічних для підприємства. Система збалансованих показників ефективності виявляє безумовні переваги порівняно з традиційними концепціями та високу корисність у ролі обліково-аналітичного інструменту. Вона сприяє визначенню стратегії розвитку організації та допомагає впровадженню її в життя. BSC встановлює ключові параметри діяльності, які використовуються для вимірювання рівня досягнення стратегічних цілей. Крім того, система збалансованих показників ставить конкретні завдання перед кожним працівником компанії. Її головною відмінністю є принцип установлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями [64, 103].

Характерними особливості та перевагами цього специфічного інструменту фінансового контролінгу (BSC) є:

- забезпечує трансформацію стратегічних напрямків, орієнтирів у практичну діяльність підприємств, перетворюючи стратегічні цілі підприємства у конкретні оперативні кількісні показники;
- полегшує формулювання уявлення про стратегію підприємства;
- передбачає використання прогресивних, зокрема вартісно-орієнтованих показників таких, як WACC, EVA;
- прискорює та удосконалює процес планування;
- може бути використаний як інструмент інтеграції системи планування та мотивації працівників на підприємстві [65].

Збалансована система показників (BSC) є тією ключовою складовою, яка логічно поєднує стратегічне та оперативне управління результативністю підприємства, надаючи можливість визначити вектор розвитку управлінської системи.

Отже, сучасні підприємства мають змогу в процесі побудови ефективного

фінансовому контролінгу використовувати різноманітні методи та інструменти, які дозволяють дозволити здобути відповіді на проблемні питання та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження суті, функцій та ключових складових фінансового контролінгу дало змогу зробити наступні узагальнення та висновки.

1. Узагальнено, що в науковій думці вже сформовано різноманітні концепції системи фінансового контролінгу на підприємствах. Зокрема, вони включають у себе розгляд фінансового контролінгу як концепцію ефективного управління, систему управління, напрям фінансово-економічної роботи, обліково-аналітичну систему, систему контролю й оцінки, філософію і спосіб мислення керівників, рівноправну управлінську функцію, систему методів та інструментів і так далі.

2. Виокремлено основні функції фінансового контролінгу: розробка фінансової стратегії підприємства, координація, оперативне планування та бюджетування, внутрішній контроль та аналіз відхилень, внутрішній консалтинг (консультування керівництва) та методологічне забезпечення фінансового контролінгу.

3. Розмежовано два ключових напрямки (складові) фінансового контролінгу, які використовують як загальноекономічні, так і специфічні методи. Закцентовано увагу на основних специфічних методах контролінгу, які ґрунтуються на розрахунку фінансових показників також дають можливість застосувати вартісно-орієнтований підхід для покращення якості управлінських рішень за критерієм створення вартості.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТВМП «ЯВІР» ЗА 2018-2022 РОКИ

2.1. Економіко-організаційна характеристика ТВМП «Явір»

Фінансовий контролінг представляє собою різновекторний та цілеспрямований компонент управлінської системи суб'єкта господарювання. Ця підсистема виявляється через різноманітні дії, використання інструментів та проведення аналітичних процедур, остаточною метою яких є забезпечення зростання вартості за допомогою оптимального поєднання відповідного інструментарію.

У якості об'єкта дослідження у даній роботі обрано торгівельно-виробниче мале підприємство (далі в роботі – ТВМП) «Явір», яке розташоване в Івано-Франківській області, місто Снятин, вул. Виноградна 32. Керівником організації є Коземчук Володимир Михайлович. Форма власності – приватна.

Розмір статутного капіталу підприємства впродовж 2018-2020 років не змінювався і складає 4 млн. грн.

Відповідно до статуту підприємство здійснює такі види діяльності:

- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- оптова торгівля фруктами та овочами;
- оптова торгівля напоями;
- оптова торгівля тютюновими виробами;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;
- оптова торгівля продуктами харчування, рибою, ракоподібними і молюсками;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- оптова торгівля побутовими електротоварами й апаратурою

побутового призначення;

- оптова торгівля фарфором, скляним посудом і господарськими товарами;

- оптова торгівля меблями, килимами та освітлювальним приладом;

- оптова торгівля товарами господарського призначення;

- оптова торгівля хімічними продуктами;

- неспеціалізована оптова торгівля

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування;

- роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями в спеціалізованих магазинах;

- роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

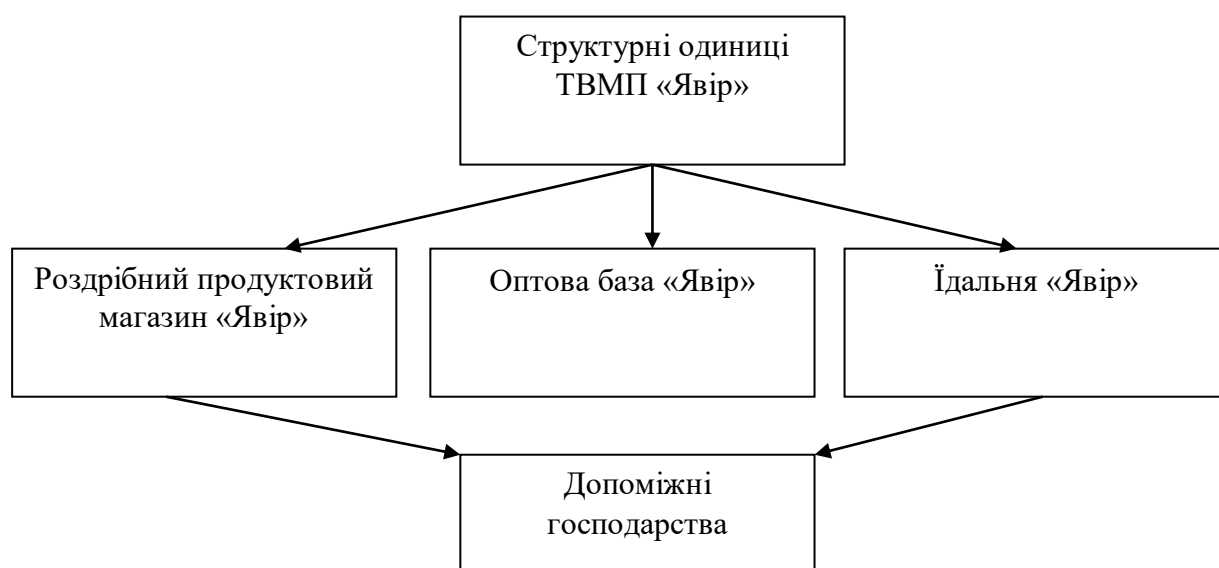
- надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна;

- надання в оренду вантажних автомобілів;

- надання інших допоміжних комерційних послуг;

- роздрібна торгівля, яка здійснюється відповідними одиницями поштового замовлення або через Інтернет.

Отже, структура ТВМП «Явір» має наступний вигляд (рис. 2.1).



2.1. Торгово-виробнича структура ТВМП «Явір»

Рис. 2.1 ілюструє наявність у організаційній та виробничій структурі декількох одиниць:

- продуктовий магазин (тобто спеціалізована торгівля, алкогольними, тютюновими виробами, продуктами харчування та господарськими виробами тощо);
- оптова база (реалізація гуртовими партіями здебільшого товарів господарського призначення, будівельних матеріалів тощо);
- їдальня (столова, що забезпечує виготовлення та реалізацію страв на замовлення та для задоволення потреб населення);
- допоміжне виробництво (наявність допоміжного обслуговуючого підрозділу, що готує, вирощує сировину для обслуговування потреб їдальні). Тобто, іншими словами, забезпечує безвідходне виробництво.

За час своєї роботи ТВМП «Явір» зарекомендувало себе стабільним та надійним партнером на теренах Західного регіону України.

Таким чином, службу фінансового контролінгу на підприємстві представляють керівник (адміністрація) підприємства, керівники відповідних структурних одиниць (магазину, їдальні, оптової бази та допоміжних виробництв), головний бухгалтер тощо. Тобто вона є досить розгалуженою. Слід зазначити, що всі ланки служби фінансового контролінгу тісно взаємодіють між собою з метою своєчасного прийняття адекватних управлінських рішень.

В цілому, фінансові показники є основним інструментом контролінгу, який забезпечує інформаційну підтримку для управління підприємством. Зазначена вище служба фінансового контролінгу працює із відповідними системами фінансових показників (індикаторів), що взаємодіють між собою, для забезпечення ефективного управління та зростання ринкової вартості досліджуваного суб'єкта господарювання.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТВМП «Явір» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТВМП
«Явір» за 2018-2022 роки

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2022	2022	2022
						/	/	/	/
						2018	2021	2018	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	50870	60367	47400	44303	57423	3853	13120	12,9	29,6
Собівартість продукції, тис. грн.	43232	51572	40989	37249	48301	5069	11052	11,7	29,7
Валовий прибуток, тис. грн.	7638	8795	6416	7054	9122	1484	2068	19,4	29,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1140	1361	(1150)	(279)	1236	96	1589	-10,9	324,4
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	58	64	68	56	39	-19	-17	-32,5	-30,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	2740	3358	3810	3478	2728	-12	-750	-0,4	-21,6
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	3,937	4,372	4,669	5,176	5,829	1,892	0,653	48,1	12,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	877,1	943,2	697,1	791,1	1472,4	595,3	681,3	67,9	86,1
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,84	0,85	0,86	0,84	0,84	-	-	-	-
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	328	341	272	199,5	216	-112	16,5	34,1	8,3
Фондовіддача	155,1	177,0	174,3	222,1	265,1	110,7	43,7	70,9	19,4
Фондоозброєність	5,655	5,328	4,0	3,563	5,538	-0,117	1,975	-2,07	55,4
Рентабельність реалізації, %	15,0	14,6	13,5	15,9	15,9	0,9	-	6	-

В цілому, динаміка практично всіх показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках була позитивною, за виключенням одного періоду – 2019-2020 років, що став переломним для більшості вітчизняних суб'єктів господарювання (зумовлено військовою агресією росії проти України). Та, як демонструють дані табл. 2.1

мале підприємство, маневруючи наявними засобами, змогло вийти на прибутковий рівень діяльності вже у 2022 році, внаслідок чого практично всі показники діяльності покращилися.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції підприємства мав динаміку до зростання (при зниженні його у 2020-2021 роках), і у 2022 році його величина зросла на 3853 тис. грн. (або на 12,9%) порівняно із 2018 роком, та на 13120 тис. грн. (або на 29,6%) порівняно із 2021 роком. Однією з основних причин зростання чистого доходу підприємства у 2022 році є збільшення обсягу наданих послуг, вміння адаптуватися до мінливих умов (надскладних у зв'язку із війною), економії на витратах, пов'язаних із реалізацією продукції тощо.

Валовий прибуток характеризувався аналогічною зміною у 2018-2022 роках, тобто його величина зросла у 2022 році порівняно з 2018 роком на 19,4%, а порівняно з попереднім роком – на 29,3%, що вказує на умілу організацію фінансової та торгівельної роботи досліджуваного малого підприємства.

Поряд з цим, величина кінцевого фінансового результату була негативною, зокрема у 2020-2021 роках (як вже зазначалося раніше у зв'язку із війною), тобто мав місце збиток у сумі 1150 тис грн. у 2020 році та 279 тис. грн. – у 2021 році, внаслідок намагання фінансового менеджменту адаптуватися до умов погіршення фінансово-господарських зв'язків, зниження кон'юнктури ринку тощо.

Середньооблікова чисельність працівників впродовж аналізованого періоду зменшувалася, фонд оплати також, однак продуктивність праці зростала. Це позитивна тенденція, оскільки підприємство попри вимушене зменшення кількості працюючих (спершу ковід, потім війна) намагалося наростити обсяги виробництва та реалізації продукції, що й вплинуло позитивно на зростання продуктивності в цілому на 68% порівняно з 2018 роком та на 86% - порівняно з 2021 роком.

Фонд оплати праці впродовж досліджуваного періоду зменшився, а

середньомісячна заробітна плата зросла, що також свідчить про вмiле управління витратами, економiю, за рахунок чого зростав добробут працівників.

Про це свiдчить i динамiка витрат на 1 грн. реалiзованої продукції, оскiльки вони зберiгали тенденцію до зниження i були незмiнними впродовж 2021-2022 рокiв.

Показники фондoviддачі та фондоозброєності мали iдентичну динамiку: у 2018-2019 роках зростали, у 2020-2021 роках – знижувалися, а у 2022 році знову зросли. Це зумовлено загальною кон'юнктурою ринку, вiдповiдною змiною обсягу реалiзації продукції та середньорiчної величини основних засобiв пiдприємства. При цьому слiд зазначити, що на балансі пiдприємства вiдображається вiдносно невелика сума основних засобiв (тобто бiльшiсть iз примiщень є орендованими), що дозволяє пiдприємству вдало маневрувати, особливо в умовах кризи неплатежiв (2019-2020 роки).

На рис. 2.2 зображено динамiку чистого доходу i чистого прибутку ТВМП «Явiр» у 2018-2022 роках.

тис. грн.

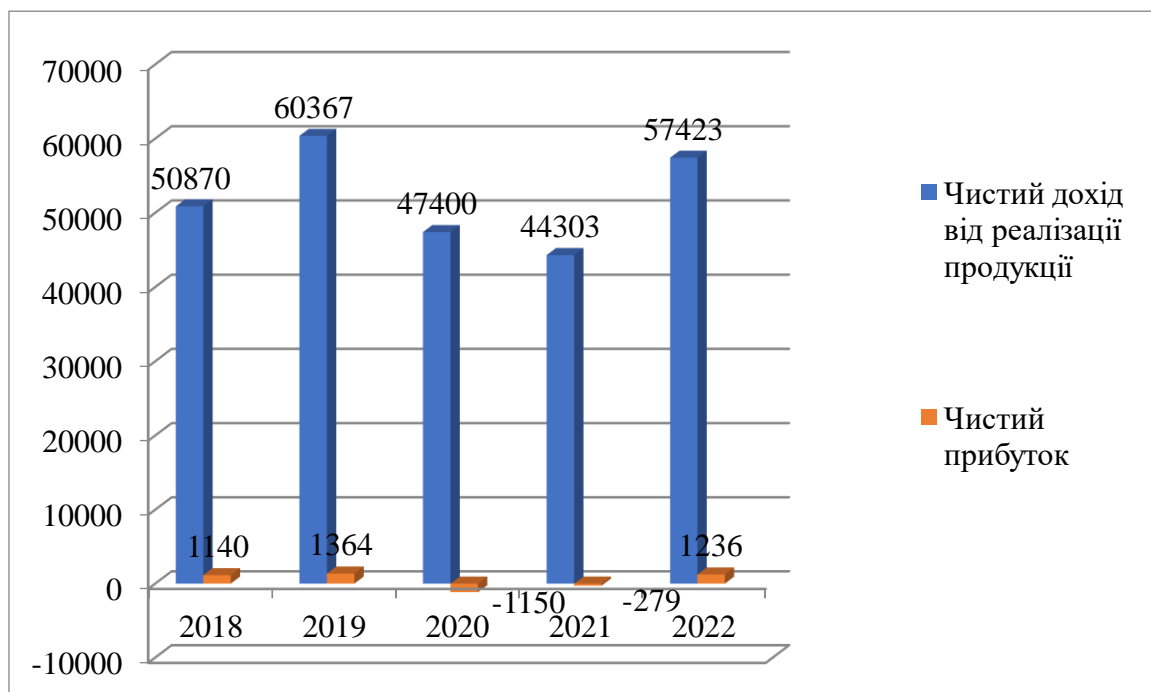


Рис. 2.2. Динамiка чистого доходу i чистого прибутку (збитку) ТВМП «Явiр» у 2018-2022 роках, тис. грн.

Отже, динаміка чистого доходу та чистого прибутку у 2018-2019 роках була позитивною, їх величина поступово зростала, однак під впливом загальної епідемії Covid-19, фінансово-економічної кризи в цілому, обсяг виручки у 2020 році різко знизився на 21,5% або на 12967 тис. грн. Внаслідок того, що темпи зниження собівартості продукції та росту адміністративних витрат та витрат на збут не перевищили темпи зниження доходу від реалізації, підприємство отримало у 2020 році збиток в сумі 1150 тис. грн., тобто його кінцевий фінансовий результат у 2020 році знизився на 2511 тис. грн., тобто досягнув критичної точки.

Попри все, вже у 2021 році підприємству вдалося суттєво зменшити величину чистого збитку, а точніше – на 871 тис. грн. і створити передумови для нарощення обсягу реалізації та виходу із кризи збитковості у наступному 2022 році.

Таким чином, у 2022 році внаслідок вмілого управління доходами та витратами, адекватною реакцією на всі зміни, що відбулися у зовнішньому середовищі, менеджмент та служба контролінгу підприємства отримала позитивний кінцевий фінансовий результат у сумі 1236 тис. грн., що на 1515 тис грн. більше порівняно з попереднім роком та на 96 тис. грн. більше порівняно з 2018 роком. Таку систему менеджменту та індикаторів служби фінансового контролінгу ТВМП «Явір» потрібно намагатися зберегти і в майбутньому.

В процесі фінансового контролінгу неабияка увага його служби акцентується саме на управлінні витратами.

Тому вважаємо за доцільне проаналізувати структуру витрат ТВМП «Явір», яка за даними фінансової звітності (дод. Б.1-Б.3) була ідентичною в розрізі досліджуваного періоду та відображає загальний розподіл витрат за видами згідно з ПСБО-2.

Таку структуру витрат узагальнено наведено на рис. 2.3.

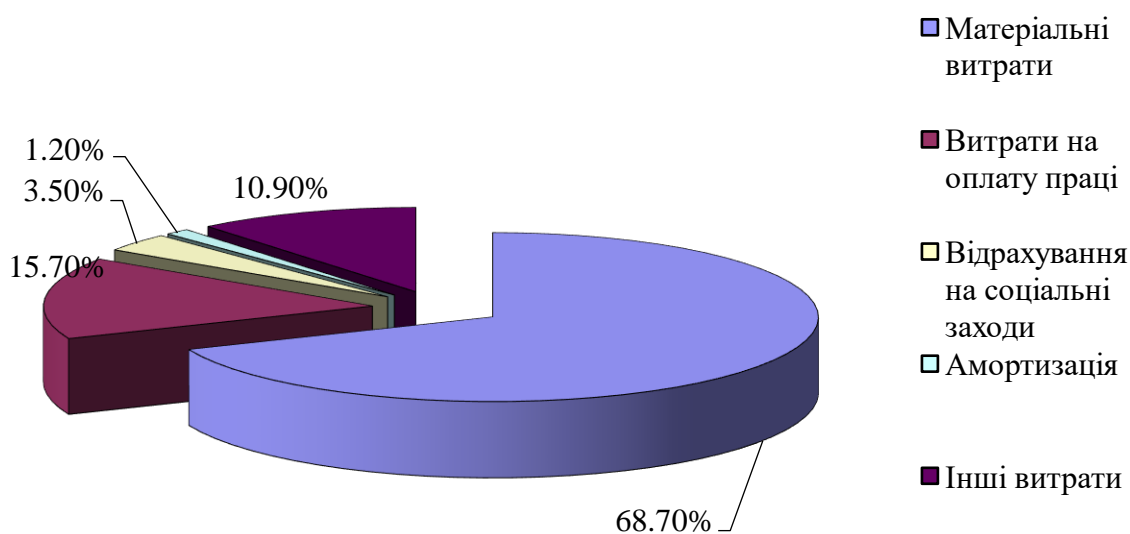


Рис. 2.3. Структура операційних витрат ТБМП «Явір» у 2022 році, %

За даними додатків Звіту про фінансові результати, структура операційних витрат упродовж аналізованого періоду суттєво не відрізнялася і вказує на превалювання матеріальних витрат у загальній сукупності витрат підприємства, тобто витрат, пов'язаних з виготовленням продукції, надання послуг, виконання робіт. 2-ге місце за часткою належить витратами на оплату праці працівників, що також є позитивним сигналом у роботі підприємства, тобто заохочення, мотивація мають місце серед інших складових фінансового контролінгу підприємства. Зрозуміло, що частка амортизаційних відрахувань є незначною, оскільки частка самих основних засобів на балансі підприємства теж є відносно незначною.

Ефективність побудови дієвої системи фінансового контролінгу на підприємстві залежить від належного інформаційного забезпечення каналів контролінгу, та організації ефективного менеджменту у сфері прийняття адекватних управлінських рішень та дій. Тому необхідно розглянути наявне інформаційне та матеріальне забезпечення фінансового контролінгу для побудови дієвої системи інформування керівництва про результативність

роботи підприємства в цілому.

2.2. Інформаційне забезпечення формування фінансового контролінгу на підприємстві

Інформаційно-облікова компонента у системі контролінгу вважається базовою та найбільш важливою, що становить його інформаційну основу. Вона виступає основним джерелом всієї сукупності інформації, включаючи аналітично-деталізовані розрізи.

Релевантність і об'єктивність цієї складової забезпечують орієнтацію процесу управління на досягнення визначених цілей і є основою для проведення аналізу, діагностики, контролю, моніторингу та аудиту всього спектру діяльності вітчизняного підприємства.

Вітчизняні суб'єкти господарювання здійснюють фінансово-господарську діяльність, ведуть облік доходів, витрат та майна відповідно до НПСБО-1 [2] та заповнюють форми фінансової звітності, такі як: баланс, звіт про фінансові результати, рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до річної звітності.

Відповідно до чинного законодавства суб'єкти малого підприємництва (до яких належить і досліджуване ТВМП «Явір», оскільки його річний обсяг доходів не перевищує 8 млн. євро, а балансова вартість активів – 4 млн.євро) складають лише Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (який поєднує показники перших двох форм, додатки А.1-А.3, Б.1-Б.3).

Основні інструменти аналізу є ключовою складовою системи контролінгу досліджуваного підприємства. На їх основі визначаються найважливіші дані, необхідні для ухвалення управлінських рішень. Ці інструменти служать основою для розроблення коригувальних заходів з метою уточнення тактики і стратегії функціонування підприємства. Крім того, на їх основі уточнюються

відповідні інструменти для планування, контролю та управління прийняттям управлінських рішень.

Система моніторингу підприємства є структурованим планом для зовнішнього спостереження за показниками діяльності підприємств у конкретній галузі. Основна мета цієї системи полягає в визначенні відхилень результатів підприємства від середньогалузевих показників та виявленні причинно-наслідкових факторів цих відхилень.

Разом з тим, результати моніторингу можуть бути використані управлінським персоналом підприємства для адаптації до змін в економічному середовищі, оптимізації його функціонування та успішного конкурування. Така адаптація передбачає розвиток підприємства через зміну багатьох підходів до організації господарської діяльності, зокрема, переорієнтацію управлінського процесу для набуття здатності зберігати свою позицію на ринку.

Система моніторингу повинна в режимі реального часу відстежувати процеси, що відбуваються на підприємстві. Вона формалізує дані в оперативних звітах та оцінює фактори, які впливають на порівняння планових результатів із фактично досягнутими. З отриманою інформацією служба контролінгу може розробляти пропозиції та рекомендації для покращення діяльності підприємства.

Для отримання більш детального уявлення проаналізуємо завдання та зміст використання інформаційної бази моніторингу в системі контролінгу нашого досліджуваного підприємства.

Визначення завдань моніторингу (рис. 2.4) в системі контролінгу та послідовності етапів їх вирішення дозволяють виокремити службі фінансового контролінгу ТВМП «Явір» подальшу удосконалену концепцію їх взаємозв'язку.

Інформаційно-аналітична база контролінгу залежить від ступеня розгалуженості організаційної структури підприємства.

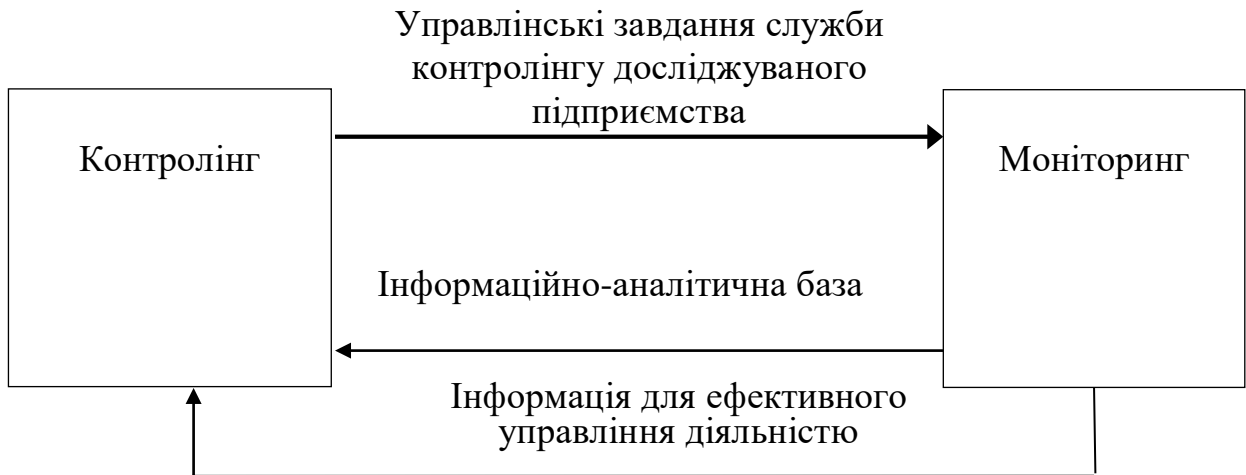


Рис. 2.4. Концепція взаємозв'язку моніторингу в системі контролінгу
ТВМП «Явір»

Тобто одним із дієвих інструментів фінансового контролінгу є налагоджена система інформаційних каналів, за допомогою яких здійснюється постійний моніторинг індикаторів діяльності та відповідний консалтинг керівництва щодо реального стану справ на підприємстві та своєчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Застосовуючи дані бухгалтерського, управлінського та фінансового обліку служба фінансового контролінгу здійснює моніторинг (діагностику) поточної діяльності підприємства та вибудовує власні критерії ефективності на майбутнє. Це ще раз підтверджує те, що фінансовий контролінг

На основі визначеного функціонального змісту контролінгової діяльності, обраного складу, концептуального фундаменту, а також можливостей інформаційних систем та методів аналізу, моніторингу і діагностики, а також координації та взаємозв'язку їх технічного апарату, у цьому підрозділі роботи запропоновано концепцію формування системи контролінгу для нашого досліджуваного підприємства (рис. 2.5).

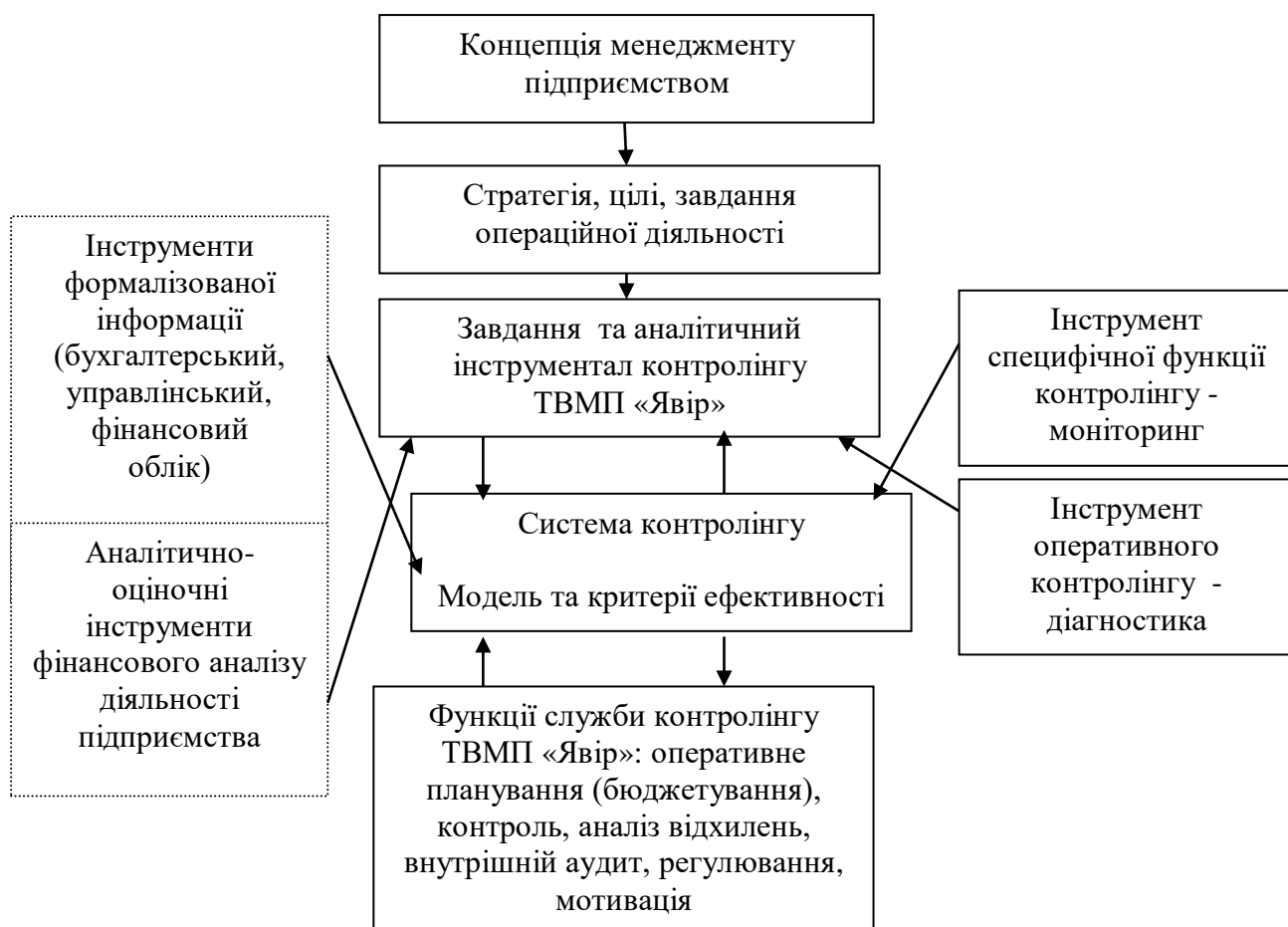


Рис. 3.1. Організаційно-економічна модель побудови системи контролінгу на ТВМП «Явір»

Джерело: розробка автора

Отже, для своєчасного реагування на всі можливі зміни (як ззовні, так і з середини підприємства), служба фінансового контролінгу повинна володіти своєчасною інформацією про фінансовий стан підприємства. В першу чергу, він визначається динамікою складу та структури активів і джерел їх фінансування. Тому дослідимо їх на ТВМП «Явір» за допомогою наступних таблиць.

Загальна вартість активів ТВМП «Явір» (табл. 2.2) зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком на 894 тис. грн. або на 12,4%. Хоча порівняно із 2018 роком їх обсяг зменшився на 35 тис. грн. та на 0,4% у відсотковому вираженні.

Тобто у 2020 році відбулося суттєве зменшення загального обсягу майна і

підприємству не вдалося наростити ці обсяги до докризового (та довоєнного) стану. Причому на загальну зміну обсягу активів вплинула зміна головним чином обсягу оборотних засобів.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках, тис. грн.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021	2022 / 2018	2022 / 2021
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, в т.ч.:	370	338	232	193	265	-105	72	-1,2	0,6
Основні засоби	357	325	219	180	252	-105	72	-1,4	1,8
Інші оборотні активи	13	13	13	13	13	-	-	-	-
ОБОРОТНІ АКТИВИ, в т.ч.:	7777	7810	6371	7025	7847	70	822	1,2	-0,6
Запаси	4308	5456	3965	4215	5478	1170	1263	14,4	9,8
Дебіторська заборгованість за товари	2604	1270	1774	2003	1542	-1062	-461	-13,9	-8,9
Дебіторська заборгованість за розрах. з бюджетом	50	-	-	-	210	160	210	320	100
Грошові кошти та їх еквіваленти	794	1068	623	798	608	-186	-190	-2,5	-3,7
Витрати майбутніх періодів	4	16	9	9	9	-12	-	-0,2	-
БАЛАНС	8147	8148	6603	7218	8112	-35	894	-0,4	12,4

При цьому, слід зазначити, що у 2019 році порівняно з 2018 роком обсяг майна зріс всього на 1 тис. грн. Це відбулося за рахунок зростання саме оборотних активів при зменшенні необоротних.

2020 рік, як вже зазначалося раніше, був для підприємства «переломним» або кризовим, оскільки майно скоротилося на 20% як за рахунок скорочення матеріально-технічної бази, так і оборотних засобів. Однак поступове зростання обсягу майна ТВМП «Явір» впродовж 2021-2022 років не досягло обсягу, що був характерний для базового, 2018 року.

На загальний стан показників ліквідності та платоспроможності

підприємства суттєво впливає структура його активів. Тому розглянемо детальніше структуру активів підприємства за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура активів ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках, %

Показники	Рік					Відносна зміна, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ, в т.ч.:	4,5	4,1	3,5	2,7	3,3	-1,2	0,6
Основні засоби	96,5	96,2	94,4	93,3	95,1	-1,4	1,8
Інші оборотні активи	3,5	3,8	5,6	6,7	4,9	1,4	1,8
ОБОРОТНІ АКТИВИ, в т.ч.:	95,5	95,9	96,5	97,3	96,7	1,2	-0,6
Запаси	55,4	69,9	62,2	60	69,8	14,4	9,8
Дебіторська заборгованість за товари	33,5	16,2	27,8	28,5	19,6	-13,9	-8,9
Дебіторська заборгованість за розрах. з бюджетом	0,6	-	-	-	2,7	2,1	2,7
Грошові кошти та їх еквіваленти	10,2	13,7	9,8	11,4	7,7	-2,5	-3,7
Витрати майбутніх періоді	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	-0,2	-
БАЛАНС	100	100	100	100	100	X	X

Отже, структура активів ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках була ліквідною, про що свідчить коливання частки оборотних активів у межах 95-97%.

Слід зазначити, у структурі необоротних активів підприємства лєвова частка належить саме основним засобам: 93-96% впродовж досліджуваного підприємства. Причому використовуються вони ефективно, оскільки фондівіддача зростає (табл. 2.1).

У структурі оборотних активів підприємства переважають запаси у 2018-2022 роках, що зумовлено специфікою діяльності торгівельно-виробничого підприємства, оскільки воно здійснює торгівлю гуртом та вроздріб, що спонукає його до формування та зберігання необхідної кількості товарів та запасів. Зрозуміло, що це негативним чином може вплинути на показники

ліквідності, але потрібно порівняти із величиною наявних абсолютно ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів.

Слід зазначити, що частка грошових коштів у структурі оборотних активів теж є досить вагомою і коливається в межах 7,7-13,7%. Тобто на балансі малого підприємства знаходиться досить вагома величина абсолютно ліквідних активів, які у разі необхідності можуть бути спрямовані на погашення термінових зобов'язань.

Одну третю частину всіх оборотних активів ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках становила дебіторська заборгованість, частка якої коливалася в межах 20-35% залежно від аналізованого періоду. Тобто підприємство дозволяє відволікання коштів дебіторами, але постійно моніторить терміни з метою недопущення протермінування погашення суми дебіторки.

Наочно динаміку структури активів ТВМП «Явір» можна прослідкувати за допомогою рис. 2.6.

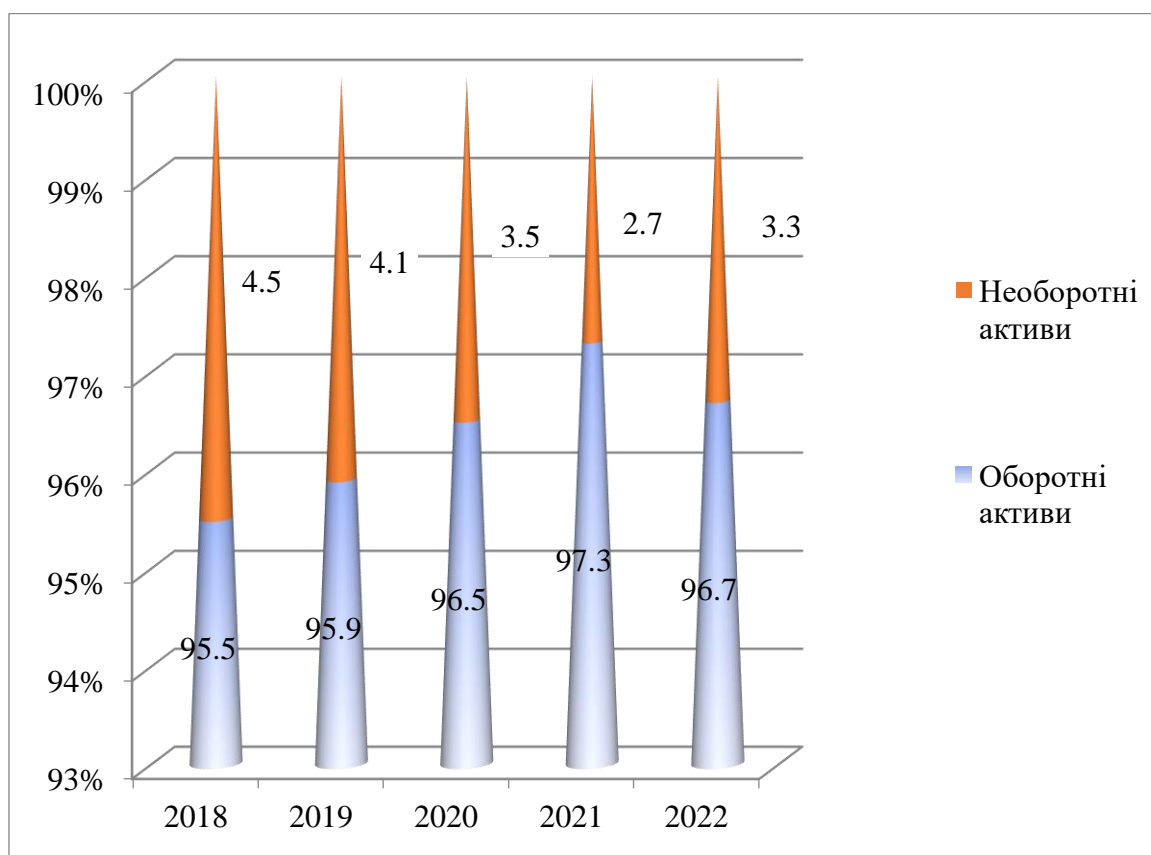


Рис. 2.6. Структура активів ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках, %

Динаміка змін частки активів свідчить про те, що підприємство застосовує політику фінансування оборотних активів, а не нарощення матеріальної бази виробництва, вкладаючи кошти у формування необхідної величини запасів та грошових коштів. Доцільно зазначити, що така політика формування активів є гнучкою, оскільки мале підприємство може швидше реалізувати запаси чи рефінансувати дебіторську заборгованість, аніж необоротні активи.

Тому малий суб'єкт господарювання вважається більш маневреним порівняно з великими суб'єктами підприємництва.

Доцільно прослідкувати за рахунок яких джерел сформована відображена на рис. 2.6 структура активів. Для цього побудуємо таблиці складу та структури джерел фінансування ТВМП «Явір» у досліджуваному періоді та проаналізуємо їх дані.

Таблиця 2.4

Динаміка складу джерел фінансування ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках,
тис. грн.

Показники	Рік					Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021	2022 / 2018	2022 / 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ, в т.ч.:	4662	6023	4874	4595	5609	947	1014	11,9	5,4
Зареєстрований капітал	4000	4000	4000	4000	4000	-	-	-	-
Резервний капітал	662	2023	2024	2024	2024	1362	-	305,7	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	-	(1150)	(1429)	(415)	-415	1014	-100	23,6
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, в т.ч.:	3485	2125	1729	2623	2503	-982	-120	-11,9	-5,4
Короткострокові кредити банків	477	443	-	-	-	-477	-	-100	-

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточна кредиторська заборгованість за товари	2786	1358	1518	2305	2238	-548	-67	-9,5	-1,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. з бюджетом	156	199	118	219	195	39	-24	3,3	-0,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. зі страхування	14	24	20	23	14	-	-9	-	-0,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. з оплати праці	52	101	73	76	56	4	-20	0,7	-1,7
БАЛАНС	8147	8148	6603	7218	8112	-35	894	-0,4	12,4

В цілому сукупний капітал підприємства впродовж досліджуваного періоду змінювався відповідно до зміни обсягів майна, тобто у 2018-2019 роках зростав і суттєво скоротився у 2020 році (під дією негативних чинників Covid-19, певної кризи внутрішньогосподарських розрахунків) тощо. Та попри все у 2021-2022 роках знову відбувається зростання суми фінансових ресурсів, зокрема у 2022 році – на 894 тис. грн. порівняно з попереднім періодом.

Цьому сприяло зростання суми чистого прибутку, що у балансі відображається методом накопичення за статтею «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)». Саме тому дані таблиці 2.4 вказують на відсутність у 2018-2020 років нерозподіленого прибутку як такого (оскільки діяльність підприємства була збитковою за даними табл. 2.1, зокрема, у 2020-2021 роках).

Отже, основними складовими фінансування ТВМП «Явір» впродовж досліджуваного періоду були власний капітал (в частині статутного, так як нерозподілений прибуток – відсутній) та поточні зобов'язання (в частині кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів банків, зокрема у

2018-2019 роках).

Тобто досліджуване підприємство користувалося банківськими кредитами короткострокового характеру у 2018-2019 роках і відповідно до кредитного договору з КБ «Приватбанк» погасило їх повністю у 2019 році. Це означає, що підприємство вміло скористалося цими ресурсами і повернуло їх з відповідними відсотками.

Структуру джерел фінансування у динаміці наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури джерел фінансування ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках, %

Показники	Рік					Відносна зміна, +/- у %	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ, в т.ч.:	57,2	73,9	73,8	63,7	69,1	11,9	5,4
Зареєстрований капітал	85,8	66,4	82,1	87	71,3	-14,5	-15,7
Резервний капітал	14,2	33,6	41,5	44,0	36,1	21,9	-7,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-	-	(23,6)	(31,0)	(7,5)	-7,4	23,6
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, в т.ч.:	42,8	26,1	26,2	36,3	30,9	-11,9	-5,4
Короткострокові кредити банків	13,7	20,8	-	-	-	-13,7	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари	79,9	63,9	87,8	87,9	89,4	9,5	1,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. з бюджетом	4,5	9,4	6,8	8,3	7,8	3,3	-0,5
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. зі страхування	0,4	1,1	1,1	0,9	0,6	0,2	-0,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрах. з оплати праці	1,5	4,8	4,3	2,9	2,2	0,7	-0,7
БАЛАНС	100	100	100	100	100	X	X

Динаміка структури джерел фінансування досліджуваного ТВМП «Явір» в цілому є позитивною, оскільки вказує на зростання ролі власного капіталу у фінансуванні його активів, так як частка власних ресурсів зросла у 2022 році на 11,9% порівняно з 2018 роком та на 5,4% - порівняно з 2021 роком. При цьому

відбулося зростання ролі резервного капіталу (зокрема у 2022 році порівняно з 2021 роком) на 21,9%, тобто керівництво підприємства реально оцінює вплив загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємства і стимулює його до формування належної величини резервного капіталу (який формується згідно з чинним законодавством із чистого прибутку до досягнення ним $\frac{1}{4}$ статутного капіталу).

Таблиця 2.5 вказує на наявність негативної (від'ємної) частки у структурі власного капіталу, що символізує отримання негативного фінансового результату підприємством у даному періоді і нівелює роль цієї складової у формуванні власного капіталу.

У структурі ж поточних зобов'язань впродовж 2018-2022 років переважала кредиторська заборгованість за товари. Тобто ТВМП «Явір» також користується чужими ресурсами (ресурсами інших суб'єктів господарювання у вигляді відстрочки платежів за отриману сировину) для формування своїх запасів. Та слід відзначити, що служба фінансового контролінгу підприємства також слідкує за термінами повернення заборгованості з метою недопущення її протермінування. Детальніше структуру джерел фінансування ТВМП «Явір» у досліджуваному періоді прослідкуємо за допомогою рис. 2.7.

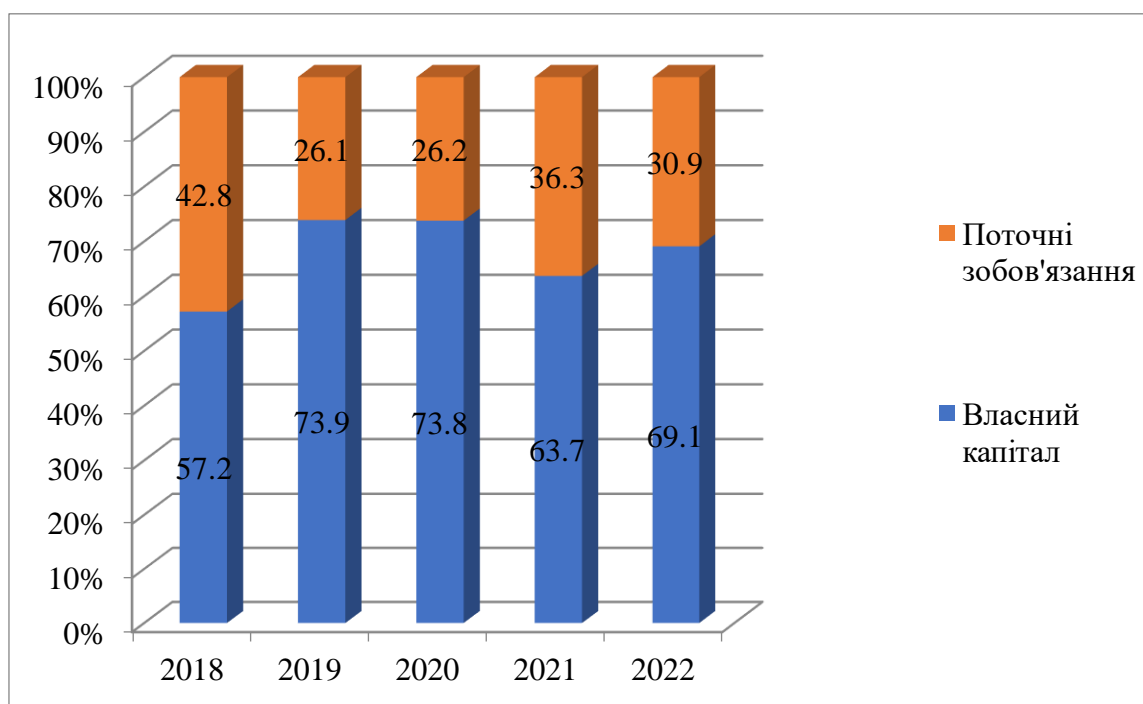


Рис. 2.7. Динаміка структури джерел фінансування ТВМП «Явір» у 2018-

2022 роках, %

Отже, даний рисунок ілюструє переважання власного капіталу ТВМП «Явір» у структурі всіх джерел фінансування, частка якого коливалася від 57,2% у 2018 році до 69,1% – у 2022 році. А це означає, що зростає фінансова незалежність підприємства в динаміці і розцінюється як позитивна тенденція.

Динаміка зміни сукупного капіталу свідчить про абсолютне збільшення суми джерел фінансування, зокрема, у 2021-2022 роках, а динаміка зміни його складових – про позитивні зрушення у структурі капіталу і збільшення питомої ваги власного капіталу підприємства.

Отже, в цілому функціонуюча служба фінансового контролінгу підприємства моніторить основні показники фінансового стану підприємства та досліджує їх вплив на ефективність його роботи в цілому.

Економічні результати діяльності підприємства мають важливий вплив на його фінансовий стан та фінансову стійкість, і є передумовою для утримання стійкої ринкової позиції. Таким чином, у наступній частині роботи детальніше висвітлено, як змінився фінансовий стан ТВМП "Явір".

2.3. Оцінка ефективності існуючої на підприємстві системи фінансового контролінгу

Фінансові показники виступають основним інструментом контролінгу, який забезпечує інформаційну підтримку для управління підприємством. Служби фінансового контролінгу взаємодіють з системами фінансових показників, сприяючи їх взаємодії для забезпечення ефективного управління.

Система контролінгу спрямована на забезпечення ефективності у процесі ухвалення управлінських рішень та сприяння стабілізації фінансового стану. У практиці її функціонування полягає у постійному моніторингу діяльності підприємства та відстеженні основних тенденцій з метою запобігання кризовим

ситуаціям.

Однією з важливих груп індикаторів фінансового стану є група показників забезпечення ліквідності та платоспроможності. Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності дозволяє визначити, наскільки ефективно здійснюється діяльність підприємства і забезпечується фінансова стійкість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства характеризує, яка частина заборгованості підприємства може бути погашена за рахунок наявних грошових коштів.

На рис. 2.8 узагальнено результати розрахунків показників ліквідності підприємства у вигляді діаграми, що ілюструє їх зміну в динаміці.

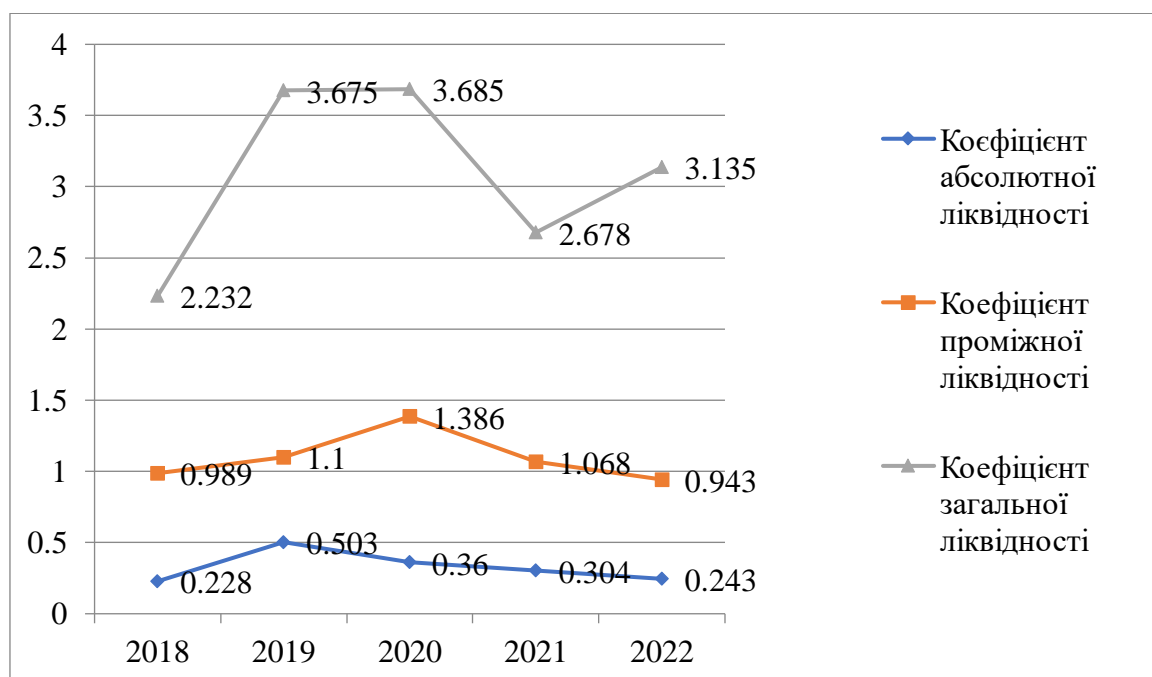


Рис. 2.8. Динаміка показників ліквідності ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках, частка одиниці

Даний рисунок ілюструє негативну зміну практично всіх показників ліквідності у 2021 році (а коефіцієнта ліквідності – починаючи з 2019 року) та позитивну зміну коефіцієнта загальної ліквідності у 2022 році.

Це обумовлено зростанням в цілому суми поточних зобов'язань та зменшенням залишків коштів на рахунках і суми дебіторської заборгованості.

Та в цілому слід відзначити, що у малого підприємства «Явір» достатньо абсолютно ліквідних активів, запасів та дебіторської заборгованості на балансі, про що свідчить перебування показника абсолютної ліквідності в межах рекомендованого (0,25-0,35); аналогічна ситуація із показником проміжної ліквідності (рекомендовано 0,7-0,8) та загальної ліквідності (понад 1-цю).

Тобто підприємство вважається ліквідним і платоспроможним.

Прослідкувати динаміку показників фінансової стійкості також можна за допомогою рис. 2.9.

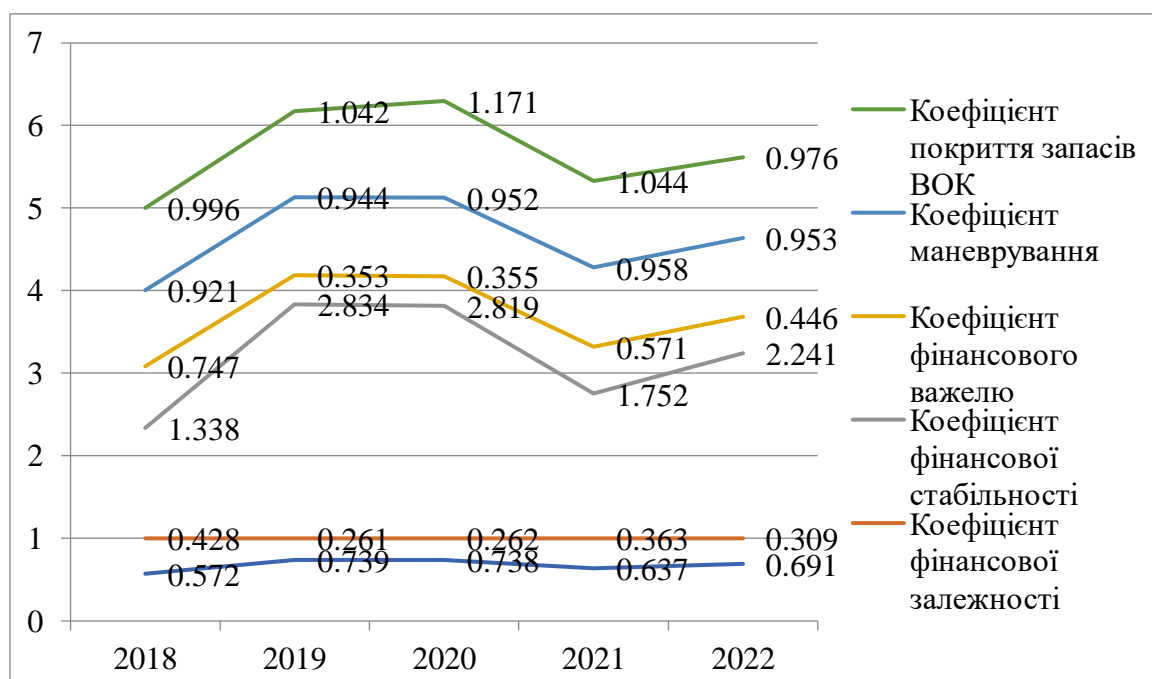


Рис. 2.9. Динаміка показників фінансової стійкості ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках, частка одиниці

Розраховані показники фінансової стійкості в динаміці узагальнено на рис. 2.9. Як свідчить даний рисунок, динаміка практично всіх показників фінансової стійкості була позитивною впродовж 2018-2020 років, у 2021 році більшість із них мали негативну зміну, та у 2022 році – відбулася позитивна

зміна практично всіх показників фінансової стійкості ТВМП «Явір».

В цілому, показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства демонструють його фінансову незалежність в цілому від зовнішніх джерел, оскільки коефіцієнт фінансової незалежності перебуває в межах 0,572-0,691 впродовж аналізованого періоду, а це означає, що підприємство на 57-70% фінансує свою діяльність за рахунок власного капіталу і його незалежність в динаміці зростає. При тому, що рекомендоване значення даного показника більше 50%.

Відповідно коефіцієнт фінансової стабільності поступово зростає і наприкінці 2022 року його значення становило 2,241, тобто на 1 грн. позикового капіталу підприємства припадало 2,24 грн. власного, що також є позитивною тенденцією.

Слід відзначити, що показники маневрування та покриття запасів власними оборотними коштами мали позитивну тенденцію включно до 2021 року. Тобто ТВМП «Явір» володіло достатньою сумою власних оборотних коштів, яка могла бути спрямована на покриття власного капіталу чи запасів. Тобто мале підприємство є досить маневреним сьогодні, навіть у надскладних фінансових умовах та кризи неплатежів.

Отже, можна зробити узагальнений висновок про фінансовий стан ТВМП «Явір» на основі вже проаналізованих індикаторів: підприємство є ліквідним, достатньою мірою забезпечене грошовими коштами та дебіторською заборгованістю, а також є фінансово стійким, причому тенденція показників фінансової стійкості є позитивною і зберігається тенденція щодо нарощення величини власних оборотних коштів, що нині є вкрай рідкісним явищем.

Далі доцільно проаналізувати ефективність діючої системи фінансового контролінгу за допомогою груп індикаторів, що характеризують саме результативність. До них у даному дослідженні віднесемо: ділову активність та рентабельність.

Аналіз ділової активності включає в себе дослідження рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, серед яких важливі такі, як коефіцієнт

оборотності сукупних активів, оборотних засобів, запасів, а також тривалість їх обороту. Додатково, проводиться визначення середнього строку обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, а також фондівдачі необоротних активів. При цьому важливим показником є тривалість фінансового циклу.

Під фінансовим циклом розуміється той період, що розпочинається з моменту оплати постачальникам за матеріали (погашення кредиторської заборгованості) і завершується в той момент, коли отримуються гроші від покупців за відвантажену продукцію (погашення дебіторської заборгованості). Високе значення фінансового циклу вказує на те, що підприємство має високу потребу в грошових коштах для придбання оборотних коштів. Оптимальним вважається, коли цей показник дорівнює нулю або є негативним. Такий стан свідчить про наявність достатніх грошових ресурсів у підприємства для фінансування своєї поточної діяльності.

Обчислені показники ділової активності ТВМП «Явір» узагальнено в таблиці 2.6.

Проаналізуємо зміну показників ділової активності ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках. В цілому, дані таблиці 2.6 вказують на позитивну тенденцію практично всіх показників ділової активності ТВМП «Явір» в аналізованому періоді.

Зокрема, коефіцієнт оборотності запасів у 2022 році збільшився на 0,04 обороти порівняно з 2018 роком та на 1,016 обороти – порівняно з 2021 роком. Відповідно тривалість одного обороту запасів зменшилася на 3 дні порівняно з попереднім роком і склала 30 днів (проти 33 днів у 2021 році), тобто запаси підприємства використовуються впродовж місяця, і це є позитивним явищем. Така тенденція спричинена значним перевищенням темпу росту виручки ТВМП «Явір» над темпами росту запасів торгівельно-виробничого підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТВМП «Явір» у 2022 році також зріс на 2,126 оборотів порівняно з 2018 роком та на 7,126 обороти – порівняно з попереднім, 2021 роком. Відповідно, тривалість одного обороту

дебіторської заборгованості скоротилася на 1 день (в порівнянні з 2018 роком) а на 3 дні (порівняно з 2021 роком) і становила 12 днів, що є позитивним явищем, час погашення дебіторської заборгованості (тобто терміни розрахунку дебіторів з даним підприємством) є надзвичайно низьким – близько 0,5 місяця.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ТВМП «Явір» у 2018-2022 роках

Показники	Рік					Абсолютна зміна, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Вихідні дані для розрахунків, тис грн.							
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	50870	60367	47400	44303	57423	3853	13120
Середньорічна сума запасів	4308	4882	4710,5	4090	4846,5	538,5	756,5
Середньорічна сума дебіторської заборгованості	1787,5	1962	1522	1888,5	1877,5	90	-11
Середньорічна сума кредиторської заборгованості	2851,5	2805	1927	2176	2563	-288,5	387
Обчислені показники ділової активності підприємства							
Коефіцієнт обертання запасів, частка одиниці	11,808	12,365	10,063	10,832	11,848	0,04	1,016
Тривалість обертання запасів, дні	30	29	36	33	30	-	-3
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	28,459	30,768	31,143	23,459	30,585	2,126	7,126
Час погашення дебіторської заборгованості, дні	13	12	12	15	12	-1	-3
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	17,840	21,521	24,6	20,36	22,405	4,565	20,45
Час погашення кредиторської заборгованості, дні	20	17	15	18	16	-4	-2
Тривалість операційного циклу, дні	43	41	48	48	42	-1	-6
Тривалість фінансового циклу, дні	23	24	33	30	26	3	-4

Зменшення часу погашення дебіторської заборгованості є позитивним явищем, так як призводить паралельно і до скорочення тривалості операційного циклу, і сама ця складова оборотних активів характеризується найменшим періодом окупності і позитивно впливає на період окупності всіх оборотностей оборотних активів досліджуваного підприємства в цілому.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підприємства у 2022 році також збільшився порівняно з попереднім роком на 20,45 оборотів, а порівняно з 2018 роком – на 4,565 обороти. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості зменшилася на 2 і 4 дні. У 2022 році час погашення кредиторської заборгованості підприємством склав 16 днів склав (проти 18 днів – у 2021 році), тобто становить також близько 0,5 місяця. Зменшення часу погашення кредиторської заборгованості також позитивно впливає на стан платоспроможності досліджуваного підприємства.

Позитивним є зменшення у 2021-2022 роках тривалості операційного циклу: на 1 та 6 днів. Таке зменшення відбулося за рахунок зменшення тривалості обороту дебіторської заборгованості та запасів. Тривалість фінансового циклу теж зменшилась, зокрема у 2022 році порівняно з 2021 роком, тобто період повернення коштів підприємству суттєво скоротився, що теж є позитивним трендом.

Отже, у 2018-2022 роках фіксуються покращені тенденції зміни показників ділової активності ТВМП «Явір», а їх невисокі значення вказують на постійний моніторинг службою менеджменту та фінансового контролінгу термінів погашення заборгованості як зі сторони підприємства, так і зі сторони дебіторів по відношенню до даного підприємства.

Узагальнюючими відносними показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства є показники рентабельності.

До основних показників рентабельності, які використовуються у ході аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства, доцільно віднести: рентабельність активів; рентабельність власного та позикового капіталу; рентабельність продукції; рентабельність доходу (реалізації); рентабельність основних засобів тощо [40].

Коефіцієнт рентабельності активів вказує на рівень прибутковості, створеного всіма активами підприємства, які знаходяться у його використанні відповідно до балансу. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу вказує на рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в конкретне підприємство.

Важливо відзначити, що ці показники рентабельності можуть обчислюватися як за показниками прибутку (фінансового результату) до оподаткування, так і за чистим прибутком.

Коефіцієнт рентабельності продукції вказує на прибутковість виробництва продукції підприємства і, зазвичай, розраховується як співвідношення прибутку від реалізації до витрат на її виробництво.

Коефіцієнт рентабельності реалізації обчислюється як відношення прибутку від реалізації продукції підприємства до чистого доходу (виручки від реалізації продукції без ПДВ).

Коефіцієнт рентабельності основних засобів відображає ефективність використання виробничих ресурсів. Цей показник може бути розрахований на основі чистого прибутку, прибутку до оподаткування або валового прибутку [38].

Збільшення показників рентабельності в динаміці свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства в цілому, а також про зростання ефективності за окремими її складовими.

В таблиці 2.7 висвітлено показники рентабельності (збитковості) та їх динаміка.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТВМП «Явір»
у 2018-2022 роках, %

Показники	Рік					Абсолютна зміна, +,-	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018	2022 / 2021
Рентабельність майна	15,9	16,7	(15,6)	(4,0)	16,1	0,2	20,1
Рентабельність необоротних активів	347,6	399,1	(422,8)	(139,8)	572,2	224,6	283
Рентабельність оборотних активів	16,7	17,5	(16,2)	(4,2)	16,6	-0,1	20,8
Рентабельність власного капіталу	26,4	25,5	(21,1)	(5,9)	24,2	-2,2	30,1
Рентабельність позикового капіталу	40,0	48,5	(59,7)	(12,8)	48,2	8,2	61
Рентабельність продукції	17,7	17,1	15,7	18,9	18,9	1,2	-

Рентабельність продажу	15,0	14,6	13,5	15,9	15,9	0,9	-
------------------------	------	------	------	------	------	-----	---

Обчислені і наведені у табл. 2.7 показники свідчать про підвищення ефективності діяльності ТВМП «Явір», зокрема у 2022 році. Хоча у 2020-2021 роках діяльність підприємства була збитковою, тому показники у таблиці від'ємні і відображені в дужках. Але динаміка позитивна розпочинається ще у 2021 році, коли чистий збиток зменшився на 871 тис грн. і склав 279 тис. грн. (проти 1150 тис. грн. у 2020 році).

Дані таблиці 2.7 свідчать про ефективне використання майна ТВМП «Явір» у 2018-2019 та 2022 роках, тобто темпи росту чистого доходу перевищили темпи зростання майна у цих періодах. Така динаміка спричинена відповідно зростанням показників рентабельності оборотних та необоротних активів.

Рентабельність необоротних активів мала аналогічну тенденцію і є досить високою, що спричинене наявністю на балансу невеликої суми основних засобів порівняно із величиною чистого прибутку у 2018-2019 та 2022 роках.

Рентабельність власного та позикового капіталу ТВМП «Явір» у 2018-2019 та 2022 роках також характеризувалася позитивною зміною, що зумовлена відповідною динамікою показника чистого прибутку.

Слід наголосити, що позикові кошти підприємство використовувало ефективно, на що вказує високий рівень рентабельності саме позикового капіталу: 40% - у 2018 році, 48,5% - у 2019 році та 48,2% - у 2021 році. Виняток становлять 2020-2021 роки, коли для підприємства характерний був не рівень прибутковості, а рівень збитковості.

Важливим елементом оцінки ефективності контролінгу на підприємстві є виявлення факторів, що впливають на показники ефективності фінансової діяльності.

Тому розглянемо фактори впливу на рентабельність всього капіталу ТВМП «Явір» у 2022 році (оскільки у 2020-2021 роках підприємством було отримано чистий збиток), використовуючи модель Дюпона:

$$R_k = R_d \times K_{об}, \quad (2.1)$$

де R_d – рентабельність реалізації продукції, %;

$K_{об}$ – коефіцієнт оборотності всього капіталу.

За рахунок збільшення рентабельності доходу у 2022 році рентабельність всього капіталу збільшилась на:

$$\Delta R = 15,9\% \times 7,492 = 19,1\%$$

За рахунок збільшення коефіцієнта оборотності всього капіталу у 2021 році прибутковість всього капіталу збільшилася на:

$$\Delta R = (-0,059) \times 7,492 = -4,4\%$$

Загальний вплив факторів становить:

$$\Delta R = 19,1 - (-4,4) = 23,5\%$$

Отже, резервами збільшення рентабельності всього капіталу ТВМП «Явір» є збільшення коефіцієнту його оборотності (прискорення оборотності).

Отже, цей показник є основою для темпів стійкого зростання підприємства і вказує на його здатність до розвитку за рахунок внутрішнього фінансування.

Важливо відзначити, що на рівень рентабельності власного капіталу впливають як чинники господарської діяльності, так і чинники, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства. Перші два компоненти знаходяться у сфері управління виробничо-господарською діяльністю, тоді як інші – у сфері фінансової діяльності.

Для аналізу чинників зміни рентабельності власного капіталу також можна використати факторну модель Дюпона. У джерелі [59] дослідники зазначають, що «...у загальному випадку коефіцієнт рентабельності власного капіталу можна описати формулою:

$$R_{вк} = \frac{ЧП}{ВК}, \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ВК – власний капітал» [71, с.147].

Зробимо перетворення представленої формули, помноживши праву

частину рівняння на два дроби, рівні одиниці [31]:

$$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK} \times \frac{A}{A} \times \frac{ЧД}{ЧД} = \frac{ЧП}{ЧД} \times \frac{ЧД}{A} \times \frac{A}{BK} = R_d \times K_{об} \times K_{ф}, \quad (2.3)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

A – сума активів (підсумок балансу);

ЧД – чистий дохід;

BK – власний капітал;

R_d – рентабельність доходу;

K_{об} – коефіцієнт оборотності (продуктивності) активів;

K_ф – коефіцієнт фінансування, що визначається структурою капіталу, який можна представити в наступному вигляді [31]:

$$K_{ф} = \frac{A}{BK} = \frac{BK + ПК}{BK} = \left(1 + \frac{ПК}{BK}\right), \quad (2.4)$$

Схематично це рівняння представлено на рис. 2.10.

Отже, рентабельність власного капіталу може бути розглянута як трьохфакторна модель. Перший чинник базується на показниках звіту про фінансові результати, другий включає також дані активу балансу, а третій ґрунтується на даних пасиву балансу.

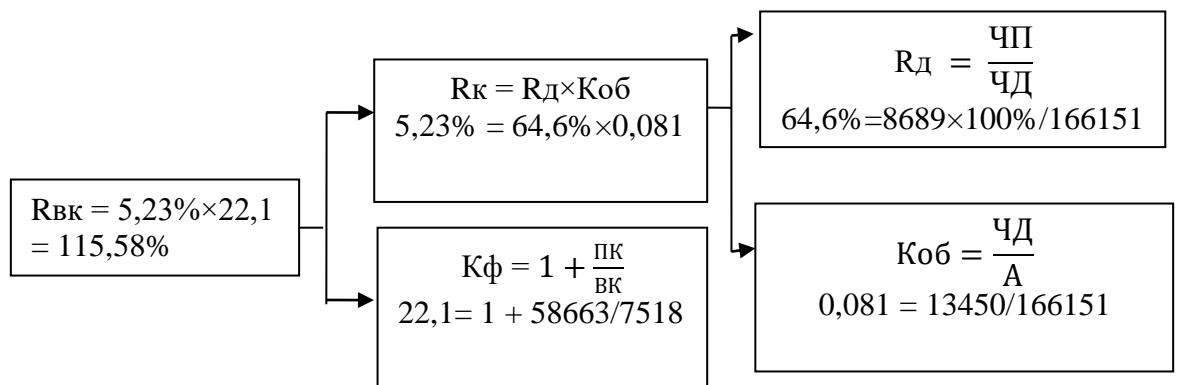


Рис. 2.10. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу ТВМП «Явір» на основі моделі Дюпона

Так, основним резервом для збільшення рентабельності власного капіталу є підвищення коефіцієнту оборотності (продуктивності) активів. Шляхом досягнення цього показника до рівня 2022 року можливе суттєве підвищення рентабельності власного капіталу.

На основі моделі Дюпона побудуємо «...мультиплікативну залежність рентабельності капіталу від таких факторів: рентабельності продаж; оборотності дебіторської заборгованості; частки дебіторської заборгованості в оборотних активах; коефіцієнта поточної ліквідності; частки короткострокових зобов'язань у позиковому капіталі:

$$R_{\text{капіталу}} = \frac{\Pi}{BP} \cdot \frac{BP}{ДЗ} \cdot \frac{ДЗ}{ОА} \cdot \frac{ОА}{КЗ} \cdot \frac{КЗ}{ПК} \cdot \frac{ПК}{ВК} \cdot \frac{ВК}{А} = a \cdot b \cdot c \cdot d \cdot k \cdot l \cdot m, \quad (2.5)$$

де Π – прибуток до оподаткування;

BP – виручка від реалізації;

$ДЗ$ – величина дебіторської заборгованості;

$ОА$ – оборотні активи;

$КЗ$ – короткострокові зобов'язання;

$ПК$ – позиковий капітал;

$ВК$ – власний капітал;

$А$ – активи;

$R_{\text{капіталу}}$ – рентабельність капіталу (активів);

a – рентабельність продаж;

b – оборотність дебіторської заборгованості;

c – частка дебіторської заборгованості в оборотних активах;

d – коефіцієнт поточної ліквідності;

k – частка короткострокових зобов'язань у позиковому капіталі;

l – співвідношення позикового і власного капіталу;

m – коефіцієнт автономії» [48].

Таким чином, оцінка динаміки індикаторів фінансового стану та ефективності діяльності досліджуваного підприємства в цілому свідчить про наявність дієвої системи контролінгу.

Тому для підтримання позитивного тренду службі фінансового контролінгу ТВМП «Явір» потрібно продовжувати дотримуватися розроблених поточних планів та індикаторів у сфері співвідношення між дебіторською і кредиторською заборгованістю, періоду окупності оборотних активів, меж коливання прибутковості діяльності підприємства тощо.

Пропозиції щодо підтримання позитивних тенденцій розвитку ТВМП «Явір» та імплементації ефективної системи контролінгу розглянемо у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження особливостей діяльності ТВМП «Явір» дозволило сформулювати такі основні висновки.

1. На основі визначеного функціонального змісту контролінгової діяльності, обраного складу, концептуального фундаменту, а також можливостей інформаційних систем та методів аналізу, моніторингу і діагностики, а також координації та взаємозв'язку їх технічного апарату, у цьому підрозділі роботи запропоновано концепцію формування системи контролінгу для нашого досліджуваного підприємства.

2. Проведено моніторинг оцінки фінансового стану підприємства на основі аналізу індикаторів ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та ефективності господарювання. Всі показники перебувають на задовільному рівні і мають позитивну тенденцію.

3. Визначено, що у структурі активів підприємства переважають оборотні активи, які фінансуються, головним чином за рахунок власного капіталу (статутного зокрема).

4. Проведена оцінка динаміки індикаторів фінансового стану та

ефективності діяльності досліджуваного підприємства свідчить про наявність дієвої системи контролінгу, в цілому.

РОЗДІЛ 3. ОРІЄНТИРИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

3.1. Індикатори побудови ефективного фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах

В умовах ринкової економіки підприємство несе реальну економічну відповідальність за результати господарювання та своєчасне виконання фінансових зобов'язань. З цієї причини система управління повинна бути спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також на забезпечення стійкого розвитку підприємства. Фінансовий контролінг виступає ключовою складовою, яка може забезпечити комплексне вирішення проблем, що виникають у процесі діяльності.

Однак для ефективного функціонування такої системи необхідно сформулювати механізм контролінгу, який відповідатиме визначеним напрямкам діяльності підприємства. З нашої точки зору, конструкцію механізму фінансового контролінгу на підприємстві слід розпочинати з ідентифікації ключових компонентів, які будуть визначати його структуру та функції. Такий підхід дозволяє системно побудувати ефективний контролінг.

Планування та впровадження механізму фінансового контролінгу на підприємстві потребує системного підходу, що розпочинається із визначення основних складових, які будуть враховуватися під час створення цього механізму

Спочатку слід установити мету створення контролінгового механізму, яку ми визнаємо як поліпшення ефективності та якості управлінських рішень. Вдруге, важливо врахувати конкретні функції фінансового контролінгу, серед яких найбільш вагомою та значущою є координаційна функція. Втретє, при створенні механізму фінансового контролінгу слід врахувати основні бізнес-процеси підприємства, що є стандартними для всіх рівнів управління, і це

набуває особливого значення в системі управління з кількома рівнями [58].

Отже, ТВМП «Явір» можна запропонувати оцінювати ефективність реалізації контролінгової діяльності за наступною системою індикаторів, наведених (рис. 3.1).

Індикатори оцінки дієвої системи контролінгу	кількісні	монетарні	Показники оцінки фінансово-економічного стану та ефективності діяльності Система показників оцінки капіталу Оцінка доданої вартості Оцінка ринкової вартості підприємства Оцінка показників рентабельності
		емонетарні	Показники якості та технологічності виробничого обладнання Прозорість фінансової звітності та її складання за МСФЗ для залучення іноземних інвесторів
	якісні	евристичні	Достатність вибору альтернативних методів та способів ведення контролінгу Аналіз змін діяльності при зміні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища Аналіз напрямків економічності ведення контролінгової діяльності у зв'язку зі зміною законодавства з обліку та оподаткування

Рис. 3.1. Ключові індикатори оцінки ефективності контролінгової діяльності ТВМП «Явір»

Джерело: розроблено автором на основі [54; 57]

Отже, в реальній практиці механізм фінансового контролінгу повинен ґрунтуватися на конкретних інструментах та методологічних підходах, які ефективно втілюють його функції. Практична реалізація інструментів фінансового контролінгу стає можливою через визначення системи якісних і

кількісних показників, що дозволяють оцінювати діяльність підприємства в режимі реального часу та зорієнтовано на майбутнє. Планове значення кожного показника повинно бути чітко визначено підприємством і порівнюватися з фактичним за допомогою відповідних методів аналізу та оцінки діяльності. Важливо виявляти вплив різних факторів на кожен конкретний показник.

Фінансовий моніторинг у системі контролінгу стає більш повноцінним завдяки системному аналізу фінансового стану підприємства. Задовільний фінансовий стан розглядається потенційними партнерами як ключова характеристика діяльності підприємства, визначаючи його конкурентоспроможність та потенціал для ділового співробітництва. Він відображає гарантовані економічні процеси як самого підприємства, так і його партнерів у фінансових та інших відносинах.

Спираючись на результати проведених досліджень існуючих методик аналізу фінансового стану вітчизняних підприємств [18; 19; 24; 28], можна зробити висновок, що сьогодні до «...найнеобхідніших передумов покращення фінансового стану підприємства належать:

- удосконалення інформаційного та методичного забезпечення аналізу фінансового стану підприємства;
- розробка дієвого методичного забезпечення процесу прогнозування фінансового стану підприємства;
- удосконалення методики аналізу фінансового стану підприємства з огляду на мету та зміст роботи на кожному етапі;
- удосконалення форм фінансової звітності, котра сприятиме підвищенню її аналітичних можливостей;
- розроблення методики комплексної бальної оцінки фінансового стану підприємства, котра дала б змогу здійснювати аналіз стану підприємства за умов використання оптимальної сукупності фінансових показників та коефіцієнтів;
- використання сучасних інформаційних технологій для прискорення обробки інформації та підвищення якості аналізу фінансового стану [28].

Крім того, у контексті дослідження, яке було проведено у другому розділі, доцільно зацентрувати увагу на такий якісний аспект фінансового стану підприємства, як фінансова стійкість. Ця характеристика наочно демонструє його здатність ефективно розвиватись та функціонувати, забезпечуючи себе ресурсами та ефективно керуючи ними. Саме завдяки фінансовій стійкості забезпечується платоспроможність, рентабельність та прибутковість підприємства, а також зменшується ймовірність його банкрутства.

На сьогодні оцінка фінансової стійкості підприємства виконується за допомогою різноманітних методів фінансового аналізу, таких як розрахунок аналітичних коефіцієнтів і порівняння їх з нормативними значеннями та інші, які були детально описані в розділі 1 даної роботи. Проте слід відзначити, що для специфічної діагностики фінансових можливостей підприємства існують методики, що розроблені та затверджені на державному рівні. Серед них:

- Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. №14 [50].

- Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки. Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. №170 [51].

- Методичні рекомендації щодо встановлення загрози виникнення податкового боргу та проведення аналізу фінансового стану підприємств, які звертаються до органів ДПС для розстрочення (відстрочення) податкових зобов'язань. Наказ державної податкової адміністрації України від 11.02.2010 р. № 72 [52].

Узагальнюючи пропозиції аналізу, зазначені у цих документах, можна зробити такі висновки: з метою діагностики використовуються коефіцієнти ліквідності різні за їх кількістю; окремі однакові по сутності коефіцієнти відрізняються в нормативних документах за назвою; окремі аналогічні за

назвою показники рекомендовано розраховувати за різними методиками; для практично однакових по суті показників визначені різні критерії оптимальності; методики розрахунку окремих показників суперечать економічно одна одній; не враховується специфіка галузевої приналежності підприємств.

В системі фінансового контролінгу, на наш погляд, ключовим етапом є експрес-діагностика, оскільки вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення і приймати заходи для їх ліквідації.

На етапі експрес-діагностики у фінансовому контролінгу повинні бути досягнуті такі цілі: за «слабкими сигналами», що надходять до підприємства, здійснюється термінова попередня динамічна і статистична якісна та кількісна оцінка циклу кругообігу; проводиться оцінка напряму зміни «фінансової хвороби» підприємства; остаточно узагальнюються результати оцінки фінансового стану підприємства [38, с.202].

Важливе значення для діагностики фінансового стану вітчизняних підприємств на практиці має розроблений перелік основних «слабких сигналів», або симптомів, які на ранній стадії зародження «фінансової хвороби» можуть сигналізувати про певні відхилення (табл. 3.1).

На думку дослідників [60-61] у таблиці 3.1 «...знаком «+» позначено прямий взаємозв'язок «слабких сигналів» із показниками основних груп показників фінансового стану підприємства зображено, знаком «-» – обернений, відсутність зв'язку позначається знаком «0». Якщо симптом робить істотний вплив на симптомокомплекс, то це зображується «- - -» або «+ + +», якщо менш значимий вплив – «- -» і «+ +», якщо незначний вплив, то знаком – «-» і «+» [61].

Запропоновані в даній частині роботи інструменти та індикатори фінансового контролінгу під час проведення діагностики фінансової діяльності мають велике значення, оскільки вони сприятимуть підвищенню результативності механізму фінансового контролінгу вітчизняних підприємств в цілому та підвищенню ефективності контролю виконання прийнятих ними рішень.

Таблиця 3.1

Вплив основних «слабких сигналів» на показники, що характеризують фінансовий стан вітчизняного підприємства [58]

«Слабкі сигнали» (симптоми)	Показники				Усього
	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт покриття	Коефіцієнт рентабельності активів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
Наявність і збільшення прострочених кредитів і позик	-	--	0	0	2
Наявність і збільшення простроченої кредиторської заборгованості	-	--	0	0	2
Наявність і збільшення простроченої дебіторської заборгованості	0	+	-	-	3
Наявність і збільшення всієї кредиторської заборгованості	---	--	0	0	2
Наявність і збільшення кредиторської заборгованості постачальникам і підрядчикам	-	--	0	0	2
збільшення заборгованості в бюджет і позабюджетні фонди	0	-	0	-	2
Наявність і збільшення всієї дебіторської заборгованості	0	++	-	--	3
Наявність і збільшення дебіторської заборгованості за продукцію (товари, послуги)	0	+	-	-	3
Наявність і збільшення збитків підприємства	-	0	---	0	2
Зменшення вартості основних фондів	0	0	-	0	1
Наявність і збільшення незавершеного Будівництва	0	0	-	0	1
Збільшення сум виробничих запасів і незавершеного виробництва	0	++	-	--	3
Збільшення вартості продукції на складах	0	++	-	--	3
Зменшення обсягу відвантажених товарів	0	++	-	--	3
Зменшення середніх залишків оборотних активів	0	+++	--	++	3
Зменшення обсягів виробництва відносно попереднього періоду	0	0	++	+++	2
Збільшення цін на сировину, матеріали, послуги	0	0	--	+	2
Збільшення сум довгострокових фінансових вкладень	0	-	0	0	1
Разом	6	10	11	8	35

Отже, важливе значення для діагностики фінансового стану вітчизняних підприємств на практиці має наведений у підрозділі перелік слабких сигналів, які на ранній стадії зародження «фінансової хвороби» можуть сигналізувати про певні відхилення в роботі підприємства. При цьому необхідно розглянути перспективи впровадження програмного забезпечення фінансового контролінгу на підприємстві, його плюси та мінуси, що висвітлено в наступній частині роботи.

3.2. Переваги та недоліки програмного забезпечення імплементації фінансового контролінгу ТВМП «Явір»

Сьогодні важко уявити існування будь-якого підприємства без застосування сучасних інформаційних технологій. Багато підприємств уже зараз використовують засоби автоматизації для бухгалтерського обліку. Однак використання інформаційних технологій для автоматизації фінансового планування, контролінгу, економічного аналізу і прогнозування на підприємствах ще не досягло достатнього розвитку, і їх застосування має потенціал для підвищення ефективності виробництва. Тому одним зі способів вдосконалення організації фінансового контролінгу на підприємстві, зокрема аналізу фінансової діяльності, є використання автоматизованих обліково-аналітичних систем. Застосування таких систем дозволяє підвищити якість, оперативність, точність і об'єктивність вихідної інформації та подати її у зручному для управлінського прийняття рішень форматі.

На думку вчених-дослідників Папп В. В., Бошота Н. В. [59] «...аналіз фінансової діяльності підприємств здійснюється на підставі даних фінансової звітності підприємств і вимагає вирішення цілого ряду комплексів завдань, для вирішення яких можуть використовуватися різноманітні інформаційні системи, які можна поділити на три групи:

- інформаційні системи аналізу фінансового стану підприємств на базі універсальних табличних редакторів, таких як Microsoft Excel;

- спеціалізовані інформаційні системи, призначені для аналізу фінансового стану підприємств;
- управлінські інформаційні системи, які містять таку складову як модуль аналізу фінансового стану підприємств» [59].

До першої групи інформаційних систем для аналізу фінансового стану підприємств відносяться такі програми, як «Фінансовий аналіз», «Альт-Фінанси», «CfinFinAnalis». До другої групи інформаційних систем для аналізу фінансового стану входять програми, такі як «ИНЕК-АФСР», «Audit Expert», «Майстер фінансів», «Фінансовий аналітик», «Фінансовий аналіз підприємства», «ФінЕкАналіз». До третьої групи інформаційних систем для аналізу фінансового стану належать «Галактика», «1С: Управління виробничим підприємством», тощо.

Інформаційні системи для аналізу фінансового стану, які відносяться до першої групи, зокрема система «Альт-Фінанси», дозволяють проводити аналіз балансу та фінансових результатів підприємств для визначених часових параметрів аналізу (інтервалу та кроку аналізу). Вони забезпечують можливість виконання вертикального та горизонтального аналізу, розрахунку фінансових коефіцієнтів за методиками оцінки ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, прибутковості, обіговості та інших аспектів. Крім того, ці системи дозволяють прогнозувати майбутні значення фінансових показників та готувати звіти із інформацією про фінансовий стан підприємства.

Додаткові можливості цих систем включають врахування інфляції при розрахунку фінансових показників, можливість зміни валюти для аналізу та звітності, а також коригування алгоритмів розрахунків. Основні переваги цих систем полягають в їхній простоті в реалізації та можливості використання в середовищі табличного редактора Microsoft Excel. Однак основними недоліками є обмежена можливість використання лише встановлених у системі форм із початковими даними (форм фінансової звітності) та обмежений спектр методик фінансового аналізу.

Інформаційні системи для аналізу фінансового стану, які відносяться до

другої групи, наприклад, система «Audit Expert», автоматично перетворюють дані фінансової звітності підприємств за різні періоди в аналітичні таблиці. Вони дозволяють проводити горизонтальний та вертикальний аналіз балансу та фінансових результатів, розраховувати фінансові показники за різними методиками аналізу, виявляти динаміку їх змін та відхилень від оптимальних значень. Також ці системи здійснюють прогнозування показників на майбутні періоди за різними методами розрахунку та надають змогу формувати експертні висновки та звіти з використанням графіків і текстового матеріалу.

Ці інформаційні системи аналізу фінансового стану мають додаткові можливості, такі як бібліотека шаблонів для зберігання створених шаблонів вхідних даних (форм звітності) та аналітичних таблиць, відображення даних аналізу та звітності в різних валютах, майстер швидкого створення проекту аналізу з необхідним набором методик, підтримка імпорту даних форм фінансової звітності та експорт даних аналізу.

Основні переваги цих систем включають можливість створення власних форм вхідних даних, методик аналізу, звітів та експертних висновків, а також налаштування режимів відображення даних в абсолютних або відносних одиницях, у відсотках, у кольорі, у вигляді різноманітних графіків та діаграм.

Однак основними недоліками цих систем є необхідність введення або імпортування вхідних даних фінансової звітності та висока їх вартість.

Система Audit Expert базується на процесі приведення бухгалтерської звітності до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності.

Поза вирішенням стандартних завдань, Audit Expert надає можливість користувачам реалізувати власні методики для аналізу, діагностики та моніторингу фінансового стану. Засоби аналітичних таблиць дозволяють впроваджувати додаткові методики для оцінки фінансової діяльності підприємства.

Важливо відзначити, що використання Audit Expert передбачає високий рівень експертизи користувачів у галузі фінансового аналізу. Ця система дозволяє проводити прогнозування фінансової звітності та значень фінансових

коефіцієнтів на майбутні періоди на основі бухгалтерських даних. Функція прогнозу дозволяє оцінити, за який період часу фінансові показники можуть досягти критичних значень за умови збереження поточних тенденцій.

Audit Expert дозволяє автоматично створювати вбудовані графіки та діаграми на основі даних таблиць. Крім того, користувач може підготувати додаткові графіки, що відображають стан та динаміку аналітичних показників. По завершенні аналізу система генерує експертні висновки щодо фінансового стану. Генератор звітів в Audit Expert дозволяє створювати звіти будь-якої структури, включаючи таблиці, графіки, текстову інформацію та ілюстрації.

Так, дані, отримані з аналітичного балансу в Audit Expert, можуть бути переміщені в програму Project Expert. Це надає можливість використовувати ці дані для опису вихідного фінансового стану підприємства в рамках інших проектів чи досліджень, які використовують Project Expert [59].

Окрім згаданої Project Expert, загальновідомі програми PARUS і Галактика ERP є альтернативами для фінансового аналізу діяльності підприємств і мають свої функціональні можливості.

Зокрема, PARUS - це програмний комплекс для автоматизації бізнес-процесів підприємства, включаючи фінансовий облік, керування запасами, збут та інші функції.

Галактика ERP є інтегрованим пакетом для управління підприємством, який включає в себе модулі для фінансового управління, управління виробництвом, кадрового обліку та інші.

Обидві програми дозволяють вести фінансовий облік, аналізувати фінансові показники, керувати запасами і багато іншого. Вибір між ними може залежати від конкретних потреб підприємства, його розміру та галузі діяльності.

Також на ринку новітніх технологій відносно недавно з'явилася система БЕСТ-Ф, яка об'єднує можливості електронної таблиці і бази даних, призначена для проведення оперативного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств і здійснення незалежної зовнішньої експертизи. Вона надає

можливість обробки різноманітної інформації, яка може бути введена вручну або імпортована з текстових файлів.

Ця програма, яка має два варіанти виконання - «Зовнішній аналіз» і «Внутрішній аналіз», включає в себе набір спеціалізованих функцій і шаблонів аналітичних документів. Застосовуючи вбудовані методики, які утворюють систему комплексного аналізу, користувач може розраховувати різні ключові показники підприємства. Ці показники можуть надавати комплексне уявлення про фінансовий стан та результативність діяльності підприємства, дозволяючи здійснювати як внутрішній, так і зовнішній аналіз. Програма в цьому контексті надає інструменти для системного вивчення фінансових аспектів бізнесу.

Інформаційні системи третьої групи (покоління), такі як "1С: Управління виробничим підприємством", дозволяють виконувати глибокий аналіз фінансового стану підприємства, розраховувати ключові фінансові показники, планувати та прогнозувати, а також створювати звітність для управління та аналізу.

Модуль «Бюджетування», що входить до системи «1С: Управління виробничим підприємством» дозволяє вирішувати завдання фінансового аналізу, гнучко налаштовувати показники, визначати правила відбору даних, будувати методики розрахунку та модифікувати шаблони аналітичних таблиць. Проте, слід відзначити, що його експлуатація вимагає високої кваліфікації користувачів.

Ще одна система «1С-АФСП» володіє значним набором прикладних рішень, побудованих на спільних принципах і застосовані на одній технологічній платформі. Забезпечує вирішення різноманітних завдань обліку та управління на підприємствах будь-якого профілю. Вона дозволяє керівникові обирати рішення, відповідне поточним потребам підприємства і гнучко адаптується до змін у ситуації.

Система також генерує короткий звіт про фінансовий стан підприємства, використовуючи текст і графіки. «...Оцінка фінансового стану включає "горизонтальний" і "вертикальний" аналіз аналітичного балансу для пасивів і

активів (визначення змін в структурі майна і джерелах його формування); прибутків і збитків (визначення фінансових результатів); надходжень і витрат грошових коштів; ефективності (рентабельність діяльності і прибутковість вкладень); платоспроможності (включаючи коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт покриття, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнт Бівера, інтервал самофінансування, показник Альтмана тощо); фінансової стійкості (з питомою вагою власного капіталу, співвідношенням позикового і власного капіталу, коефіцієнтом покриття необоротних активів власним і довгостроковим позиковим капіталом)» [59].

Всі наведені вище інформаційні системи мають позитивні риси, такі як вирішення різних управлінських завдань в рамках однієї системи і відсутність необхідності вручну вводити чи імпортувати дані для фінансового аналізу. Однак основними недоліками є висока вартість систем та потреба у висококваліфікованих користувачах.

В інформаційних системах, які використовуються у фінансовому контролінгу, значні переваги мають ті, що дозволяють користувачам налаштовувати алгоритми розрахунку показників і створювати власні методики з обраним набором розрахункових індикаторів. Це значно розширює можливості використання системи, але водночас ускладнює процес створення системи та підвищує її вартість.

Для таких невеликих організацій, як досліджуване підприємство – ТВМП «Явір» – можна порекомендувати програми «Фінансовий аналіз + Оцінка бізнесу» і «Excel Financial Analysis». Однак, слід зазначити, знову ж таки, що серед величезної кількості подібних програмних комплексів, які на ринку є сьогодні, підприємство саме повинне обрати найбільш оптимальний для нього програмний продукт з позиції співвідношення корисності та вартості.

У контексті фінансового контролінгу серед розглянутих груп інформаційних систем аналізу фінансового стану підприємств, найширші можливості виявляються у спеціалізованих інформаційних системах аналізу фінансового стану та управлінських інформаційних системах, які включають

модуль аналізу фінансового стану, при цьому можливості перших перевершують можливості других. Додатково, слід відзначити, що вартість спеціалізованих інформаційних систем зазвичай нижча, ніж вартість управлінських інформаційних систем.

Таким чином, використання спеціалізованих інформаційних систем для аналізу фінансового стану в фінансовому контролінгу забезпечує найширші можливості у цій сфері. Однак, враховуючи, що управлінські інформаційні системи дозволяють автоматизувати різні завдання управління, включаючи облік і аналіз, і можуть забезпечити інтеграцію функціоналу, їх використання може бути більш доцільним для підприємства, якщо їхні можливості щодо аналізу фінансового стану вважаються прийнятними.

При цьому, відсутність коштів не заважає невеликим підприємствам використовувати Excel для створення власної бази для проведення фінансового аналізу та складання прогнозів. Використання Excel може значно покращити ефективність діяльності підприємства, дозволяючи своєчасно виявляти негативні зміни фінансових показників і вживати коригуючих заходів.

Впровадження інформаційної системи може призвести до збільшення обсягів продажів на 15-30%, а економічний ефект від зниження втрат може окупити всі витрати на систему протягом 9-12 місяців після повного запуску.

Проте важливо зазначити, що інтеграція ERP-системи є лише інструментом, який допомагає підвищувати ефективність та якість бізнес-процесів. Сама по собі система не збільшить прибутковість; успішному розвитку підприємства сприяє розумне використання цього інструменту співробітниками.

Враховуючи можливість імплементації найоптимальнішого на наш погляд програмного забезпечення (з точки зору вартості та корисності) «Excel Financial Analysis» для досліджуваного підприємства, побудуємо алгоритм оцінки ризикованості, що дозволяє зробити ця програми (рис. 3.2).

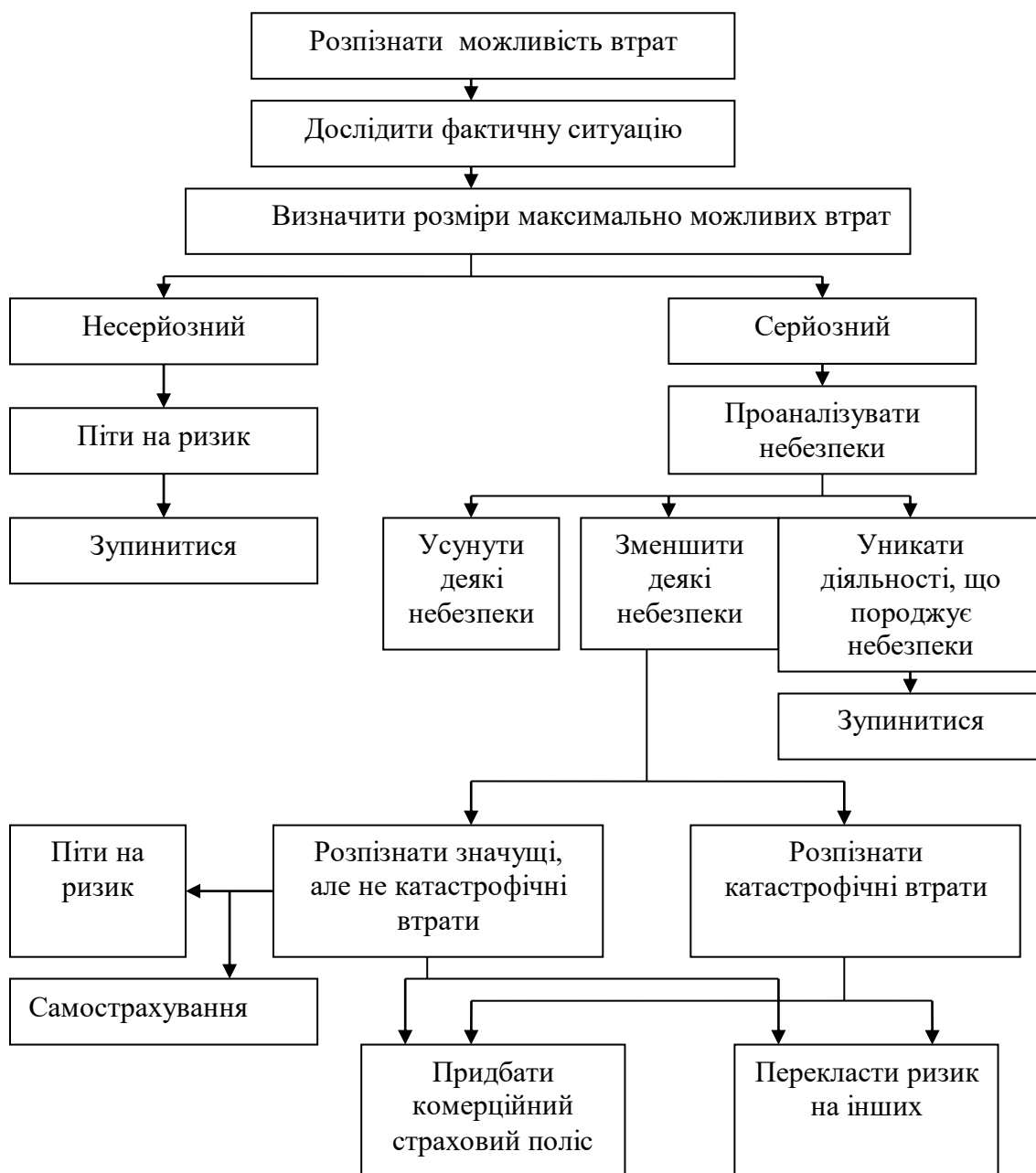


Рис. 3.2. Модель прийняття рішення ТБМПП «Явір» щодо методів управління ризиком [74]

Підводячи підсумок, гармонізація бізнес-процесів, спрямованих на досягнення стратегічної мети та виконання місії підприємства, є ключовим критерієм ефективності системи фінансового контролінгу. Використання інформаційних систем і технологій для автоматизації фінансового контролінгу дозволяє забезпечити єдність функціонування фінансового контролінгу в рамках системи управління підприємством.

На рис. 3.3 наведено скріншот можливості використання ТВМП «Явір» засобів Microsoft Office Excel в контексті імплементації запропонованого програмного забезпечення для розрахунків наведених показників у режимі перевірки формул.

К10										
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Розрахунок середньоквадратичного відхилення обсягу реалізації гофроящиків мод.2145,										
середньозваженого модуля відхилення, коефіцієнта семи варіації за обсягом реалізації										
Місяці	Можливий обсяг виробництва, од. V	$V - \bar{V}$	$(V - \bar{V})^2$	Сума по модулю відхилень	Індекс відхилення	$(V - \bar{V})^2 * I$	$(V - \bar{V}) / \sigma$	$(\frac{V - \bar{V}}{\sigma})^3$	$(\frac{V - \bar{V}}{\sigma})^4$	
1	935	=B5-\$B\$18	=C5*C5	=ABS(C5)	1	=D5*F5	=C5/\$D\$19	=H5*H5*H5	=I5*H5	
2	1985	=B6-\$B\$18	=C6*C6	=ABS(C6)	0	=D6*F6	=C6/\$D\$19	=H6*H6*H6	=I6*H6	
3	1156	=B7-\$B\$18	=C7*C7	=ABS(C7)	1	=D7*F7	=C7/\$D\$19	=H7*H7*H7	=I7*H7	
4	1442	=B8-\$B\$18	=C8*C8	=ABS(C8)	0	=D8*F8	=C8/\$D\$19	=H8*H8*H8	=I8*H8	
5	2378	=B9-\$B\$18	=C9*C9	=ABS(C9)	0	=D9*F9	=C9/\$D\$19	=H9*H9*H9	=I9*H9	
6	1212	=B10-\$B\$18	=C10*C10	=ABS(C10)	1	=D10*F10	=C10/\$D\$19	=H10*H10*H10	=I10*H10	
7	1200	=B11-\$B\$18	=C11*C11	=ABS(C11)	1	=D11*F11	=C11/\$D\$19	=H11*H11*H11	=I11*H11	
8	2225	=B12-\$B\$18	=C12*C12	=ABS(C12)	0	=D12*F12	=C12/\$D\$19	=H12*H12*H12	=I12*H12	
9	785	=B13-\$B\$18	=C13*C13	=ABS(C13)	1	=D13*F13	=C13/\$D\$19	=H13*H13*H13	=I13*H13	
10	1356	=B14-\$B\$18	=C14*C14	=ABS(C14)	1	=D14*F14	=C14/\$D\$19	=H14*H14*H14	=I14*H14	
11	1542	=B15-\$B\$18	=C15*C15	=ABS(C15)	0	=D15*F15	=C15/\$D\$19	=H15*H15*H15	=I15*H15	
12	1743	=B16-\$B\$18	=C16*C16	=ABS(C16)	0	=D16*F16	=C16/\$D\$19	=H16*H16*H16	=I16*H16	
Всього	=СУММ(B5:B16)		=СУММ(D5:D16)	=СУММ(E5:E16)	=СУММ(F5:F16)	=СУММ(G5:G16)		=СУММ(I5:I16)	=СУММ(J5:J16)	
Середнє значення	=B17/12		=D17/12			VS=	=1/F17*КОРЕНЬ(As=	=I17	=J17-3
			$\sigma =$ КОРЕНЬ(D18)			CVS=	=G18/B18	1As=	=1/(I18+1)	=1/(J18+1)
			Kв=	=D19/B18				CVAs=	=I19/B18	=J19/B18
										CVEx=

Рис. 3.3. Використання засобів Microsoft Office Excel в процесі імплементації програмного забезпечення ТВМП «Явір»

Отже, запропоновані заходи можна успішно впровадити через впровадження системи контролінгу на підприємстві. Головною метою цієї системи є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку, мінімізацію ризику банкрутства, а також збереження ліквідності та платоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведене в даній частині кваліфікаційної роботи дослідження дає змогу зробити ряд узагальнень.

1. Забезпечення ефективності фінансового контролінгу передбачає використання конкретних інструментів та методичних підходів, які надають можливість систематично реалізовувати його функції.

2. Важливою складовою фінансового моніторингу у системі контролінгу є проведення системного аналізу фінансового стану підприємства. Для ефективної діагностики фінансового стану підприємства важливо розробити спеціальний механізм, який унікав би протиріч і враховував галузеві особливості підприємства.

3. Запропоновані інструменти та індикатори фінансового контролінгу під час проведення діагностики фінансової діяльності мають велике значення, оскільки вони сприятимуть підвищенню результативності механізму фінансового контролінгу вітчизняних підприємств в цілому та підвищенню ефективності контролю виконання прийнятих ними рішень.

4. У результаті дослідження доведено, що ефективно і швидко провести фінансовий аналіз можна за умови проектування його на базі сучасних інформаційних систем, що вимагає коректної постановки завдань, ретельного з'ясування технічних умов їх реалізації та зваженості у виборі відповідного апаратного та програмного забезпечення.

5. Запропоновано механізм імплементації найоптимальнішого програмного забезпечення (з точки зору вартості та корисності) «Excel Financial Analysis» для досліджуваного підприємства, побудовано алгоритм оцінки ризикованості, що дозволяє зробити ця програма.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дало змогу узагальнити теоретичні основи фінансового контролінгу як інструменту підвищення ефективності фінансового менеджменту, та зробити певні висновки і узагальнення:

1. Застосовуючи дані бухгалтерського, управлінського та фінансового обліку служба фінансового контролінгу здійснює моніторинг (діагностику) поточної діяльності підприємства та вибудовує власні критерії ефективності на майбутнє. Це ще раз підтверджує тезу, що фінансовий контролінг – це система, зорієнтована на майбутній розвиток підприємства.

2. Розмежовано два ключових напрямки (складові) фінансового контролінгу, які використовують як загальноекономічні, так і специфічні методи. Закцентовано увагу на основних специфічних методах контролінгу, які ґрунтуються на розрахунку фінансових показників також дають можливість застосувати вартісно-орієнтований підхід для покращення якості управлінських рішень за критерієм створення вартості.

3. Моніторинг служби контролінгу індикаторів ліквідності та фінансової стійкості ТВМП «Явір» вказують на те, що вони перебувають у межах рекомендованих значень, а це дозволяє зробити наступні висновки: підприємство є ліквідним, достатньою мірою забезпечене грошовими коштами та дебіторською заборгованістю, а також є фінансово стійким, причому тенденція показників фінансової стійкості є позитивною і зберігається тенденція щодо нарощення величини власних оборотних коштів, що нині є вкрай рідкісним явищем.

4. Динаміка зміни сукупного капіталу свідчить про абсолютне збільшення суми джерел фінансування, зокрема, у 2021-2022 роках, а динаміка зміни його складових – про позитивні зрушення у структурі капіталу і збільшення питомої ваги власного капіталу підприємства.

5. Проведений аналіз підтвердив гіпотезу про взаємозв'язок між ефективністю діяльності вітчизняного підприємства і станом організації системи фінансового контролінгу; зроблено висновок про необхідність налагодження ефективної системи фінансового контролінгу. Визначено, що конструкцію механізму фінансового контролінгу на підприємстві слід розпочинати з ідентифікації ключових компонентів, які будуть визначати його структуру та функції.

6. Доведено, що ефективно і швидко провести фінансовий аналіз діяльності суб'єкта господарювання можна за умови проектування його на базі сучасних інформаційних систем, що вимагає коректної постановки завдань, ретельного з'ясування технічних умов їх реалізації та зваженості у виборі відповідного апаратного та програмного забезпечення.

7. Запропоновано застосування програмного забезпечення для ТВМП «Явір», що дозволить побудувати алгоритм оцінки ризикованості, врахує оптимальне співвідношення між вартістю програмного забезпечення та його корисністю.

8. Визначено, що результати моніторингу можуть бути використані управлінським персоналом підприємства для адаптації до змін в економічному середовищі, оптимізації його функціонування та успішного конкурування. Така адаптація передбачає розвиток підприємства через зміну багатьох підходів до організації господарської діяльності, зокрема, переорієнтацію управлінського процесу для набуття здатності зберігати свою позицію на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна М. Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення. URL: <http://sworld.com.ua>.
2. Азаренкова Г.М. Моделі та методи аналізу фінансових потоків. Харків: Гриф, 2005. 118 с.
3. Акоюн А. А. Основні проблеми оцінки фінансового стану підприємства. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua>.
4. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства. Київ: Либідь, 2008. 230 с.
5. Бень Т. Г. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств. / *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 53-61.
6. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2017/8.pdf
7. Білик М. Д. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2009. 592 с.
8. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Київ : Ника-центр, 2007. Т. 1. 592 с.
9. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
10. Бурковська А. В. Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства. URL: <http://pdaa.edu.ua>
11. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз : Підручник. Київ : ВД «Професіонал», 2008. 528 с.
12. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2008. 351 с.
13. Гаврисяк Я. П. Оцінка фінансового стану підприємства за допомогою показників ліквідності та платоспроможності. URL: <http://kpi.kharkov.ua>
14. Годес О. Д. Фінансовий контролінг на підприємстві.

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2013_1_11.

15. Голубєва Т. С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 66-71.

16. Горячева К. С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2020. № 8. С. 65-67.

17. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107

18. Гриценко В. О. Забезпечення фінансової безпеки. URL: <http://uabs.edu.ua/i>

19. Гужавіна І. В. Фінансовий контролінг у системі управління торгівельним підприємством. URL: <http://www.economy.in.ua>

20. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. *Економічний часопис-XXI*, 2011.1-2. С.51-53.

21. Економічна енциклопедія.: У трьох томах, т.1 / Редкол.: С. В. Мочерний та ін. Київ: Академія, 2007.

22. Економічний аналіз діяльності підприємства. навч. посіб. / За ред.. Савицької Г. В. Київ : Знання, 2004. 654 с.

23. Загородна О. Діагностика фінансового стану і стійкості функціонування підприємства. URL: <http://www.library.tane.edu.ua/>

24. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 1(11). С. 46–50.

25. Захарченко В. О. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 137–144.

26. Іванова О. В. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємств. URL: <http://www.rusnauka.com>

27. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. 2 – ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2010. 152 с.

28. Іщенко І. А. Фінансовий контролінг в системі управління фінансовою

діяльністю підприємства. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22(1)_37).

29. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2020. 290с.

30. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 221с.

31. Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце і роль в економіці підприємства. *Економіст*, 2014.1. С.47-49.

32. Ключник О. С. Вдосконалення комплексної оцінки фінансового стану підприємства. URL: [http:// www.univerua.rv.ua](http://www.univerua.rv.ua)

33. Кобліна А.І. Контролінг як інструмент управління підприємством. Конспект лекцій. Луцьк, «Либідь», 2020. 120 с.

34. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 38. С. 196–199.

35. Колчина Н. В. Финансы организаций (предприятий). URL: <http://www.biznesbooks.com>.

36. Корбутяк А.Г., Єрмічук Н.І. Фінансовий контролінг. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2019. 160 с.

37. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю.О. Фінансовий контролінг як складова управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. Вип. 39. Режим доступу: <http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/index.php/2023>.

38. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 400 с.

39. Кравчук О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 504 с.

40. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 224 с.

41. Крутик А. Б. Основы финансовой деятельности предприятия :

учебник. URL: // <http://catalog.uccu.org.ua>

42. Ларка М. І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. URL: // <http://kpi.kharkov.ua>

43. Литовський А. М. Фінансовий менеджмент. Конспект лекцій. URL: <http://izlov.ru>

44. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретично-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНТЕУ, 2008. 223с.

45. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 377–381.

46. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6. С. 47–52.

47. Мельникова О. М. Аналіз адекватності методів і прийомів кількісної оцінки фінансового стану підприємства. URL: // www.valtars.ru

48. Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. URL: // <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5147>

49. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій N 81 від 27.06.97. URL: // <http://zakon.rada.gov.ua>

50. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. №14. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

51. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки. Наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. №170. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

52. Методичні рекомендації щодо встановлення загрози виникнення податкового боргу та проведення аналізу фінансового стану підприємств, які

звертаються до органів ДПС для розстрочення (відстрочення) податкових зобов'язань. Наказ державної податкової адміністрації України від 11.02.2010 р. № 72. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show>

53. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 180–191.

54. Носач І. В. Економічна сутність та функціональні аспекти фінансового контролінгу авіакомпаній у контексті розвитку сучасної моделі розвитку економіки. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6770?locale-attribute=en>

55. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6(96). С. 127–130.

56. Одноволик В. І. Фінансовий контролінг – ефективна підсистема управління підприємством в період фінансової кризи. URL: <http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/periodicals/b-obl/152/16.pdf>

57. Олексів І. Б. Проблеми аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

58. Остапенко О. М. Фінансовий стан підприємства: оцінка та напрями удосконалення. URL: <http://hneu.edu.ua>

59. Папш В. В., Бошота Н. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream.pdf>

60. Петренко С. М. Контролінг в управлінні підприємством. *Торгівля і ринок України. Тематичний зб. наук. пр. з проблем торгівлі і громадського харчування*. Донецьк : ТОВ «Лебідь», 2013. С. 112-116.

61. Пластун О. Л. Якісні методи діагностики в системі фінансової безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://www.m-economy.ru>

62. Приймак С. Інтегральна оцінка фінансового стану господарюючих суб'єктів. *Вісник Львівської державної фінансової академії: збірн. наук.*

статей. Львів, 2021. № 6. С. 209 – 213.

63. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством URL: http://bses.in.ua/journals/2021/39_2_2021/5.pdf

64. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.

65. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf

66. Пушкар М. С. Контролінг : монографія. Тернопіль, 2011. 146 с.

67. Рзаєва Т. Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2590>

68. Руда Р. В. Аналіз фінансового стану підприємств та його значення в сучасних умовах. URL: // <http://journals.khnu.km.ua/>

69. Русановська О. А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_17.

70. Салига С. Я. Фінансовий аналіз.: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 210 с.

71. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.

72. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев : Эльга Ника-Центр. 2012. 204 с.

73. Тарасенко Н. В., Вагнер І. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Новий світ – 2010, 2020. 444 с.

74. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 291 с

75. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу. *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 117-126.

76. Турило А. М. Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 100–104.

77. Федоренко В. І. Оцінка та діагностика фінансового стану

підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 26-29.

78. Філатова З. В. Напрямки формування системи управління оборотними активами підприємства. URL: // <http://jrn1.nau.edu.ua>

79. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я /пер. с нем. под ред. и с предис. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. Москва: Финансы и статистика, 2003. 288 с.

80. Хрущ Н. А. Механизм формирования и реализация финансовой стратегии в системе управления предприятия. URL: <http://ej.ks.ua>

81. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

82. Цигилик І. І., Мозіль О. І., Кірдякіна Н. В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.

83. Шамота Г. М. Дослідження підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. URL: <http://business-inform.net>

84. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. Контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.

85. Reichmann Th. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten 8 Aufl., überarb. und erw. München: Vahlen, 2011. 814 p.

86. Wolfgang, B., Baltzer, B. and Ulrich, P., 2011. Controlling as a Science in Germany-Retrospective, Status Quo and Outlook. *Singidunum Scientific Review*, 8/2, p.40-54.