

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування

Випускна робота магістра

на тему «Використання контролінгу в системі фінансового управління підприємством (на матеріалах ТОВ «Агрофірма «Дружба»)»

Виконала: студентка 2-го курсу, групи 2МЕФ
Спеціальності
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Ворона Ю.В.

Керівник: к.е.н., доцент Філонич О.М.

Рецензент:

Засвідчую, що в цій роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Підтверджую достовірність даних, використаних у роботі

Полтава, 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Зміст та значення контролінгу в системі фінансового управління підприємством.....	8
1.2. Принципи, функції, завдання та види фінансового контролінгу.....	18
1.3. Підходи до організації контролінгу в системі фінансового управління підприємством.....	26
Висновок до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	34
2.1. Методи діагностики фінансового-господарської діяльності підприємства у системі фінансового контролінгу.....	34
2.2. Методичний інструментарій контролінгу в системі фінансового управління підприємством.....	45
Висновок до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ДРУЖБА».....	57
3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма «Дружба».....	57
3.2. Діагностика результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба».....	65

				МР 2МЕФ 10720009						
	П. І. Б.	Підпис	Дата							
<i>Розроб.</i>	<i>Ворона Ю.В.</i>			Використання контролінгу в системі фінансового управління підприємством (на матеріалах ТОВ «Агрофірма «Дружба»)						
<i>Перевір.</i>	<i>Філонич О.М.</i>									
<i>Н. Контр.</i>										
<i>Затверд.</i>										
				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Літ.</td> <td style="width: 25%;">Арк.</td> <td style="width: 50%;">Акрушів</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">143</td> </tr> </table> Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування	Літ.	Арк.	Акрушів	3	3	143
Літ.	Арк.	Акрушів								
3	3	143								

3.3. Аналіз та оцінка фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба».....	76
3.3. Характеристика організації фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба».....	85
Висновок до розділу 3.....	91
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ДРУЖБА».....	94
4.1. Напрями покращення організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба».....	94
4.2. Інтегрування сучасних інформаційних технологій в систему фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба».....	111
4.3. Напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба».....	120
Висновок до розділу 4.....	126
ВИСНОВКИ.....	128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	134
ДОДАТКИ.....	143

				МР 2МЕФ 10720009			
	П. І. Б.	Підпис	Дата				
Розроб.	Ворона Ю.В.			Використання контролінгу в системі фінансового управління підприємством (на матеріалах ТОВ «Агрофірма «Дружба»)	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.	Філонич О.М.					4	143
					Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» Кафедра фінансів, банківського бізнесу та оподаткування		
Н. Контр.							
Затверд.							

ВСТУП

Інтеграція контролінгу в систему фінансового управління підприємства має величезне значення. Він служить стрижнею для підтримки фінансового здоров'я, стабільності та прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки безперервному моніторингу та оцінці контролінг дозволяє організаціям виявляти відхилення, розуміти їх походження та вживати оперативних заходів для виправлення. Цей проактивний підхід забезпечує відповідність фінансової діяльності встановленим цілям і бюджетним планам, сприяючи фінансовій дисципліні.

Контролінг забезпечує дотримання фінансових положень і внутрішньої політики, сприяючи прозорості та підзвітності у фінансовій звітності. Він стає інструментом для безперервного вдосконалення, оскільки регулярні перевірки фінансових процесів і результатів дозволяють організаціям визначати сфери для покращення. Контролінг також відіграє важливу роль у стратегічному плануванні, надаючи чітку картину фінансового здоров'я підприємства, допомагаючи у формулюванні та коригуванні довгострокових планів, які є реалістичними та досяжними. Загалом це сприяє взаємодії між різними відділами та зацікавленими сторонами, створюючи прозоре середовище, яке сприяє довірі та співпраці.

Значний внесок у розвиток теорії та практики використання фінансового контролінгу в системі фінансового управління підприємства зробили такі вчені, як: Бабяк Н.Д., Бужимська К.О., Вареник В.М., Гаєвська Л.М., Головка О.Г., Григоруk П.М., Догадайло Я.В., Єгорова О. В., Назарова Т., Піскунов О.Г., Птащенко Л.О., Румик І.І., Ткаченко І.П., Ясинська Д.В., Яцух О.О. та інші. Попри наявність в сучасній науковій літературі великої кількості наукових праць, у яких розглянуто обране питання для дослідження, тема використання фінансового контролінгу в системі фінансового управління підприємства не втрачає своєї актуальності й на даний час. Зважаючи на воєнний стан в Україні

та хронічні проблеми вітчизняних підприємств з ефективним використанням фінансових ресурсів, тема дослідження набуває особливої актуальності.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів з питань використання контролінгу в системі фінансового управління підприємством, проведення аналізу його стану на ТОВ «Агрофірма «Дружба», а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Відповідно до мети роботи було визначено основні завдання:

- розкрити зміст та значення контролінгу в системі фінансового управління підприємством;
- розглянути принципи, функції, завдання та види фінансового контролінгу;
- дослідити підходи до організації контролінгу в системі фінансового управління підприємством;
- розкрити методи діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства у системі фінансового контролінгу;
- систематизувати методичний інструментарій контролінгу в системі фінансового управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрофірма «Дружба»;
- здійснити діагностику результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба»;
- провести аналіз та оцінку фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба»;
- охарактеризувати організацію фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба»;
- запропонувати напрями покращення організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба»;
- розглянути можливість інтегрування сучасних інформаційних технологій в систему фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба»;

– розробити напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Об’єкт дослідження кваліфікаційної роботи – фінансовий контролінг в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні аспекти використання контролінгу в системі фінансового управління підприємством.

У кваліфікаційній роботі було використано методи: теоретичного узагальнення; класифікації; системний; аналізу, синтезу; статистичний та фінансово-економічний аналіз; графічний; аналітичний; планування та прогнозування; індукції та дедукції тощо.

Інформаційною базою дослідження стали науково-теоретичні матеріали вітчизняних та зарубіжних науковців в сфері фінансів, річні звіти ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр., офіційні дані Державної служби статистики України та інших офіційних джерел, матеріали представлені в мережі Інтернет тощо.

Запропоновані у роботі пропозиції щодо підвищення ефективності фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» мають практичну цінність. Оскільки вони запропоновані відповідно до реальних потреб ТОВ «Агрофірма «Дружба» та можуть бути впроваджені у його діяльність або діяльність інших сільськогосподарських підприємств України.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 143 друкованих сторінках формату А4, робота містить 35 таблиць, 32 рисунків та список використаних джерел на 95 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Зміст та значення контролінгу в системі фінансового управління підприємством

В сучасних економічних умовах виникнення кризових ситуацій на підприємстві спричинене низьким рівнем розвитку менеджменту внаслідок низької обізнаності працівників та самого керівництва. Великий вплив також має світова криза, що спричинена пандемією COVID-19 та війною в Україні. Відсутність реагування керівників на проблеми зазвичай призводить до банкрутства у майбутньому. Підприємствам у даній ситуації доводиться пристосуватися до кризових умов та шукати нові напрями покращення фінансового стану. Таким інструментом, що дозволить заздалегідь передбачити негативні економічні процеси, є контролінг. За допомогою ефективного фінансового контролінгу підприємства зможуть пристосуватися до мінливого економічного середовища, підвищити рівень ліквідності, прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості, запобігти виникненню фінансових проблем, ризиків [11].

У наш час використання механізмів контролю на підприємствах служить найважливішій меті надання необхідної інформації як керівникам, так і акціонерам. Контролінг являє собою відносно недавній розвиток сучасного менеджменту, підвищуючи управлінський підхід шляхом координації, інтеграції та керівництва діяльністю підрозділів і послуг. Це дозволяє приймати ефективні рішення для досягнення стратегічних цілей.

Зародження контролінгу як системи підтримки прийняття рішень в менеджменті відбулося в Сполучених Штатах наприкінці 19-го та початку 20-го століть. Спочатку зосереджувались на фінансових питаннях (фінансовий контролінг), він розглядався як окрема функціональна складова фінансового

менеджменту. З часом сфера контролінгу розширилася й охопила такі сфери, як маркетинг, постачання та виробництво. У континентальній Європі активне впровадження контролінгу набрало обертів у 1970-х роках. Нині служби контролінгу діють практично на всіх великих і більшості середніх підприємств. Сам термін «контролінг» був прийнятий у Німеччині [5].

У науковій літературі існують різні підходи щодо визначення поняття «фінансовий контролінг». У таблиці 1.1 систематизовано основні наукові підходи до визначення даного терміну.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності поняття «фінансовий контролінг»

Автор	Трактування поняття	Джерело
С.В. Івахненко, О.В. Мелих	Інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства	[27]
В.В. Карцева	Фінансовий контролінг є складовою загальної системи контролінгу і управління підприємства, що пов'язує в єдине ціле його фінансові і не фінансові показники з метою підтримки ліквідності, платоспроможності при оптимальному співвідношенні ризику і капіталовіддачі та підвищенні цінності підприємства як в коротко, так і в довгостроковій перспективі.	[32]
О.О. Коковіхіна	Підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень.	[36]
В.А. Панков	Фінансовий контролінг з точки зору системи-підприємства – це напрямок фінансової роботи на підприємстві, спрямований на підвищення її загальної ефективності в досягненні поставлених цілей шляхом їх координації та інтеграції, моніторингу і випереджаючого контролю процесу їх досягнення тощо.	[58]
О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк	Система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії.	[77]

Сьогодні не існує однозначного визначення поняття «контролінг», але практично ніхто не заперечує, що це нова концепція управління, породжена практикою сучасного менеджменту. Контролінг (від англ. Control – керівництво, регулювання, управління, контроль) далеко не вичерпується контролем.

Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівників підприємства. Іншими словами, контролінг – це саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [50].

Підкреслимо, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватися у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і надається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів тощо [12]. На рисунку 1.1 наведено основні специфічні особливості контролінгу.

Основні специфічні особливості контролінгу:	єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень;
	нова орієнтація фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічно обґрунтованих рішень;
	новий зміст таких традиційних функцій управління, як планування, контроль, інформаційне забезпечення, які утворюють ядро контролінгу як концепції управління;
	новий психологічний зміст ролі планово-економічних служб (служб контролінгу) на підприємстві.

Рис. 1.1. Основні специфічні особливості контролінгу [78]

Контролінг у сфері підприємництва є однією з найновіших сфер інформаційного та економічного розвитку. У нинішньому економічному кліматі зростає інтерес до цієї галузі, викликаний поширенням перекладених публікацій, що охоплюють бухгалтерський облік, фінанси, ціноутворення та інші суміжні теми.

Система контролінгу являє собою принципово інноваційну концепцію в інформаційно-управлінській сфері. Її можна охарактеризувати як обліково-аналітичну систему, що забезпечує синтез елементів обліку, контролю та планування. Ця система полегшує як оперативне, так і стратегічне управління, керуючи підприємством у досягненні його цілей і бажаних результатів [30].

Розуміння контролінгу є досить широким і загальним у контексті управління економікою, спрямованим на визначення можливостей і ризиків, пов'язаних із отриманням прибутку в ринкових умовах. У зарубіжній літературі під «контролінгом» розуміють цілеспрямовано розроблену систему, яка об'єднує методи планування, обліку, аналізу, регулювання, контролю та управління. Ця інтегрована система забезпечує збір, обробку та узагальнення інформації про діяльність підприємства.

Поняття контролю охоплює формулювання корпоративної філософії поведінки, застосування принципів прямого та зворотного зв'язку в біокібернетичному контурі регулювання, встановлення енергетичного балансу, екологічної рівноваги, впровадження системи обліку витрат та активацію нематеріальні фактори, такі як спілкування, мотивація та стимулювання праці.

Враховуючи запутаність сучасних обставин прийняття рішень, зростає потреба у більшій узгодженості дій, які вживаються як персоналом, так і персоналом лінійного керівництва. Розробка спеціалізованої системи контролінгу для підприємства вимагає, щоб професіонал не лише володів досвідом у розробці інформаційних систем, але й розумів сферу людської поведінки [10].

У зарубіжній літературі контролінг зображується як комплексне поняття. В останньому німецькому виданні Економічного словника підприємства це

визначається як поєднання інформації та управління. Система контролінгу знайшла свій найбільш ранній і найбільш повний опис і застосування в США; отже, такі терміни, як «контролінг» і пов'язані з ним компоненти, такі як контролер – особа, яка контролює службу контролю або виконує ці функції, походять від англійського терміна «controlling».

Спочатку концепція контролінгу була обмежена конкретними завданнями в сфері бухгалтерського обліку та фінансів, а головний бухгалтер виконував роль контролера. З часом розуміння контролінгу розширилося й охопило фінансовий контроль та оптимізацію фінансових ресурсів. У даний час контролінг можна визначити як системний підхід до управління процесом досягнення економічних результатів і результатів діяльності підприємства, що умовно розглядається як система управління прибутком [5].

Виникнення контролінгу як самостійної науки сягає століть, а його необхідність впливає з еволюції практики управління. Докази існування контролінгу можна простежити ще в 15 столітті, коли королівські двори, спочатку в Англії, а потім у Франції, призначали спеціалістів, відомих як «контролери», доручених документувати та контролювати використання грошей і товарів.

На рисунку 1.2 наведено передумови створення концепції контролінгу.



Рис. 1.2. Передумови створення концепції контролінгу [13]

Контролінг являє собою революційний розвиток у сфері теорії та практики управління підприємством. Він має важливе значення в економічній діяльності підприємств, слугуючи ключовим інструментом для виявлення та усунення вузьких місць. Ця концепція спрямована на майбутнє, узгоджується із задалегідь визначеними цілями та завданнями для досягнення конкретних результатів. Контролінг відіграє незамінну роль у функціонуванні різних суб'єктів господарювання, включаючи малі фірми, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та більшість підприємств у вільноринковій економіці.

На цих підприємствах економічні питання зазвичай контролюються певною групою осіб, часто власниками або менеджерами, які повинні володіти всебічним розумінням основ планування, бухгалтерського обліку та фінансів. Як правило, економічний відділ малих фірм складається з одного або кількох бухгалтерів і фінансового спеціаліста, який має досвід оподаткування. Враховуючи їхню практичну спрямованість, цим професіоналам, як і багатьом іншим на подібних посадах, часто не вистачає часу або бажання заглиблюватися в теоретичні праці, що стосуються сучасних питань планування, бухгалтерського обліку та фінансового аналізу. Їхня головна мета – підвищити ефективність своєї компанії чи підприємства, а оволодіння технікою контролінгу відіграє важливу роль у досягненні бажаних результатів [23].

Розкриваючи зміст поняття «фінансовий контроль слід зазначити, що не існує єдиного трактування даної категорії як серед вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Проведений аналіз визначення поняття «фінансовий контролінг» показує, що зміст цього поняття змінювався разом із розвитком суспільства. У попередніх наукових працях фінансовий контроль за часів соціалізму часто зображувався як складова ширшої системи контролю над суспільним виробництвом і розподілом продукції, що охоплює різні сфери та форми. З початком націоналізації власності акцент перемістився переважно на державний контроль. Крім того, спостерігалася тенденція ототожнювати

фінансовий контроль із функцією фінансового контролю. У сучасному контексті, враховуючи трансформації за останнє десятиліття, зокрема в економічній сфері, відбулися зміни в перспективах, що визначають концепцію фінансового контролю [25].

Виходячи з проведеного аналізу трактування поняття «фінансовий контроль» усі підходи умовно можна об'єднати у п'ять груп, в залежності від аспекту, у якому вони розглядають поняття «фінансовий контроль». Підходи до поняття «фінансовий контролінг» наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до поняття «фінансовий контролінг»

Автор	Визначення
1	2
Як функція системи управління фінансовими відносинами	
О.Г. Головка	«Фінансовий контроль – це один з елементів управління фінансами; особлива діяльність по перевірці правильності вартісного розподілу валового національного продукту, утворення і витрачання фондів грошових коштів [12]».
К.О. Бужимська	Фінансовий контроль є невід'ємним елементом управління фінансовими та грошовими потоками на макро- та мікрорівні з метою забезпечення ефективності фінансових операцій [5].
Як контрольна функція	
О.М. Гненний	Стверджує, що фінансовий контроль ґрунтується на використанні контрольної функції фінансів і виступає як один із проявів її важливого значення в розширеному відтворенні [11].
І.В. Гужавіна	Під фінансовим контролем розуміють особливу функцію фінансів, метою якої є розкриття відхилень від прийнятих стандартів законності та ефективності управління фінансовими ресурсами [18]
Як діяльність різних контролюючих органів та система їх нагляду	
О.Д. Вовчак	Фінансовий контроль – це нагляд за належною реалізацією фінансової політики панівного класу органами управління у процесі виконання останніми функцій держави [8].
І.О. Григораш	Фінансовий контроль – це діяльність фінансових, кредитних та господарських органів, спрямована на забезпечення фінансової, бюджетної, кредитної, розрахункової та касової дисципліни у процесі виконання планів. Така діяльність регулюється правовими нормами та перевіркою законності, обґрунтованості та раціональності грошових витрат [14]
Як один з видів державного контролю	
О.В. Єгорова	Пропонує трактувати фінансовий контроль як діяльність державних органів і недержавних організацій по забезпеченню законності, фінансової дисципліни і доцільності при мобілізації, розподілі і використанні грошових коштів і зв'язаних з цим матеріальних цінностей [24].

Продовження таблиці 1.2

1	2
Є.В. Калюга	Фінансовий контроль здійснюється у встановленому порядку усією системою органів державної влади та органів місцевого самоврядування, у тому числі спеціальними контролюючими органами при участі громадських організацій, трудових колективів та громадян [29].
Як сукупність заходів, які проводяться контролюючими органами	
М.Р. Лучко	Фінансовий контроль – це сукупність заходів, які проводять суб'єкти контролю по перевірці фінансових та пов'язаних з ними операцій та дій органів державної влади, муніципальних утворень, підприємств, установ, організацій, а також населення з застосуванням специфічних форм та методів організації [47].

Отже, проаналізувавши трактування даної категорії як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, на нашу думку, вичерпне визначення даного поняття пропонує А.А. Міщенко. Згідно з яким фінансовий контроль – це система активних дій, що здійснюються органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та громадянами України, по стеженню за функціонуванням будь-якого об'єкта управління в частині утворення, розподілу та використання ним фінансових ресурсів з метою оцінки економічної ефективності господарської діяльності, виявлення і блокування в ній відхилень, що перешкоджають законному і ефективному використанню майна і коштів, розширеному відтворенню виробництва, задоволенню державних, колективних та приватних інтересів і потреб, та удосконалення управління економікою [51].

На наш погляд, інші визначення фінансового контролю не вміють відобразити його повне значення. Наприклад, тлумачення О.Ю. Грачова та Є.Д. Соколова наводять неповний перелік суб'єктів контролю, нехтуючи можливістю здійснення суб'єктами господарювання, аудиторами та іншими недержавними органами. Крім того, у цьому визначенні не враховується, що державні фінансові ресурси охоплюють не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання та населення. Неоднозначність трактувань науковцями поняття «фінансовий контроль»

спонукає переглянути сім законодавчих документів для пошуку консенсусу з цього приводу [55].

При детальному розгляді законодавчої бази, яка регулює фінансовий контроль, стає очевидним, що ця сфера недостатньо врегульована. Законодавча база у цій сфері випереджає економічні реалії та фінансові завдання держави. Це зауваження підкреслюється відсутністю прийняття Закону України «Про фінансовий контроль в Україні», який мав стати основним нормативно-правовим актом, що регулює систему відносин фінансового контролю.

Науковці виділяють чотири етапи розвитку контролінгу, які наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи розвитку фінансового контролінгу [57]

Етапи розвитку фінансового контролінгу		Характеристика
1 етап	кінець VIII – кінець IX століття	Швидкий розвиток мануфактурного виробництва, центром дослідження облікової проблематики стає система обліку виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції та послуг, у сферу компетенції якої входить: облік витрат, складання кошторисів, розробка механізму контролю за витратами.
2 етап	початок XX-століття – середина 50-х років	Зростання світового капіталізму. Відбувається виділення управлінського обліку як окремої системи та паралельне функціонування двох бухгалтерій: обов'язкової фінансової та «факультативної» управлінської. Управлінський облік починає займатись калькулюванням за системою стандарт COST і обліком виробленої продукції та досягненням результатів за центрами відповідальності.
3 етап	середина 50-х років – 1975 рр	Розвиток ТНК і МНК. Відбувається впровадження методу «усіченої собівартості» або метод прямих витрат, управлінський облік розвивається як самостійна система.
4 етап	з 1975 року	Інтеграція національних економік країн у єдиний світовий ринок. Контролінг набуває стратегічного характеру, виходить за межі обліку, а бухгалтерія виконує функції планово-ревізійних відділів і аналітичних служб.

На першому етапі спостерігається швидкий розвиток мануфактурного виробництва, центром дослідження облікової проблематики стає система обліку

виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції та послуг, у сферу компетенції якої входить: облік витрат, складання кошторисів, розробка механізму контролю за витратами.

На другому етапі відбувається зростання світового капіталізму. Відбувається виділення управлінського обліку як окремої системи та паралельне функціонування двох бухгалтерій: обов'язкової фінансової та «факультативної» управлінської. Управлінський облік починає займатись калькулюванням за системою стандарт COST і обліком виробленої продукції та досягненням результатів за центрами відповідальності [13].

На третьому етапі розвиток ТНК і МНК. Відбувається впровадження методу «усіченої собівартості» або метод прямих витрат, управлінський облік розвивається як самостійна система.

І на останньому етапі інтеграція національних економік країн у єдиний світовий ринок. Контролінг набуває стратегічного характеру, виходить за межі обліку, а бухгалтерія виконує функції планово-ревізійних відділів і аналітичних служб [4].

У більшості розвинених країн із ринковою економікою принципи контролю демонструють схожість. Розбіжності в першу чергу виникають через протилежні погляди на два різні сценарії: прагматизм і ступінь вдосконалення системи на основі менталітету користувача. У Німеччині переважаюча тенденція схиляється до академізації контролю, наголошуючи на створенні теоретично цілісної системи перед вирішенням конкретних завдань. Навпаки, у США та деяких європейських країнах домінує більш прагматичний підхід, коли контроль тісно пов'язаний з менеджментом і орієнтований на вимоги ринку та вимоги клієнтів.

Тлумачення фінансового контролю передбачає діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання та громадян України. Метою є забезпечення законності, фінансової дисципліни та доцільності мобілізації, розподілу та використання коштів і пов'язаних з ними матеріальних цінностей. Це робиться з метою оцінки економічної ефективності

діяльності, виявлення і запобігання відхилень, що перешкоджають законному і раціональному використанню майна і коштів, сприяння розширеному відтворенню виробництва, задоволення державних, колективних і приватних інтересів і потреб, ефективного управління економікою.

Отже, фінансовий контролінг – це система, що включає методи обліку, аналізу, планування та контролю, вона спрямована на досягнення мети підприємства, забезпечує ефективне управління підрозділами та підприємством в цілому. В сучасних умовах фінансовий контролінг є пріоритетним в системі управління суб'єктами господарювання. Створення та основні напрями вдосконалення контролінгу пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Дуже важливим є правильно організувати фінансовий контролінг, щоб запобігти появі фінансових криз.

1.2. Принципи, функції, завдання та види фінансового контролінгу

Фінансовий контролінг є спеціальною системою методів та інструментів, що дозволяє здійснювати підтримку управління підприємством і включає в себе такі складові, як забезпечення інформацією, планування діяльності, координацію і контроль всіх дій, а також внутрішній консалтинг.

Найважливішою метою фінансового контролінгу є спрямованість управлінських дій на отримання максимального прибутку та збільшення вартості капіталу власників. Але при цьому має бути мінімізовано ризик та збережено показники ліквідності та платоспроможності підприємства.

Світова спільнота на основі багаторічного досвіду розробила основні принципи організації фінансового контролю, до реалізації яких прагне кожна сучасна цивілізована держава. Ці принципи викладені в Лімській декларації, і в числі інших до них відносяться такі універсальні принципи, як незалежність та об'єктивність, компетентність та гласність [9].

Для здійснення фінансового контролю можна сформулювати такі основні принципи, до яких відносяться: законність, незалежність, об'єктивність,

відповідальність, гласність, системність. На рисунку 1.3 наведено основні принципи фінансового контролінгу.



Рис. 1.3. Основні принципи фінансового контролінгу [25]

Принцип законності передбачає неухильне і чітке дотримання норм і правил, встановлених чинним законодавством, які поширюються на всіх суб'єктів фінансового контролю, в тому числі на їх посадових осіб. Конституція України диктує принцип законності, підкреслюючи, що держава та всі її суб'єкти, включно з контролюючими органами, повинні діяти в межах закону з метою захисту інтересів суспільства та його громадян.

Іншим основним принципом є незалежність, яка означає, що органи фінансового контролю під час здійснення контрольно-ревізійної та експертно-аналітичної діяльності діють автономно від інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, політичних формувань та інших громадських об'єднань.

Об'єктивність є ключовим принципом, який вимагає неухильного дотримання суб'єктами контролю вимог чинного законодавства та високого рівня професіоналізму контролерів, що ґрунтується на чітко визначених стандартах проведення контрольних процедур. Об'єктивність забезпечує неупередженість і об'єктивність контролю, вільний від зовнішнього впливу [4].

Принцип відкритості підкреслює прозорість і доступність інформації про результати контрольних, ревізійних та експертно-аналітичних заходів, що проводяться в рамках фінансового контролю. Ця відкритість обумовлена збереженням державної, комерційної чи іншої охоронюваної законом таємниці.

У таблиці 1.5 наведено функції фінансового контролінгу.

Таблиця 1.5

Функції фінансового контролінгу [56]

Назва функції	Завдання
Координація	Регулювання потоків інформації Координація процесу планування
Розробка фінансової стратегії	Постійна участь у стратегічному фінансовому плануванні та координація всього планування фінансово-господарської діяльності Розповсюдження цілей і планів Розробка пропозицій для забезпечення відповідності організаційної структури підприємства прийнятій стратегії розвитку
Планування та бюджетування	Створення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування та її постійне удосконалення Забезпечення ефективного процесу бюджетування Участь у розробці всіх інших бюджетів підприємства
Бюджетний контроль	Ведення внутрішнього управлінського обліку Складання звіту за рік, квартал, місяць Виявлення відхилень фактичних показників діяльності від тих, що заплановані. Постійний аналіз можливих ризиків та їх контроль, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації, або зменшення Виявлення «вузьких місць» на підприємстві та їх ліквідація. Своєчасна реакція на нові можливості, підтримання сильних сторін Складання звіту про результати виконання бюджетів і надання пропозицій для змін планів діяльності (рапортування)
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 виробничовоєвих продуктів, процесів, систем
Внутрішній аудит та ревізія	Постійний контроль за дотриманням всіма працівниками прийнятого документообігу, всіх процедур, функцій і повноважень Координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства та проведення внутрішнього аудиту Збереження відповідного стану майна підприємства

Як видно з цих функцій, фінансовий контролінг включає в себе не тільки проведення внутрішнього контролю за здійсненням фінансової діяльності, але й забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві [20].

Щоб забезпечити досягнення основної мети, система фінансового контролінгу має сприяти вирішенню певних завдань. Основні завдання фінансового контролінгу полягають у:

- формуванні та забезпеченні функціонування інформаційної системи управління на основі обліку й оброблення внутрішньогосподарських даних та організації спеціальної системи спостереження за зовнішнім підприємницьким середовищем;
- визначенні методології та організації стратегічного аналізу і плануванні діяльності підприємства;
- організації контролю на основі порівняння фактичних і планових показників та виявленні вузьких місць у діяльності підприємства;
- забезпеченні координації планових завдань функціонування структурних підрозділів підприємства;
- здійсненні внутрішнього консалтингу та формуванні методичного забезпечення щодо планування і контролю та прийняття управлінських рішень на підприємстві [21].

Фінансовий контролінг має вирішальне значення для підтримки фінансового благополуччя та довголіття організації. Він використовує комплексну стратегію для нагляду, аналізу та покращення використання фінансових ресурсів. Стовпи фінансового контролю, включаючи нагляд за бюджетом, управління ризиками та відповідність, разом сприяють загальній фінансовій стабільності організації. Фінансові контролери відіграють важливу роль у спрямуванні організації до її фінансових цілей. У відповідь на зміну бізнес-ландшафту функція фінансового контролінгу постійно коригується, враховуючи технологічні досягнення та нові тенденції для вирішення

динамічних викликів фінансового середовища, яке постійно змінюється. На рисунку 1.4 наведено завдання фінансового контролінгу.

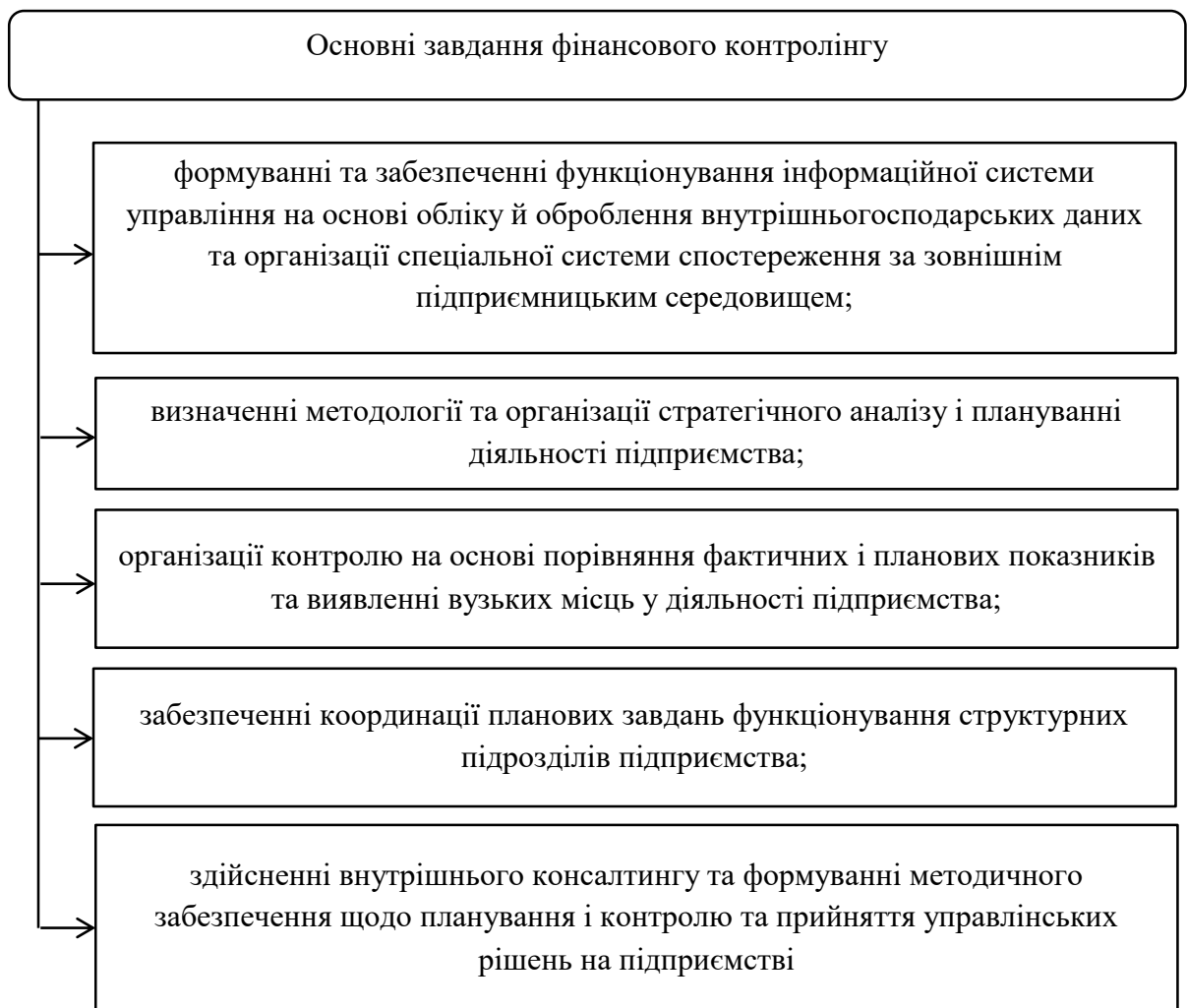


Рис. 1.4. Основні завдання фінансового контролінгу [33]

Реалізація покладених на фінансовий контролінг завдань досягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів.

Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на:

- стратегічний;
- оперативний.

Для кращого розуміння різниці між цими двома видами фінансового контролінгу нижче наведено порівняльну характеристику (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного фінансового контролінгу [52]

Критерій порівняння	Стратегічний фінансовий контролінг	Оперативний фінансовий контролінг
Орієнтація	Зовнішнє середовище, адаптація підприємства	Ефективність внутрішніх процесів на підприємстві
Рівень планування	Стратегічне планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування
Завдання	визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства; ідентифікація та формування стратегічних факторів успіху та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді; визначення горизонтів фінансового планування, формулювання цільової методології стратегічного та оперативного планування на підприємстві відповідно до встановлених горизонтів; впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування тощо	встановлення планових оперативних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; складання звітності; своєчасне надання інформації про відхилення фактичних показників від планових; аналіз причин допущених відхилень, підготовка альтернативних рішень і рекомендацій щодо усунення негативних відхилень; надання внутрішніх консультаційних послуг
Цільові показники	Шанси / Ризики Сильні сторони / Слабкі сторони	Доходи / витрати Грошові надходження/Грошові видатки
Джерела інформації для прийняття рішень	Зовнішні і внутрішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації
Інструменти	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз), портфельний аналіз, система раннього попередження та реагування (СРПР), бенчмаркінг, таргет-костинг, АВС-аналіз (Activity Based Costing), функціонально-вартісний аналіз	АВС-аналіз (для визначення ключових моментів і пріоритетів в діяльності підприємства), XYZ-аналіз, оптимізація об'ємів замовлень, СVP-аналіз (Cost-Volyme-Profit), бюджетування, фінансовий аналіз показників діяльності

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю і ризиками [23].

Оперативний фінансовий контролінг орієнтований на досягнення короткострокових кількісних цілей, що встановлюються у рамках розроблених стратегічних планів. Оперативний фінансовий контролінг зосереджений на досягненні показників прибутку, витрат, рентабельності капіталу тощо.

Таким чином, методологічні підходи щодо впровадження стратегічного й оперативного фінансового контролінгу на підприємстві, їх інструментарій і методики суттєво відрізняються в залежності від встановлених цілей. Не менш важливе значення мають елементи впливу на функціонування різних видів фінансового контролінгу (табл. 1.7)

Таблиця 1.7

Елементи впливу на функціонування різних видів фінансового контролінгу [65]

Вид фінансового контролінгу	Завдання	Стимулюючі фактори	Стримуючі фактори
Стратегічний фінансовий контролінг	Планування та оцінка довгострокових цілей та стратегій на основі фінансових показників	Чітко визначений стратегічний процес планування. Впровадження інструментів стратегічного планування. Подальший бенчмаркінгу галузі	Занадто детальне планування майбутніх показників. «Ізольоване» планування показників успішності (закрита інформація). Недостатнє знання про методи та інструменти оцінки проектів
Оперативний фінансовий контролінг	Планування та оцінка середньотермінових та короткострокових цілей та виявлення ризиків	Хороша організація обліку. Хороше забезпечення електронно-обчислювальною технікою. Наявність інформації	Ведення відкритого бухгалтерського обліку. Складна структура підприємства. Відсутність забезпечення. Занадто детальна сегментація за галузями та напрямками діяльності

Отже, фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності незавантажених, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу [23].

Оперативний фінансовий контролінг, на відміну від стратегічного контролю, в основному спирається на внутрішні джерела даних, такі як рахунки прибутків і збитків і грошові потоки. Особливий акцент приділяється аналізу таких співвідношень, як «доходи – витрати» та «грошові надходження – грошові витрати». Навпаки, стратегічний контроль більше пов'язаний з оцінкою можливостей, ризиків, сильних і слабких сторін.

Складовими фінансового контролінгу в системі управління підприємством є його мета, завдання, функції, принципи, методи, засоби, інформаційне забезпечення, система документообігу, служба контролінгу. Фінансовий контроль є потужною технологією ефективного управління колективною діяльністю підприємства. Він слугує перспективною інтегрованою системою, яка охоплює елементи надання інформації, обліку, аналізу, контролю та планування. Координуючи плани та діяльність усіх підрозділів, фінансовий контроль забезпечує досягнення як стратегічних, так і операційних цілей.

Узгодження теоретичних підходів до визначення сутності фінансового контролю є основою для розробки системи теоретико-методичних і практичних рекомендацій щодо його впровадження у спільних підприємствах. При цьому враховуються унікальні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому сьогодні працюють спільні підприємства.

1.3. Підходи до організації контролінгу в системі фінансового управління підприємством

У контексті управління українським ринком на конкурентоспроможність підприємств суттєво впливає ефективне використання їх фінансових ресурсів. Сучасні складності у зовнішньому середовищі посилили складність систем управління підприємством, що вимагає швидкого реагування та спрощеної координації всередині організації. Щоб приймати зважені рішення, менеджери повинні спиратися на обґрунтовані дані щодо оцінки фінансового стану компанії та прогнозів її майбутньої діяльності.

Для сталого існування виробничо-господарського суб'єкта необхідно запровадити такий ефективний інструмент управління, як контролінг. Це передбачає збір та аналіз фінансової інформації з наступною інтерпретацією результатів для виявлення тенденцій і закономірностей у явищах і процесах. На жаль, деякі стратегії розвитку вітчизняних підприємств залишають поза увагою контролінг, нехтують фінансовим аналізом і не досліджують методи досягнення оптимального рівня прибутковості, ліквідності та фінансової стабільності.

Впровадження системи контролінгу на підприємствах має потенціал для підвищення ліквідності, ділової активності, прибутковості та фінансової стабільності. Це також може підвищити ефективність використання ресурсів у різних категоріях, підвищити якість прийняття управлінських рішень і, як наслідок, призвести до значних конкурентних переваг [25].

Процес контролінгу починається з постановки його цілей керівництвом фінансової служби, відповідно до яких визначається набір показників, що характеризують досягнення поставлених цілей (стратегічний контролінг). Таким чином, метою стратегічного контролінгу є забезпечення досягнення підприємством його стратегічних цілей. Дана діяльність неможлива без попередньої діагностики поточного положення підприємства на ринку на основі маркетингових досліджень.

Таким чином, служба контролінгу, що займає провідне місце в інформаційному забезпеченні керівництва об'єктивними даними прийняття управлінських рішень, повинна координувати діяльність підрозділів фінансової служби, що дозволить оперативніше приймати рішення фінансовим директором [26].

Процес впровадження контролінгу з точки зору фахівців Horvath&Partners зображено на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Етапи впровадження контролінгу в управління підприємством [41]

Організація впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах має базуватися на певних принципах, основними з яких є нижче наведені.

Переорієнтація системи фінансового контролю на реалізацію фінансової стратегії підприємства має вирішальне значення для забезпечення її ефективності. Цей стратегічний підхід має визначити пріоритетність ключових аспектів фінансового розвитку компанії. Отже, ретельний вибір фінансових операцій для контролю стає необхідним, оскільки спроба контролювати кожен фінансову операцію відверне увагу фінансових менеджерів від більш важливих цілей.

Фінансовий контролінг повинен демонструвати багатofункціональність, звертаючись не лише до загальних пріоритетів підприємства, а й до конкретних окремих центрів відповідальності. Крім того, це має полегшити порівняння контрольованих показників із середніми показниками по галузі, забезпечуючи комплексне уявлення про фінансові результати.

Акцентування уваги на кількісних стандартах фінансового контролю підвищує ефективність. Вимірюючи стандарти контролю діяльності за допомогою конкретних кількісних показників, процес контролю стає більш ефективним. Важливо відзначити, що хоча контролінг повинен охоплювати якісні аспекти діяльності компанії, ці якісні елементи повинні бути виражені в кількісному вимірі, щоб уникнути двозначності [17].

Узгодження методів фінансового контролю з характеристиками фінансового аналізу та планування має вирішальне значення. Внутрішній фінансовий контроль повинен включати встановлені системи та методи фінансового планування та аналізу для забезпечення комплексного та узгодженого підходу.

Своєчасність проведення всіх операцій контролінгу. Цей принцип полягає у відповідності періодів контрольних перевірок періоду проведення окремих операцій, які пов'язані із формуванням результатів фінансової діяльності. Головним при цьому є те, що фінансовий контролінг дозволяє виправити поточні відхилення, поки вони не призведуть до серйозних змін у діяльності підприємства.

Адаптивність у побудові системи управління має вирішальне значення. Система внутрішнього фінансового контролю має бути розроблена таким чином, щоб легко враховувати нові фінансові інструменти, нові норми, різноманітну операційну діяльність, а також нові технології чи фінансові методи. Без належної гнучкості система контролю втрачає свою ефективність, перешкоджаючи досягненню поставлених цілей [32].

Перевагою є простота встановлення системи керування. Застосування простих форм і методів у внутрішньому фінансовому контролі виявляється більш економічним і потребує менше зусиль у відповідності з поставленими цілями. Навпаки, підвищена складність вимагає значного припливу інформації для успішного впровадження.

Ефективність контролю надважлива. Витрати, пов'язані з фінансовим контролінгом, повинні бути мінімальними відносно досягнутих ефектів. Іншими словами, витрати, пов'язані з організацією контролінгу, не повинні перевищувати отримані вигоди, такі як скорочення витрат, збільшення доходів і прибутку, а також інші позитивні результати, отримані під час його впровадження [24].

Організація фінансового контролінгу досить трудомістка робота, її процес повинен бути безперервним, комплексним, оперативним і різноманітним. Упровадження запропонованої підсистеми контролінгу дасть можливість приймати своєчасні й обґрунтовані управлінські рішення й забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства, максимізувавши прибуток і збільшивши ринкову вартість підприємства. Тільки комплексний підхід до фінансового управління з позицій контролінгу забезпечить сильну економічну позицію підприємства. В даний час в Україні та за кордоном виділяють три основні підходи до організації контролінгу (рис. 1.6).

Перший підхід – це створення власного підрозділу контролінгу. Даний варіант має такі переваги:

- співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією компанії та галузевими особливостями бізнесу;

- отримані навички та досвід залишаються всередині компанії;
- керівництво компанії може використовувати відділ як «майданчик» для професійного зростання майбутніх управлінських кадрів.

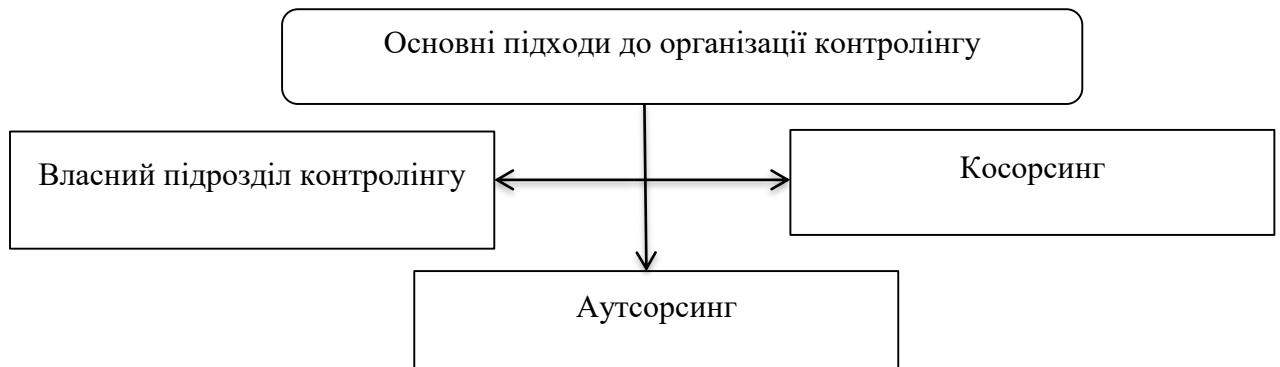


Рис. 1.6. Основні підходи до організації контролінгу [45]

Створення самостійної системи контролінгу необхідно орієнтувати на середні і великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою, оскільки обсяги діяльності та інформації будуть викликати в цьому випадку напружену роботу працівників даного відділу або служби [8].

Другий спосіб – це використовувати аутсорсинг (outsourcing – пер. з англ. – виконання всіх або частини функцій з управління організацією сторонніми фахівцями), тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту.

Третій варіант – косорсинг. Він полягає в тому, щоб створити служби контролінгу в рамках компанії, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Основними проблемами при впровадженні системи контролінгу на підприємствах є [67]:

- неправильне розуміння суті та завдань контролінгу;
- помилки при виборі цілей;
- надлишкова або недостатня кількість інформації;
- надмірність контрольованих показників;

- впровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства і організаційно-технологічних процесів;
- вбудовування контролінгу в структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства;
- фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів;
- спроби впроваджувати контролінг «знизу догори» [8].

Усунення даних помилок та проблем забезпечить ефективне функціонування системи контролінгу на підприємствах, що, в свою чергу, надасть йому можливість:

- вдосконалення організаційно-економічного механізму управління за рахунок перетворення традиційної системи обліку в управлінський облік для вирішення відповідних завдань;
- вдосконалення системи обліку витрат та доходів; підвищення якості управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виділення центрів відповідальності; підвищення якості системи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оперативності отримання необхідної інформації;
- оптимізації інформаційних потоків на підприємстві; підвищення якості діагностики відхилень очікуваних результатів від запланованих на основі використання інструментарію контролінгу;
- забезпечення дієвості системи інформаційного забезпечення; підвищення якості й ефективності систем планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та регулювання за рахунок координації діяльності різних підрозділів підприємства;
- уніфікації критеріїв оцінки діяльності підрозділів і підприємства в цілому [32].

На сьогоднішній день питання організації контролінгу на підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки і обсягів його діяльності. У більшості випадків, функції контролінгу

виконує головний бухгалтер чи економіст, що заважає виконанню їхніх прямих обов'язків. Враховуючи досвід країн, де система контролінгу давно використовується та розвивається, максимальний ефект досягається при організації системи контролінгу як окремої структурної одиниці.

Таким чином, фінансовий контролінг відіграє багатогранну роль у впливі на діяльність підприємства та забезпеченні його довгострокової життєздатності шляхом послідовної координації діяльності на різних етапах циклу, таких як облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль. Окрім простого нагляду за фінансовими аспектами, основною метою фінансового контролінгу є сприяння згуртованості між компонентами загальної системи управління підприємством. Впровадження фінансового контролінгу на підприємстві включає кілька основних етапів: проведення діагностики фінансово-господарської діяльності, прийняття рішень щодо інтеграції служби фінансового контролінгу, формування бюджету його впровадження, встановлення операційних і стратегічних цілей, що охоплюють виробництво, фінанси та інвестиції, визначення пріоритетності окремих напрямків, розробка та обґрунтування методів та інструментів, адаптованих до діяльності підприємства, створення комплексної системи інформаційного забезпечення, оцінка ефективності роботи служби контролінгу, удосконалення фінансового контролінгу в системі управління для сприяння сталому розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Управління фінансами є критично важливим аспектом забезпечення успіху та стійкості будь-якого підприємства. Щоб орієнтуватися в складному ландшафті прийняття фінансових рішень, підприємства покладаються на надійну систему контролю в межах своєї системи управління фінансами. Сучасний контролінг є одним з інструментів координації діяльності різних служб і підрозділів підприємства, забезпечує інформаційну підтримку

прийняття управлінських рішень, дозволяє зменшити вплив негативних ситуацій на діяльність підприємства та уникнути банкрутства.

Фінансовий контролінг – це підсистема контролінгу, метою якої є здійснення спрямованого на результат управління фінансами підприємства за рахунок використання методів та інструментів фінансового менеджменту на основі використання постійного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства повинні враховувати можливості фінансового контролінгу та впроваджувати його для підвищення ефективності своєї діяльності на основі використання сучасної методології та підходів до раннього виявлення та реагування на проблемні ситуації.

Найважливішою метою фінансового контролінгу є спрямованість управлінських дій на отримання максимального прибутку та збільшення вартості капіталу власників. Але при цьому має бути мінімізовано ризик та збережено показники ліквідності та платоспроможності підприємства.

Запровадження системи контролінгу на підприємствах дасть змогу підвищити рівень його ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, збільшити ефективність використання всіх видів ресурсів, поліпшити оперативність та якість прийняття управлінських рішень, а отже, і отримати значні конкурентні переваги.

Глибоке розуміння теоретичних основ контролю є обов'язковим для підприємств, щоб успішно орієнтуватися в тонкощах фінансового менеджменту. Інтегруючи концепції систем внутрішнього контролю, бюджетного контролю, аналізу відхилень, фінансових показників, аудиту, комплаєнсу та інформаційних технологій, підприємства можуть створити комплексну та адаптивну структуру фінансового контролю, яка сприяє стабільності та зростанню.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Методи діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства у системі фінансового контролінгу

Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства є критично важливим процесом, який дає цінну інформацію про його загальний стан і ефективність. Це діагностичне обстеження передбачає проведення комплексного аналізу різних фінансових показників та економічних факторів для оцінки стабільності, прибутковості та ефективності підприємства.

Фінансово-господарська діяльність є найважливішим аспектом діяльності будь-якого підприємства, а ефективні методи діагностики необхідні для забезпечення фінансового здоров'я та стійкості підприємства. У сфері систем фінансового контролю використовуються різні методи аналізу, оцінки та моніторингу фінансово-господарської діяльності підприємства. Ці методи відіграють ключову роль у процесах прийняття рішень і допомагають визначити сфери, які потребують уваги та вдосконалення [54]. Аналітичний огляд наукової літератури дозволило виділити декілька методів діагностики фінансово-господарської діяльності у системі фінансового контролінгу, які наведено на рисунку 2.1.

Фінансовий контролінг передбачає моніторинг та управління фінансовою діяльністю підприємства для забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. З метою отримання повних та достовірних даних для аналітиків необхідне вміння використовувати, комбінувати різні методи діагностики фінансово-господарської діяльності. Кожен з методів має свої особливості застосування, переваги та обмеження. Тому найкращі результати досягаються при комбінуванні різних методів.

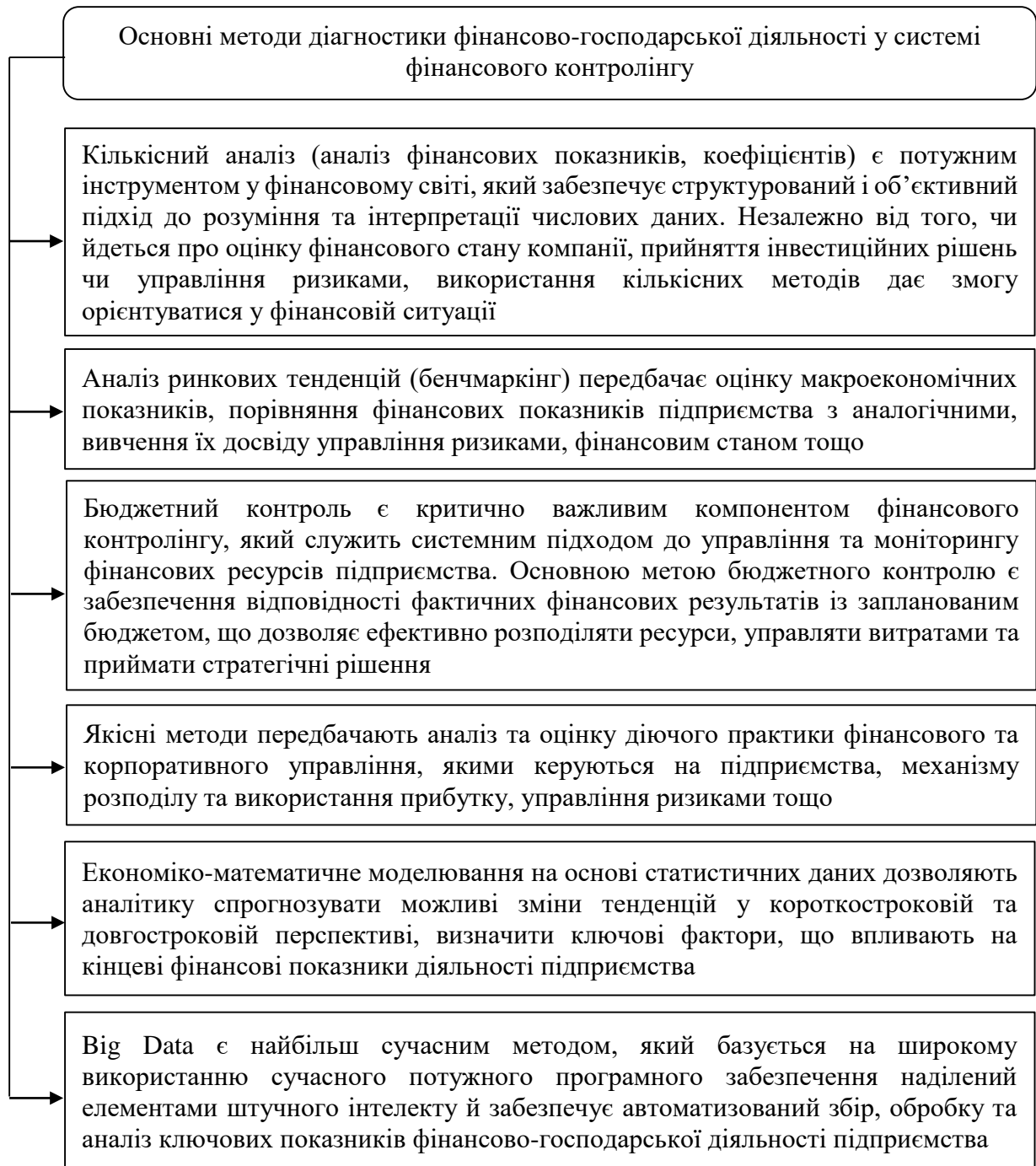


Рис. 2.1. Основні методи діагностики фінансово-господарської діяльності у системі фінансового контролінгу [10, 16, 34, 54]

Одним із основних методів діагностики фінансово-господарської діяльності у фінансовому контролінгу є аналіз фінансових показників. Коефіцієнти, такі як коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти прибутковості та коефіцієнти фінансового стану, дають цінну інформацію про різні аспекти

фінансового стану підприємства. Наприклад, поточний коефіцієнт допомагає оцінити короткострокову ліквідність компанії, тоді як коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) вимірює прибутковість інвестицій. Порівнюючи ці коефіцієнти з галузевими контрольними показниками або історичними даними, фінансові аналітики можуть оцінити ефективність підприємства та визначити тенденції з часом [34].

Існує велика кількість фінансових показників, які потребують систематичної оцінки та аналізу на підприємстві. Зокрема, головними індикаторами є чотири групи: показники фінансової стійкості, показники ліквідності та платоспроможності, показники ділової ліквідності, а також показники прибутковості. Крім цих показників важливим також стає проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу та звіту про фінансові результати підприємства. Аналіз та оцінку таких показників слід проводити у динаміці охоплюючи діапазон у 3-5 років, порівнюючи нинішні результати з їх значеннями за попередні роки [54].

В цілому існує досить велика кількість фінансових показників, коефіцієнтів та індикаторів, які можуть бути використані аналітиками для проведення діагностики фінансово-господарської діяльності. У таблиці 2.1 виділено ключові з них.

Таблиця 2.1

Ключові показники діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства [34, 54, 81]

№	Група показників	Характеристика	Показники
1	2	3	4
1	Показники фінансової стійкості та стабільності	Служить барометром, надаючи важливу інформацію про загальний стан фінансового здоров'я та сталість бізнесу. Здоровий фінансовий стан забезпечує основу для стратегічного зростання, інвестицій і стійкості перед обличчям економічної невизначеності.	Коефіцієнт фінансової стійкості
			Коефіцієнт автономії
			Коефіцієнт фінансової залежності
			Коефіцієнт фінансового ризику
			Коефіцієнт маневреності власного капіталу
			Коефіцієнт загальної заборгованості
			Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
2	Показники ліквідності та платоспроможності	Ліквідність і платоспроможність є критичними показниками, які відіграють ключову роль в оцінці фінансового стану та економічної життєздатності підприємства. Ці показники дають цінну інформацію про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання та її загальну фінансову стабільність.	Коефіцієнт ліквідності (покриття);
			Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності
			Коефіцієнт абсолютної ліквідності
			Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей
			Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості
			Коефіцієнт загальної платоспроможності
			Коефіцієнт фінансового левериджу
3	Показники ділової активності	Вимірюють, наскільки ефективно компанія управляє своїми активами. Високий коефіцієнт оборотності передбачає ефективне використання активів, зниження витрат на утримання та покращення грошового потоку. І навпаки, низька оборотність може свідчити про надлишок запасів або повільне стягнення дебіторської заборгованості.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів
			Коефіцієнт ефективності використання ресурсів
			Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
			Тривалість оборотності дебіторської заборгованості
			Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
			Тривалість оборотності кредиторської заборгованості
4	Показники прибутковості та рентабельності	Є важливими показниками фінансового контролінгу. Чистий прибуток, наприклад, оцінює відсоток доходу, який перетворюється на прибуток після всіх витрат. Позитивні значення показників рентабельності свідчать про ефективне управління витратами та стратегії ціноутворення.	Загальна рентабельність капіталу
			Рентабельність власного капіталу
			Рентабельність продажу
			Рентабельність продукції

Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства вимагає багатогранного підходу, який враховує ліквідність, прибутковість, леверидж, грошові потоки, рентабельність та зовнішні фактори. Вивчаючи ці показники всебічно, зацікавлені сторони можуть приймати обґрунтовані рішення, зменшувати ризики та сприяти довгостроковій стійкості підприємства.

Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства потребує комплексного аналізу різноманітних показників для оцінки його стабільності. Ці індикатори служать життєво важливими показниками, що дають змогу зрозуміти здоров'я та ефективність організації. Одним з найважливіших

аспектів, який слід враховувати, є ліквідність. У таблиці 2.2 наведено порядок розрахунку показників ліквідності підприємства.

Таблиця 2.2

Порядок розрахунку показників ліквідності підприємства [54, 81]

№	Показник	Формула для розрахунку	Економічний зміст	Напрямок позитивних змін
1	Власний оборотний капітал	$OA - ПЗ$	абсолютним показником ліквідності та платоспроможності підприємства	Збільшення
2	Коефіцієнт ліквідності (покриття);	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року	Збільшення $K_{\text{покр.}} = 1$; при $K_{\text{покр.}} < 1$ підприємство має неліквідний баланс. Якщо $K_{\text{покр.}} = 1-0,5$, підприємство своєчасно ліквідує борги
3	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	Оборотні активи – Запаси / Поточні зобов'язання	скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів	Збільшення; має бути $K_{\text{шв.лікв.}} > 1$; у міжнародній практиці $K_{\text{шв.лікв.}} = 0,7-0,8$
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість	Збільшення має бути $K_{\text{абс.лікв.}} = 0,2-0,35$
5.	Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей	$\frac{A3}{П1 + П2}$	показує, яку частку короткотермінових зобов'язань підприємство може погасити, реалізувавши наявні матеріальні і товарні цінності.	збільшення
6.	Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	$\frac{A2}{П1 + П2}$	Здатність розраховатися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року	рекомендоване значення $K_{\text{деб}} / \text{кред.} = 1$
7	Коефіцієнт загальної платоспроможності	$A/З$	показує, яку частину поточної заборгованості підприємства може покрити в найближчій перспективі за умови повного погашення дебіторської заборгованості	$K_n > 1,2$.
8	Коефіцієнт фінансового левериджу	Довгострокові зобов'язання / Власні кошти	характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань.	Зменшення; $K_{\text{фін.лев.}} < 0,25$

Дана група показників надає миттєвий знімок спроможності підприємства виконувати негайні фінансові зобов'язання, включаючи платежі постачальникам, кредиторам та інші операційні витрати. Висока ліквідність означає, що підприємство може впоратися з неочікуваними труднощами без шкоди для свого фінансового становища, тоді як низька ліквідність може вказувати на потенційні труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань.

З іншого боку, платоспроможність зосереджується на довгостроковому фінансовому стані підприємства та її здатності виконувати свої довгострокові боргові зобов'язання. Показники платоспроможності мають вирішальне значення для розуміння того, чи може підприємство підтримувати свою діяльність у довгостроковій перспективі та виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та власниками акціонерами. Підприємства зі «здоровою» платоспроможністю з більшою ймовірністю приверне довгострокових інвесторів і кредиторів, що свідчить про фінансову стабільність [90].

Іншою важливою групою показників, яка використовується при діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства є показники фінансової стійкості. У таблиці 2.3 представлено порядок розрахунку окремих показників з даної групи фінансових коефіцієнтів.

Таблиця 2.3

Формули для розрахунку показників фінансової стійкості підприємства [35]

№	Показник	Формула для розрахунку	Економічний зміст	Напрямок позитивних змін
1	2	3	4	5
1	Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{Пасиви}}$	Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі	Кфін.ст. = 0,85-0,90
2	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	Характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел	Збільшення; Кавт>0,5
3	Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Пасиви}}{\text{Власний капітал}}$	Ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань	зменшення

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
4	Коефіцієнт фінансового ризику	Загальні зобов'язання / Власний капітал	показує скільки грн. залученого капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу.	Зменшення; Оптимальне значення < 0,5; критичне значення =1.
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	показує, яке частина власного капіталу знаходиться в обороті, тобто в тій формі, яка дозволить вільно маневрувати цими засобами, а яка капіталізована.	Оптимальне значення > 0,5
6	Коефіцієнт покриття запасів	Власні оборотні кошти / Товарно-матеріальні запаси	показує забезпеченість підприємства власними джерелами коштів для формування товарно-матеріальних засобів.	Оптимальне значення > 0,8.
7	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	Власний капітал / Запозичений капітал	показник характеризує фінансову стійкість підприємства. Він показує скільки грн. власного капіталу припадає на 1 грн. залученого капіталу.	Оптимальне значення > 1

Складно переоцінити роль показників фінансової стійкості в оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства. Ці показники дають комплексне уявлення про фінансовий стан компанії, допомагають зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення та допомагають керівництву в стратегічному плануванні та зменшенні ризиків. Оскільки ринки розвиваються та економічні умови коливаються, постійний моніторинг і аналіз цих показників стають невід'ємною частиною забезпечення стабільного успіху та стабільності підприємства [33].

Іншою важливою групою показників, яка використовується при діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства є показники ділової активності. Ці показники дають комплексне уявлення про результати діяльності підприємства, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення. Регулярний моніторинг і аналіз цих показників необхідні для адаптації до мінливих ринкових умов і забезпечення довгострокової стійкості та успіху підприємства. У таблиці 2.4 наведено порядок розрахунку показників ділової активності підприємства.

Таблиця 2.4

Порядок розрахунку показників ділової активності підприємства [34]

№	Показник	Формула для розрахунку	Економічний зміст	Напрямок позитивних змін
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\text{ЧД(В)Р} / \text{Обігові кошти}$	Кількість оборотів обігових коштів за період; скільки виручки припадає на одиницю обігових коштів	збільшення
2	Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	$\text{ЧП} / \text{А}$	визначає відношення чистого прибутку до загальної вартості активів і характеризує рівень ефективності всіх активів підприємства	збільшення
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\text{ЧД(В)Р} / \text{Середня дебіторська заборгованість}$	У скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість	збільшення
4	Тривалість оборотності дебіторської заборгованості	$360 / \text{К}_{\text{об. д. з}}$	Середній період інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення	зменшення
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\text{ЧД(В)Р} / \text{Поточні зобов'язання}$	У скільки разів виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість	збільшення
6	Тривалість оборотності кредиторської заборгованості	$360 / \text{К}_{\text{об. кр. з}}$	Середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості	зменшення
7	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\text{Собівартість реалізації} / \text{Середні запаси}$	Кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси	збільшення

Показники рентабельності відіграють ключову роль в оцінці фінансово-господарської діяльності підприємств, слугуючи основними показниками оцінки ефективності та стійкості їх діяльності. Хоча висока прибутковість, як правило, є позитивною ознакою, не менш важливо оцінити постійність і сталість цих прибутків. Точне розуміння показників прибутковості забезпечує більш цілісну перспективу фінансового та економічного стану підприємства, допомагаючи у прийнятті стратегічних рішень і сприяючи довгостроковому успіху [16]. У таблиці 2.5 наведено порядок розрахунку показників рентабельності підприємства.

Таблиця 2.5

Порядок розрахунку показників рентабельності підприємства [35]

№	Показник	Формула для розрахунку	Економічний зміст	Напрямок позитивних змін
1	Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} * 100 \%$	показує скільки грн. прибутку припадає на 1 грн. активів.	> 0, збільшення
2	Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} * 100 \%$	показує скільки грн. прибутку припадає на 1 грн. власного капіталу.	> 0, збільшення
3	Рентабельність продукції	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Собівартість}} * 100 \%$	характеризує ефективність реалізації продукції	> 0, збільшення
5	Рентабельність продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} * 100 \%$	показує скільки грн. прибутку припадає на 1 грн. продажів	> 0, збільшення

Розрахунок саме вищенаведених показників є основними для діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства у фінансовому контролінгу. При цьому розрахунок лише цих показників дана діагностика не обмежується. Фінансові служби, аналітики самі визначають показники, які будуть включені при діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства. Також важливим є проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства та звіту про його фінансові результати.

Головне при такому аналізі розрахунки здійснювати в динаміці, охоплюючи діапазон років у 3-5 років. Проведення такого аналізу в динаміці дозволить виявити динаміку змін окремих показників, зробити висновок про підвищення чи зниження ефективності діяльності підприємства тощо.

Іншим важливим методом є аналіз тенденцій, який передбачає оцінку фінансових даних за кілька періодів для виявлення закономірностей і тенденцій. Цей метод допомагає зрозуміти напрямок, у якому рухаються ключові фінансові показники, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані рішення.

Наприклад, якщо існує постійна тенденція до зростання доходу від продажів, це може свідчити про успішні маркетингові стратегії або зростаючий ринковий попит. І навпаки, тенденція до зниження може сигналізувати про необхідність стратегічних коригувань або заходів щодо скорочення витрат [35].

Крім того, бенчмаркінг є цінним методом діагностики фінансово-економічної діяльності у фінансовому контролінгу. Це передбачає порівняння показників ефективності підприємства із середніми показниками по галузі або контрольними показниками конкурентів. Порівняльний аналіз надає контекст для розуміння відносних сильних і слабких сторін, допомагаючи підприємствам встановлювати реалістичні цілі та покращувати свою конкурентоспроможність.

Бюджетний контроль – це проактивний метод, який передбачає порівняння фактичних фінансових результатів із запланованими в бюджеті очікуваннями. Цей метод дає змогу підприємствам визначати відхилення та оперативно вживати коригувальних заходів. Наприклад, якщо фактичні витрати перевищують заплановані суми, керівництво може дослідити причини відхилення та вжити заходів для контролю витрат. Цей метод сприяє підзвітності та забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів [16].

Цей процес дає змогу керівництву зрозуміти причини розбіжностей і вжити коригувальних заходів, щоб узгодити майбутні операції зі стратегічними цілями. Бюджетний контроль важливий для підтримки фінансової дисципліни та забезпечення ефективного розподілу ресурсів.

Окрім цих кількісних методів, у діагностиці фінансово-господарської діяльності цінними є також якісні методи. Аналіз ризиків, наприклад, передбачає оцінку потенційного впливу різних ризиків на фінансову діяльність підприємства. Це може включати ринкові ризики, операційні ризики та регуляторні ризики. Розуміючи та кількісно оцінюючи ці ризики, підприємства можуть впроваджувати стратегії зменшення ризиків, щоб захистити свою фінансову стабільність. Оцінка ризику є невід'ємною частиною діагностичного процесу у фінансовому контролінгу [35].

Економіко-математичне моделювання відіграє ключову роль у фінансовому контролінгу, надаючи структуровану основу для аналізу складних економічних взаємозв'язків, оптимізації фінансових процесів і прийняття обґрунтованих рішень. Інтеграція цих моделей дозволяє організаціям орієнтуватися в динамічному та невизначеному фінансовому середовищі, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів, управління ризиками та стратегічне планування.

В останні роки передові технології та аналітика даних набувають все більшого значення в діагностиці фінансово-економічної діяльності у фінансовому контролінгу. Аналітика великих даних може швидко обробляти великі обсяги фінансових даних, забезпечуючи в режимі реального часу розуміння ефективності підприємства. Моделі прогнозу аналітики допомагають прогнозувати майбутні тенденції та потенційні фінансові проблеми, дозволяючи компаніям завчасно вирішувати проблеми до їх загострення [81].

Розвиток технологій значно розширив можливості кількісного аналізу. Сучасне програмне забезпечення, алгоритми та методи машинного навчання дозволяють аналітикам швидко обробляти величезні обсяги фінансових даних, виявляти закономірності та робити прогнози. Популярною тенденцією у фінансовому контролінгу стає впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматично проводити розрахунок показників фінансово-господарської діяльності підприємства без активної участі людини. Відповідно у такому разі програма самостійно проводить розрахунок показників та у разі виявлення негативних змін сигналізує про це фінансовій службі підприємства чи вищому керівництву для потреби у вжитті коригувальних заходів. З наявністю такого програмного забезпечення суттєво спрощується процес діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, він стає автоматизованим.

Таким чином, діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає багатоаспектний підхід. Аналіз фінансової звітності,

бюджетний аналіз, порівняльний аналіз, оцінка ризиків і використання передових технологій разом сприяють всебічному розумінню фінансового стану організації. Регулярна та ретельна діагностика дає можливість підприємствам приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до мінливих ринкових умов і покращувати загальну фінансову ефективність. Ефективна система фінансового контролінгу включає в себе поєднання кількісних і якісних методів діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз фінансових показників, аналіз тенденцій, бюджетний контроль і аналіз ризиків є невід'ємними компонентами цього діагностичного процесу. Застосовуючи ці методи, підприємства можуть отримати всебічну інформацію про стан фінансово-господарської діяльності підприємства. Сучасною тенденцією у даній сфері є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати даний процес.

2.2. Методичний інструментарій контролінгу в системі фінансового управління підприємством

Методичний інструментарій контролінгу відіграє ключову роль в ефективному функціонуванні системи фінансового управління на підприємстві. Контролінг, у контексті фінансового управління, стосується систематичного процесу планування, моніторингу та регулювання фінансової діяльності для забезпечення того, щоб організаційні цілі досягалися ефективно та відповідно до встановлених стандартів. Інструментарій охоплює низку методів і стратегій, спрямованих на оптимізацію фінансової ефективності та мінімізацію ризиків.

Проведене вивчення наукових праць кращих науковців дозволило виявити існування великої кількості підходів та класифікацій до виділення інструментів контролінгу в системі фінансового управління підприємством. Кожен з вчених, який досліджував дане питання виділяє власний методичний інструментарій. При цьому, що думки вчених можуть кардинально різнитися. Узагальнення кращих наукових положень дозволило на рисунку 2.2 виділити

основні інструменти контролінгу в системі фінансового управління підприємством.



Рис. 2.2. Основні інструменти контролінгу в системі фінансового управління підприємством [62-64, 82]

Одним з інструментів контролінгу в системі фінансового управління підприємством є бюджетний контроль. Зазвичай підприємство працює на річній основі, але за потреби може бути додатково сегментована на квартали, місяці, десятиліття та навіть дні. Процес передбачає регулярне звітування, що полегшує зв'язок між функцією контролю та особами, які приймають рішення. У стандартних господарських операціях керівництво отримує щомісячні звіти про результати бюджетного контролю. Ці звіти служать основою для керівництва для здійснення оперативного коригування цільових і бюджетних показників, підвищуючи загальну ефективність діяльності. Важливою роллю

контролінгу є розробка системи мотиваційних стимулів для досягнення поточних цілей [38].

Основним інструментом контролінгу в системі фінансового управління підприємством є фінансова діагностика підприємства. Наразі бракує ефективного інструментарію для оперативного виявлення фінансових криз на підприємствах. Тому слід звернути особливу увагу на використання цього інструменту в рамках фінансового контролінгу. Вивчаючи поточний стан підприємства за допомогою фінансової діагностики стає можливим передбачити його майбутню траєкторію та оцінити наявний фінансовий стан підприємства. Аналізуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на діяльність підприємства шляхом здійснення контролю, можна спрогнозувати потенційні майбутні події на підприємстві та оцінити їх у вартісному вираженні.

У процесі проведення фінансової діагностики фінансовим аналітиком необхідно провести розрахунок різних показників, коефіцієнтів. Більш детально ці показники розглянути у п.п. 2.1 даної кваліфікаційної роботи. Доктор економічних наук та професор Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондарюка» Л.О. Птащенко виділяє три інструмента фінансової діагностики підприємства, які наведено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Інструментарій фінансової діагностики підприємства [64]

Іншим інструментом фінансового контролінгу є система збалансованих показників (BSC). BSC вказує на узгодженість усіх управлінських процесів,

таких як планування, розподіл ресурсів, бюджетування, періодична звітність та управлінська діяльність, із загальною стратегією компанії. Організаційний напрям цих процесів відповідає структурі «зверху до низу», що охоплює місію компанії, стратегію, розподіл ресурсів і виконання завдань. Це передбачає потік інновацій, відгуків та інформації від виконавців нижчого рівня до менеджерів вищого рівня. Такий підхід дав значні результати, що перевершують суму індивідуальних зусиль, завдяки чому досягнуто синергічного ефекту між підрозділами компанії.

Головна структурна ідея BSC полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп. Логіка взаємозв'язку цих показників представлена на рис. 2.4.

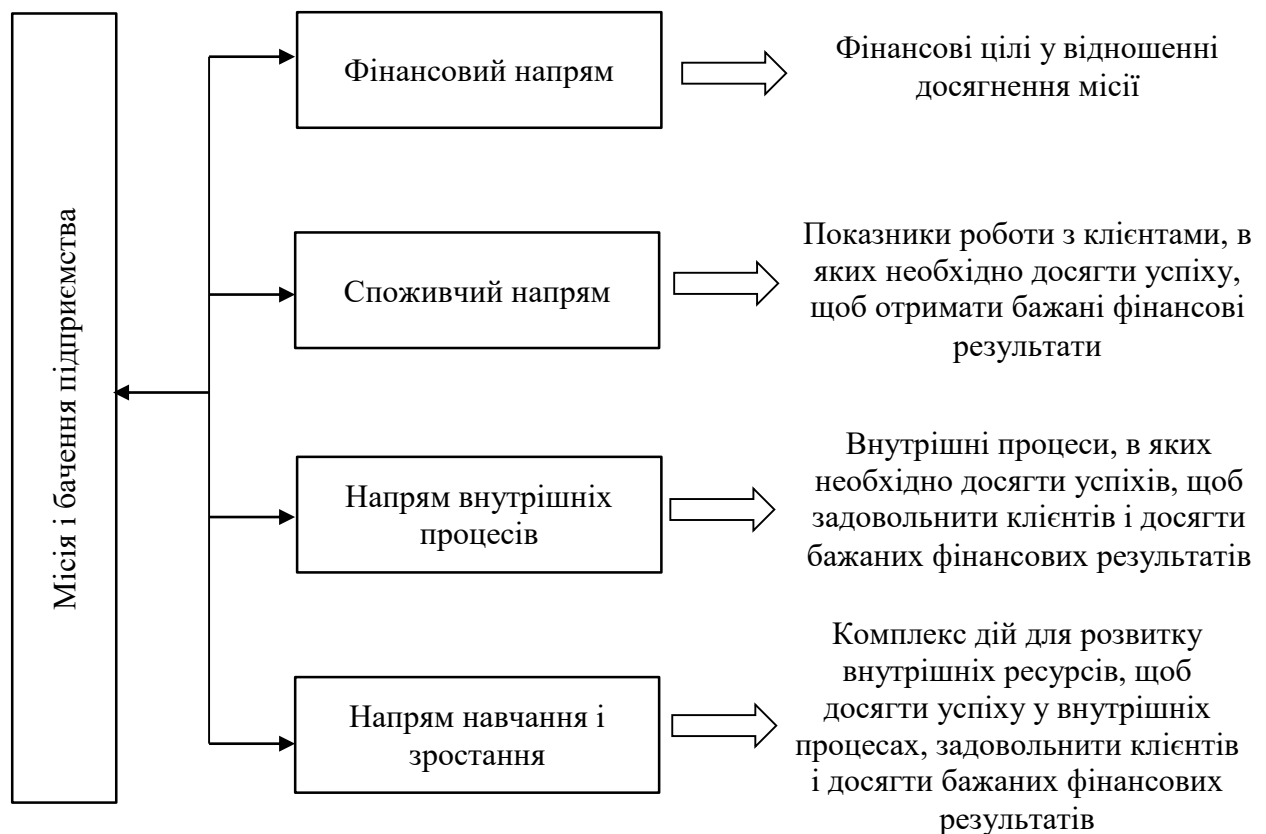


Рис. 2.4. Структура збалансованої системи показників [62]

Перша група включає традиційні фінансові показники. Як би не доводилась важливість ринкової орієнтації підприємства та вдосконалення

внутрішніх процесів, власника в першу чергу цікавлять показники фінансової віддачі на вкладений капітал. Тому збалансована система повинна починатися (в класифікації) та закінчуватися (в кінцевій оцінці) фінансовими показниками.

Друга група описує зовнішнє оточення підприємства, його відносини з клієнтами. Головна увага тут приділяється [63]:

- здатності підприємства до задоволення потреб клієнтів;
- здатності підприємства утримати клієнта та придбати нового;
- дохідності клієнта;
- обсягу ринку;
- ринковій частці в цільовому сегменті.

Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема:

- інноваційний процес;
- розробку продукту;
- підготовку виробництва;
- постачання основних ресурсів;
- виробництво;
- збут;
- обслуговування після продажу.

Четверта група дозволяє визначити здатність підприємства до навчання і зростання, яка фокусується у такі фактори:

- люди з їх здібностями, навиками та мотивацією;
- інформаційні системи, які дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу;
- організаційні процедури, які забезпечують взаємодію між учасниками процесу та визначають систему прийняття рішень [64].

Суттєвим елементом збалансованої системи показників є встановлення взаємозв'язку між показниками окремих груп. Ланцюг причин та ефектів повинен проникати в усі чотири напрями BSC та поєднувати всі цілі й показники.

В.М. Вареник та О.В. Шпуряка [6] у своїй науковій праці до одного з ключових інструментів контролінгу в системі фінансового управління підприємством відносять досить популярний та ефективний метод – SWOT-аналіз.

Цей метод дозволяє визначити:

- сильні сторони як переваги будь-якого підприємства серед інших господарських суб'єктів;
- слабкі сторони як недоліки підприємства серед інших господарських суб'єктів;
- можливості – фактори зовнішнього середовища, використання яких позитивно впливатиме на діяльність підприємства;
- загрози – фактори зовнішнього середовища, які можуть погіршити діяльність підприємства.

За допомогою SWOT-аналізу в системі фінансового контролінгу можна визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства в умовах фінансової кризи та економічного спаду, а також виявити ті проблеми, які стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

Іншим інструментом фінансового контролінгу є функціонально-вартісний аналіз, який є потужним інструментом для підприємств, які прагнуть покращити свої стратегії управління витратами. Розбираючи витрати на функціональному рівні, підприємства можуть визначати сфери для вдосконалення, ефективніше розподіляти ресурси та приймати рішення на основі даних, які сприяють загальній операційній ефективності та конкурентоспроможності. Цей метод не тільки надає більш чітку картину структури витрат, але також служить основою для більш складних методів управління витратами, що в кінцевому підсумку підтримує довгострокову фінансову стабільність [76].

Одним із ключових принципів функціонально-вартісного аналізу є ідентифікація та класифікація витрат на основі функцій або видів діяльності, які вони забезпечують. Цей процес включає класифікацію витрат за різними

функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, розподіл та адміністрування. Така деталізація дозволяє організаціям точно визначити сильні та слабкі сторони, сприяючи цілеспрямованим покращенням. Наприклад, компанія може виявити, що значна частина її витрат зосереджена на певній функції, що спонукає до більш ретельного вивчення цієї сфери для можливого скорочення витрат або вдосконалення процесу.

Аналіз відхилень є ключовим аспектом GAP-аналізу, оскільки він передбачає детальне дослідження розбіжностей між поточним і бажаним станами. Ці відхилення можуть проявлятися в різних формах, включаючи прогалини в продуктивності, неефективність процесів, неправильний розподіл ресурсів або недоліки технологій. Основна мета аналізу відхилень полягає в тому, щоб визначити конкретні сфери, де організація не досягає своїх цілей. GAP-аналіз сприяє систематичному підходу до встановлення пріоритетів та усунення відхилень. Не всі прогалини однаково важливі, і деякі можуть мати більш значний вплив на загальну продуктивність і успіх організації. Класифікуючи відхилення за категоріями та встановлюючи пріоритети, лідери можуть ефективно розподіляти ресурси та зосереджуватися на сферах, які приведуть до найбільш значних покращень [89].

GAP-аналіз, зосереджений на аналізі відхилень, служить потужним інструментом для підприємств, які прагнуть підвищити свою ефективність і досягти стратегічних цілей. Систематично виявляючи, розуміючи та усуваючи прогалини, підприємства можуть адаптуватися до мінливого середовища, підвищити ефективність роботи та, зрештою, підвищити свої шанси на довгостроковий успіх.

Аналіз «витрати-обсяг-прибуток» (CVP) – це інструмент фінансового контролінгу, який вивчає зв'язок між витратами, обсягом і прибутком у бізнесі. Традиційний аналіз CVP передбачає вивчення того, як зміни у витратах і обсязі впливають на прибуток компанії, допомагаючи підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо стратегій ціноутворення, рівня виробництва тощо [2].

Розглянуті вище інструменти фінансового контролінгу є основними, які найчастіше використовують відповідні фінансові служби чи аналітики на підприємствах. Утім є велика кількість й інших інструментів фінансового контролінгу. Наука не стоїть на місці, постійно розвивається, що спричиняє появу нових інструментів фінансового контролінгу. Зокрема, У своїй науковій праці Л.О. Птащенко виділила декілька інноваційних для українських підприємств концепцій фінансового контролінгу, які наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Інноваційні для українських підприємств концепції фінансового
контролінгу [64]

№	Концепції	Характеристика
1	2	3
1	Balanced Scorecard (система збалансованих показників)	Назва походить від спроби збалансувати традиційний фінансовий аналіз підприємства з нефінансовими вимірниками. Підхід системи збалансованих показників передбачає аналіз внутрішніх бізнес-процесів, задоволення потреб споживачів, корпоративний розвиток і навчання, досягнення фінансових результатів
2	Activity-Based Costing (система обліку витрат за функціями, або функціональний облік)	Метод поопераційного калькулювання, що розглядає операції як основні об'єкти обліку і калькулювання з метою обчислення собівартості продукції. Ідея полягає в поетапному розподілі на собівартість продукції непрямих витрат
3	Theory of Constraints (теорія обмежень)	Концепція Е. Голдрата виходить з того, що в кожний конкретний момент часу в системі є тільки одне обмеження. Спрямувавши зусилля на усунення обмеження, можна зробити істотний прорив у результатах діяльності підприємства. Завдання менеджменту полягає у виявленні, максимальному використанні й «розширенні» цього «вузького місця»
4	Six Sigma Quality Standard (стандарт якості «Шість Сигма»)	Методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Передбачає проведення заходів зі знаходження та виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. Цей стандарт якості забезпечує всього ймовірність 3-4 дефектів на 1000000 операцій.

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
5	Strategy Maps (стратегічні карти)	Підхід передбачає графічну інтерпретацію стратегічних цілей і бізнес-планів підприємства на основі концепції Balanced Scorecard. Стратегічні карти роблять стратегію підприємства зрозумілою і вимірюваною
6	Open Book Management (політика відкритої звітності)	У рамках цієї концепції весь персонал підприємства має доступ до звітних документів. Така участь персоналу ґрунтується на тому, що, коли співробітник розуміє стратегію підприємства і його фінансові результати, він буде більш продуктивно сприяти досягненню поставлених стратегічних цілей

Зазначимо, що інструменти фінансового контролінгу відіграють ключову роль в управлінні та контролі за фінансовою діяльністю підприємства. Ці інструменти охоплюють низку методик, систем і процесів, призначених для відстеження, аналізу та оптимізації фінансових показників. Основною метою інструментів фінансового контролінгу є надання точної та своєчасної інформації особам, які приймають рішення, що дозволяє їм робити обґрунтований вибір, який узгоджується зі стратегічними цілями організації.

В умовах ери диджиталізації важливим компонентом інструментів фінансового контролінгу є програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати низку процесів й тим самим підвищити ефективність фінансового контролінгу на підприємстві в цілому. Ці інструменти допомагають у створенні та управлінні бюджетами, дозволяючи підприємства планувати свою фінансову діяльність, ефективно розподіляти ресурси та встановлювати реалістичні фінансові цілі. Завдяки використанню історичних даних і прогнозової аналітики інструменти фінансового контролінгу допомагають підприємствам передбачати майбутні фінансові тенденції та завчасно коригувати свої фінансові плани.

Ефективно налагоджений фінансовий контролінг дозволяє підприємству налагодити систему ранньої діагностики фінансових криз. Це забезпечить своєчасне виявлення негативних тенденцій та вжиття заходів на вирішення виявлених проблем. І.І. Румик [66] на основі власного дослідження виділи

ключові показники фінансового стану, які сигналізують про загрози фінансовій безпеці підприємства у системі фінансового контролінгу. Ці показники наведено на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Показники, що сигналізують про загрози фінансовій безпеці підприємства [66]

Існує велика кількість й інших показників, які сигналізуються про загрози фінансовій безпеці підприємства. Наведені вищі показники є найбільш типовими для вітчизняних підприємств України і на які українські вчені радять звертати увагу в першу чергу. У тім нині слід звертати увагу на усі фінансові показники в комплексі та робити загальні висновки враховуючи різні сторони діяльності підприємства. Найкращих результатів можна домогтися завдяки налагодженому фінансовому контролінгу, який процес проведення фінансової діагностики підприємства зробити постійним. В умовах сьогоденні для цього також актуальним є впровадження відповідного програмного забезпечення, що дозволить окремі функції фінансового контролінгу здійснювати без активної участі людини.

Таким чином, сучасний інструментарій фінансового контролінгу є досить багатим. Основне їх призначення – своєчасно виявити негативні зміни, настання фінансової кризи чи загрози й вжити заходів направлених на нейтралізацію причин її виникнення. До основних інструментів фінансового контролінгу відносять: фінансовий аналіз показників діяльності, статичні і динамічні методи інвестиційних розрахунків, функціонально-вартісний аналіз, GAP-аналіз – аналіз відхилень, ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід, CVP-аналіз – аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток», стратегічне управління витратами, портфельний аналіз, бюджетування, бенчмаркінг, система збалансованих показників, SWOT-аналіз, фінансова діагностика тощо. Кожен з них має свої особливості застосування та надають обмежену інформацію. Вибір того чи іншого інструменту фінансового контролінгу залежить від сфери діяльності підприємства, його специфіки, особливостей, фінансової політики тощо. Найкращого результату можна домогтися шляхом комбінованого використання різних інструментів. Сучасні фінансові аналітики повинні вміти застосовувати різні інструменти. Важливою умовою забезпечення ефективного фінансового контролінгу є використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволить автоматизувати даний процес.

Висновок до розділу 2

Визначено методи діагностики фінансового-господарської діяльності підприємства у системі фінансового контролінгу. Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає аналіз сукупності фінансових показників, що характеризуються діловою активністю, фінансовий стан, рівень ліквідності та платоспроможності, рентабельності тощо. Фінансовий контролінг покладається на ці показники, щоб отримати цілісне уявлення про бізнес, допомагаючи керівництву приймати обґрунтовані рішення для підвищення продуктивності та досягнення довгострокової стабільності. Регулярно відстежуючи та інтерпретуючи ці показники, підприємства можуть адаптуватися до мінливих ринкових умов, визначати сфери для вдосконалення та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів.

Розглянуто методичний інструментарій контролінгу в системі фінансового управління підприємством. Сучасний інструментарій фінансового контролінгу є досить багатим. Основне їх призначення – своєчасно виявити негативні зміни, настання фінансової кризи чи загрози й вжити заходів направлених на нейтралізацію причин її виникнення. До основного інструментів фінансового контролінгу відносять: фінансовий аналіз показників діяльності, статичні і динамічні методи інвестиційних розрахунків, функціонально-вартісний аналіз, GAP-аналіз – аналіз відхилень, ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід, CVP-аналіз – аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток», стратегічне управління витратами, портфельний аналіз, бюджетування, бенчмаркінг, система збалансованих показників, SWOT-аналіз, фінансова діагностика тощо. Кожен з них має свої особливості застосування та надають обмежену інформацію. Вибір того чи іншого інструменту фінансового контролінгу залежить від сфери діяльності підприємства, його специфіки, особливостей, фінансової політики тощо. Найкращого результату можна домогтися шляхом комбінованого використання різних інструментів. Сучасні фінансові аналітики повинні вміти застосовувати різні інструменти.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ДРУЖБА»

3.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Базою для проведення даного дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Дружба» (ТОВ «Агрофірма «Дружба»), яке знаходиться за адресою: Україна, Полтавська обл., Лубенський р-н, село Круподеринці. ТОВ «Агрофірма Дружба» створено з метою отримання прибутку шляхом провадження господарської діяльності в інтересах її учасників. Ця діяльність включає виробництво, торгівлю, посередницькі послуги, виконання робіт, надання послуг, зовнішньоекономічну діяльність, а також будь-яку іншу законну діяльність відповідно до чинного законодавства. У таблиці 3.1 наведено інформаційну картку досліджуваного товариства.

Таблиця 3.1

Інформаційна картка ТОВ «Агрофірма Дружба»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Дружба»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Агрофірма Дружба»
3	ЄДРПОУ	03773004
4	Юридична адреса	Україна, Полтавська обл., Лубенський р-н, село Круподеринці
5	Рік заснування	2004
6	Керівник	Житинська Наталія Петрівна
7	Середня кількість працівників	114
8	Основний вид економічної діяльності	Вирощування зернових та технічних культур

ТОВ «Агрофірма Дружба» на ринку ведення сільського господарства діє починаючи з 2000 р. та входить до одного з найбільших в Україні агрохолдингів – «Укрлендфармінг».

ТОВ «Агрофірма Дружба» діє відповідно до чинного національного законодавства та неухильно його дотримується. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють його діяльність, є Конституція України, Господарський та Податковий кодекси України, закони України, які регулюються діяльність сільськогосподарських підприємств. Основним внутрішнім документом компанії є Статут, доповнений інструкціями внутрішнього розпорядку, положеннями про структурні підрозділи та подібними документами. За всю історію діяльності ТОВ «Агрофірма Дружба» зарекомендувало себе як відповідальний суб'єкт, правопорушень не зафіксовано. Підприємство стабільно і своєчасно надає точну фінансову звітність до органів статистики та податкової служби.

ТОВ «Агрофірма Дружба» відноситься до сільськогосподарських підприємств України та має важливе стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки країни. Основними продуктами виробництва ТОВ «Агрофірма Дружба» є така продукція рослинництва як: пшениця, ячмінь, ріпак, кукурудза та соняшник. ТОВ «Агрофірма Дружба» займається їх вирощуванням надалі частину з них реалізовує покупцям, а іншу частину спрямовує на виробничі потужності до агрохолдингу «Укрлендфармінг», де відбувається їх переробка та виробництво комбікормів, муки тощо.

Зазначимо, що основними видами діяльності товариства є:

- ведення власного сільськогосподарського товарного виробництва;
- виробництво (вирощування), переробка та збут (реалізація, поставка, продаж) сільськогосподарської продукції;
- культивування, використання рослин, що містять наркотичні засоби для промислових цілей;
- виробництво, реалізація та використання насіння і садивного матеріалу;
- оптова торгівля насінням тощо.

Місія ТОВ «Агрофірма «Дружба» – виробництво якісної та доступної сільськогосподарської продукції для потреб різних прошарків населення з метою забезпечення зростання вартості товариства.

Далі важливо розглянути структуру управління ТОВ «Агрофірма «Дружба», як показано на рисунку 3.1. Компанія дотримується лінійно-функціональної організаційної структури. Це передбачає, що відділи вищого рівня уповноважені контролювати підрозділи нижчого рівня, відповідальні за конкретні спеціалізовані функції. При цьому директор має повну владу. Відповідно до цієї структури підприємство складається з цехів, філій, дільниць та інших структурних підрозділів. Організаційна структура ТОВ «Агрофірма Дружба» затверджується загальними зборами учасників. Крім того, організаційна структура менеджменту ТОВ «Агрофірма «Дружба» постійно розвивається під впливом прогресу обладнання, технологій, форм організації виробничого процесу та інших відповідних чинників.

Ця компанія працює за принципом одноосібної власності, де управління здійснюється директором, який призначається засновниками. З директором укладається договір, в якому визначаються його права, обов'язки та фінансові умови. Стратегічне управління ТОВ «Агрофірма «Дружба» здійснюється загальними зборами учасників, до якого входять власники досліджуваного товариства. Вони відповідають за стратегічно важливі завдання, які стосуються переорієнтації діяльності товариства, зміну профілю, розширення чи звуження виробничо-господарської діяльності, збільшення чи зменшення розміру статутного капіталу тощо.

Усі інші завдання, що не входять до компетенції загальних зборів учасників та належать до оперативного управління, покладаються на директора товариства, з яким укладається контракт та виплачується відповідна заробітна плата. Директор уповноважений діяти від імені товариства, його інтересів, представляти його перед стейкхолдерами, визначати кадрову політику, керувати трудовим колективом тощо.

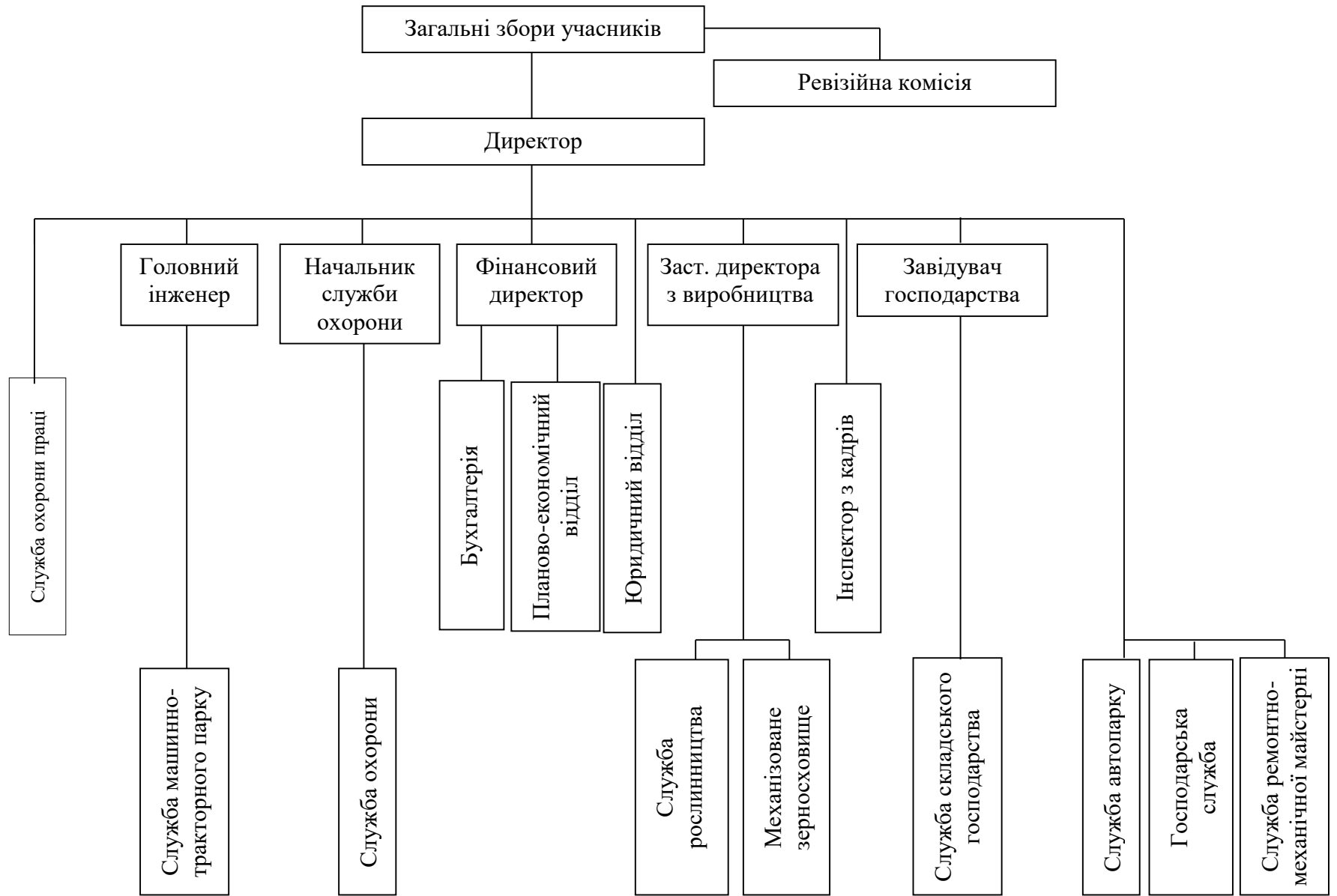


Рис. 3.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснює ревізійна комісія, яка призначається загальними зборами учасників. Склад цієї комісії обирається з числа учасників товариства, які не належать до виконавчого органу. Загальні збори учасників визначають конкретну кількість, осіб, які беруть участь, і тривалість їх перебування в ревізійній комісії.

Важливо відзначити, що ТОВ «Агрофірма «Дружба» обслуговує різноманітну споживчу базу. Основними покупцями продукції підприємства є як малі, так і великі сільськогосподарські підприємства Полтавської області, а також підприємства елеваторної, борошномельно-зернової промисловості, комбикормових заводів, м'ясокомбінатів, державні установи. Крім того, ТОВ «Агрофірма «Дружба» реалізує частину своєї продукції безпосередньо жителям району, у якому проводить діяльність, для особистого користування.

При виборі постачальників ТОВ «Агрофірма «Дружба» проводить ретельну та всебічну оцінку їх діяльності та потенціалу. Це робиться для встановлення відносин, які можуть зміцнити взаємодію компанії з постачальниками. Основним постачальником насіння є ТОВ «Камруд-агро», що знаходиться в Полтаві, з яким ТОВ «Агрофірма «Дружба» підтримує давні та стабільні зв'язки. «Камруд-агро» постачає переважно насіння соняшнику, кукурудзи та сої. Ще одним постачальником, який заслуговує на увагу, є ТОВ «Агро Реал Трейд», також розташоване в Полтаві, у якого регулярно закуповуються різні комплектуючі та запчастини для сільськогосподарської техніки.

У конкурентному середовищі ринку ТОВ «Агрофірма «Дружба» конкурує з такими підприємствами, як: ТОВ «Колос-Богодарівка», ТОВ «Полтава-Агрокон», ТОВ «УКРТЕХАГРО», ТОВ «Солоицьке», СТОВ «Прометей», ТОВ «Україна» та інші аграрні підприємства. Головна конкурентна боротьба між ними йде за право оренди орної землі, на якому підприємство надалі буде вирощувати сільськогосподарську продукцію. На даний час ТОВ «Агрофірма «Дружба» своїм орендарям пропонує досить привабливі умови. Середня ціна оренди 1 га землі, яку сплачує ТОВ «Агрофірма «Дружба» щорічно своєму

орендодавцю, складає 7 тис. грн. Крім того кожен орендодавець за рахунок ТОВ «Агрофірма «Дружба» отримає 10 л. олії, 1 мішок борошна, а також для тих людей, які опинилися у складних життєвих ситуаціях товариство надає безвідсотковий кредит періодом на 5-10 років та одноразову фінансову допомогу від 10 до 50 тис. грн.

Також слід зазначити, що ТОВ «Агрофірма «Дружба» активно здійснює інноваційну діяльність, що полягає у наступному:

- зміцненню матеріально-технічної бази;
- впровадженню сучасних аграрних технологій;
- застосування новітніх сортів та гібридів насінневого матеріалу;
- використання нових систем обробітку ґрунту, зокрема No-Till;
- придбання інноваційної імпоротної сільськогосподарської техніки.

На даний час ТОВ «Агрофірма «Дружба» має розвинену матеріально-технічну базу, яка включає десятки сучасних комбайнів, тракторів, сівалок, культиваторів та іншої сільськогосподарської техніки. На рисунку 3.2 наведено частину сільськогосподарської техніки товариства.



Рис. 3.2. Частина сільськогосподарської техніки ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Слід зазначити, що протягом 2022-2023 рр. ТОВ «Агрофірма «Дружба» проводить свою діяльність у досить складному зовнішньому середовищі, що обумовлено веденням війни на території України. Як наслідок ТОВ «Агрофірма «Дружба» у даний період зіткнулося зі значною кількістю загроз, ризиків на небезпек, які у тому числі викликані війною в Україні. Для того, щоб оцінити стан зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Агрофірма «Дружба» використано SWOT-аналіз, результати якого представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Можливості	Загрози
1.Участь в міжнародних та державних фінансових програмах підтримки	1.Війна в Україні та розширення фронту активних бойових дій
2.Отримання «дешевих» кредитів за державною програмою для сільськогосподарських підприємств	2.Суттєве підвищення вартості на паливно-мастильні матеріали, насіннєвий матеріал
3.Оновлення машинно-тракторного парку за рахунок фінансового лізингу	3.Підвищення валютного курсу американського долара
4.Стабілізація цін на вітчизняну аграрну продукцію	4.Нестача кваліфікованих кадрів через міграційні процеси та мобілізацію
5. Посилення морської безпеки України та повноцінна робота морських портів	5.Загрози рейдерських атак на аграрні підприємства
	6.Проблеми у постачанні ресурсів з-за кордону
	7.Негативні погодно-кліматичні умови
	8. Посилення податкового тиску
	9. Проблеми в імпорті українського зерна
Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Потужний земельний банк	1.Нестабільний фінансовий стан
2.Наявність елеваторів, на яких зберігається та сушиться зерно	2.Залежність від зовнішніх джерел фінансування
3.Прибуткова та рентабельна діяльність	3.Вразливість від змін в зовнішньому середовищі
4.Висока репутація та імідж підприємства на ринку	4.Відсутність відокремленого відділу фінансового контролінгу
5.Активна інноваційна діяльність	5.Низький рівень диджиталізації фінансових та інших відділів
6.Наявність довгострокової стратегії розвитку	
7.Контракти на прямі поставки на міжнародний ринок	
8.Розвинений машинно-тракторний парк	
9.Висока соціальна відповідальність підприємства	

Відповідно до отриманих результатів можемо стверджувати, що ТОВ «Агрофірма «Дружба» в цілому має досить міцне внутрішнє середовище, яке формує значну кількість конкурентних переваг. Поряд з цим виявлено й низку слабких сторін, які потребують усунення, зокрема частина з них криється у низькому рівні диджиталізації, відсутності відділу фінансового контролінгу та нестабільному фінансовому стану. Перспективи щодо подальшого розвитку ТОВ «Агрофірма «Дружба» істотні, що перш за все визначається важливістю аграрного сектору України для продовольчої безпеки країни.

Стан зовнішнього середовища є нестабільним, що перш за все визначається негативним впливом війни та її наслідками. ТОВ «Агрофірма «Дружба» та його виробничі потужності знаходяться у Полтавській області, яка знаходиться у відносній безпеці та віддаленості від активних бойових дій. Однак війна негативно вплинула на підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, ускладнила процес збуту продукції, зруйнувала вибудовані роками логістичні маршрути товариства тощо. ТОВ «Агрофірма «Дружба» уже пристосувалося до функціонування в умовах воєнного стану, але непередбачуваність стану зовнішнього середовища накладають суттєві обмеження на діяльність досліджуваного товариства.

Таким чином, ТОВ «Агрофірма «Дружба» займається сільськогосподарською діяльністю та знаходиться у Полтавській області. Свою діяльність проводить шляхом оренди орної землі в населення. Основним видом діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба» є вирощування продукції рослинництва, а саме: пшениця, ячменя, ріпака, кукурудзи та соняшнику. Входить ТОВ «Агрофірма «Дружба» до одного з найбільших в Україні агрохолдингів «Укрлендфармінг» й має високу забезпеченість сучасною аграрною технікою та має власні елеватори, на яких зберігається зерно. Важливими конкурентними перевагами досліджуваного товариства є активна інноваційна діяльність, наявність сучасної імпоротної техніки, власних елеваторів та складських приміщень, а також ведення прибуткової діяльності. На ТОВ «Агрофірма «Дружба» створені відповідні служби, які відповідають за фінансову роботу

підприємства. Керівником фінансових служб підприємства являється фінансовий директор. Саме дані працівники організують усю фінансову діяльність на ТОВ «Агрофірма «Дружба». Для забезпечення належного виконання основних обов'язків фінансовими службами розроблено низку нормативних та інструктивних документів. Працівники фінансових служб ТОВ «Агрофірма «Дружба» мають можливість проходити стажування та курси підвищення кваліфікації на споріднених підприємствах, беруть участь у всеукраїнських конференціях тощо.

Наступним етапом даного дослідження є проведення діагностики результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба».

3.2. Діагностика результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба»

ТОВ «Агрофірма «Дружба» функціонує у досить складному зовнішньому середовищі, в якому знаходиться велика кількість ризиків та загроз. Попри війну та її негативні наслідки ТОВ «Агрофірма «Дружба» продовжує своє функціонування та розвиток. У той час як велика кількість вітчизняних підприємств не зуміло пристосуватися до нових умов й припинила свою діяльність. Інша частина підприємств базувалася на територіях, де активно велися бойові дії та суттєво постраждали. Важливим завданням постає діагностика результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба», що є частиною функції фінансового контролінгу. Перш за все такий аналіз починається з складання агрегованого балансу товариства. Фінансова звітність ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр. представлену в додатку А.

Використовуючи її у таблиці 3.3 складено агрегований баланс ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Таблиця 3.3

Агрегований баланс ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Актив	2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %	2021 р.		2022 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сумі, тис. грн.	Питомій вазі, %		Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Суми, тис. грн.	Питомій вазі, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Необоротні активи	20255	55,77	26698	59,73	6443	3,96	131,81	26698	59,73	31748	56,43	5050	-3,3	118,92
1.1. Незавершені капітальні інвестиції	1878,3	5,17	269	0,6	-1609,3	-4,57	14,32	269	0,6	607	1,08	338	0,48	225,65
1.1. Основні засоби	14686,4	40,43	21929	49,06	7242,6	8,63	149,32	21929	49,06	25539	45,39	3610	-3,67	116,46
1.2. Довгострокові біологічні активи	576,3	1,59	1353	3,03	776,7	1,44	234,77	1353	3,03	2455	4,36	1102	1,33	181,45
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції	3114	8,57	3147	7,04	33	-1,53	101,06	3147	7,04	3147	5,59	0	-1,45	100
2. Оборотні активи	16066,6	44,23	17999	40,27	1932,4	-3,96	112,03	17999	40,27	24513	43,57	6514	3,3	136,19
2.1. Запаси	10076,9	27,74	11163	24,97	1086,1	-2,77	110,78	11163	24,97	19359	34,41	8196	9,44	173,42
2.2. Дебіторська заборгованість	5606,7	15,44	6739	15,08	1132,3	-0,36	120,2	6739	15,08	5040	8,96	-1699	-6,12	74,79
2.3. Грошові кошти	383	1,05	97	0,22	-286	-0,83	25,33	97	0,22	114	0,2	17	-0,02	117,53
Всього майна	36321,6	100	44697	100	8375,4	-	123,06	44697	100	56261	100	11564	-	125,87

Продовження таблиці 3.3

Пасив	2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %	2021 р.		2022 р.		Відхилення (+;-)		Темп зростання, %
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %		Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Власний капітал	15384	42,35	23191	51,88	7807	9,53	150,75	23191	51,88	34602	61,50	11411	9,62	149,2
2. Довгострокові зобов'язання	6545,6	18,02	4000	8,95	-2545,6	-9,07	61,11	4000	8,95	1135	2,02	-2865	-6,93	28,38
3. Поточні зобов'язання	14392	39,62	17506	39,17	3114	-0,45	121,64	17506	39,17	20524	36,48	3018	-2,69	117,24
3.1. Короткострокові кредити банку	1000	2,75	0	0	-1000	-2,75	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Кредиторська заборгованість	3852,2	10,61	7074	15,83	3221,8	5,22	183,64	7074	15,83	7497	13,33	423	-2,5	105,98
3.3. Інші поточні зобов'язання	9539,8	26,26	10432	23,34	892,2	-2,92	109,35	10432	23,34	13027	23,15	2595	-0,19	124,88
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього капіталу	36321,6	100	44697	100	8375,4	-	123,06	44697	100	56261	100	11564	-	125,87

Виходячи з даних зведеного балансу, можна зробити висновок, що валюта балансу ТОВ «Агрофірма Дружба» зазнала загального зростання. Зокрема, з 2020 по 2021 рік він зріс на 8375,4 тис. грн, а з 2021 по 2022 рік – на 11564 тис. грн. Таке зростання активів відображає позитивну тенденцію в економічних показниках компанії. Цю позитивну тенденцію можна пояснити зростанням як необоротних, так і оборотних активів.

У 2022 році необоротні активи склали 31 748 тис. грн, що на 5 050 тис. грн більше порівняно з 2021 роком. Якщо порівнювати 2021 рік з 2020 роком, то необоротні активи у 2021 році склали 26 698 тис. грн, що на 6 443 тис. грн більше, ніж у 2020 році. Відсоткове збільшення з 2021 по 2022 рік становить 18,92%. Аналізуючи відхилення в структурі між 2020 і 2021 роками, зміни склали 3,96%, а темп зростання склав 131,81%. Варто зазначити, що більшість необоротних активів складають основні засоби.

Згідно з інформацією, наведеною в таблиці 2.1, на кінець звітного року необоротні активи становлять 56,43% від загальної суми активів підприємства. Це незначне переважання необоротних активів є загальною характеристикою для більшості сільськогосподарських підприємств.

Що стосується оборотних активів, спостерігалось помітне збільшення на 1 932,4 тис. грн з 2020 по 2021 роки та більш значне збільшення на 6 514 тис. грн з 2021 по 2022 рік, що призвело до темпу зростання 136,19%. У 2022 році відбулося суттєве зменшення дебіторської заборгованості ТОВ «Агрофірма «Дружба» на 1 млн 699 тис. грн, що на 6,12% менше, ніж у 2021 році. Таке зменшення дебіторської заборгованості свідчить про більшу ефективність компанії в управлінні боржниками.

Рівень запасів також збільшився: у 2021 році порівняно з 2020 роком вони зросли на 1 086,1 тис. грн, а у 2022 році порівняно з попереднім роком – на 8 196 тис. грн. ТОВ «Агрофірма Дружба» щороку послідовно нарощує запаси, щоб запобігти можливому зростанню витрат ресурсів у наступному році.

Протягом аналізованого періоду грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 17 000 грн з 2021 по 2022 рр., але зменшилися на 286 000 грн з 2020 по

2021 рр. Загалом ТОВ «Агрофірма Дружба» має відносно низький рівень ліквідності, оскільки воно не має сильної підтримки високоліквідними активами.

Для більшої наочності динаміку оборотних і необоротних активів представлено на рисунку 3.3.

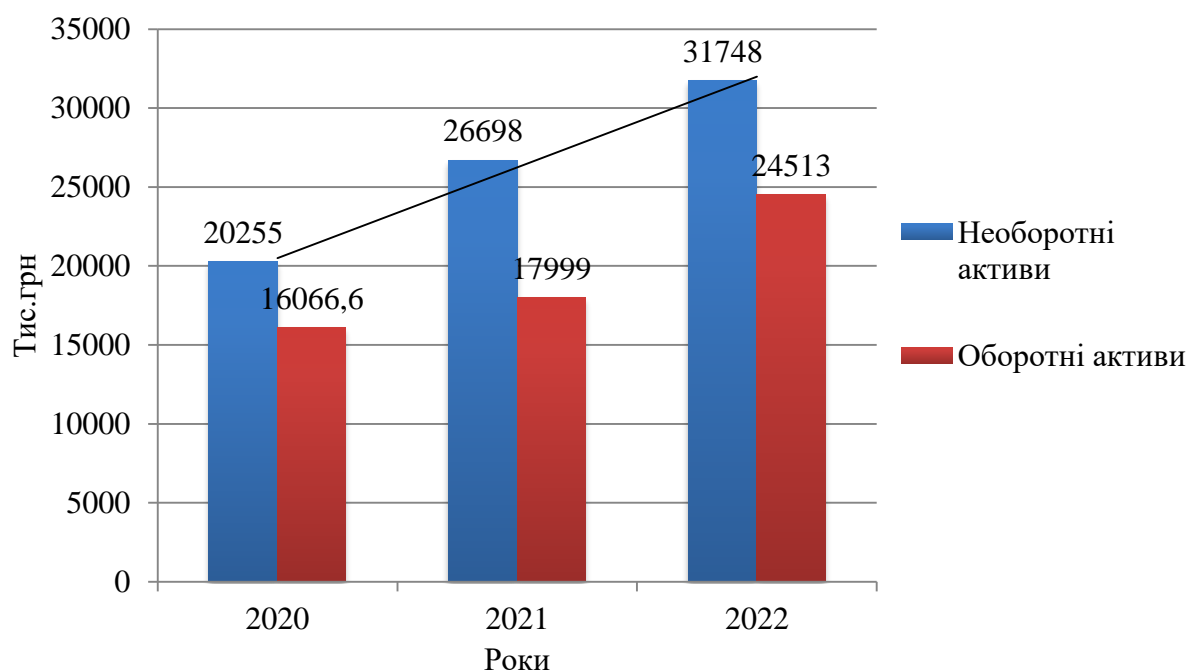


Рис. 3.3. Динаміка активів ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр.

Виходячи з інформації, представленої на рисунку 3.3, можна зробити висновок, що протягом усього досліджуваного періоду необоротні активи підприємства стабільно перевищували оборотні активи та демонстрували стійку тенденцію до зростання.

Щодо зобов'язань балансу, то у 2022 році джерела формування капіталу склали 56 261 тис. грн., що на 11 564 тис. грн. більше порівняно з 2021 роком, що відображає темп зростання 125,87%. Ці зміни відбулися завдяки збільшенню власного капіталу, зокрема через збільшення нерозподіленого прибутку. Цей позитивний розвиток свідчить про наявність у компанії власних ресурсів для нарощування власного капіталу.

Для ілюстрації, у 2021 році ТОВ «Агрофірма «Дружба» збільшило власний капітал на 7 807 000 грн, що відповідає зростанню на 9,53%, із темпом зростання 150,75% порівняно з 2020 роком. У 2022 році власний капітал збільшився на 11 411 000 грн, що становить збільшення питомої ваги на 9,62% із темпом зростання 149,2% відносно 2021 року. Зростання власного капіталу відображає підвищення ефективності бізнесу та підвищення фінансової незалежності компанії.

Було помітне скорочення довгострокових зобов'язань і забезпечення, що свідчить про те, що компанія менше покладається на довгострокові джерела фінансування. Довгострокові зобов'язання зменшилися з 6545,6 тис. грн у 2020 році до 1135 тис. грн у 2022 році. Загальну зміну по пасиву балансу можна зобразити на рисунку 3.4.

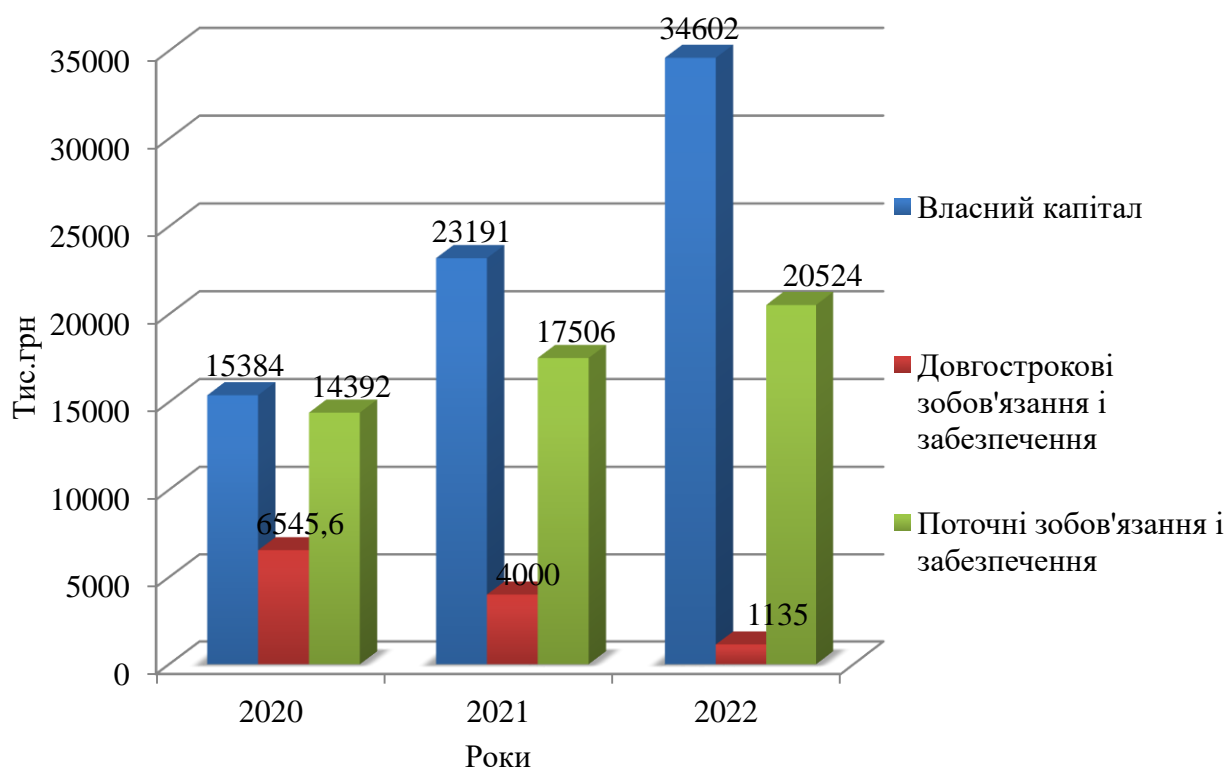


Рис. 3.4. Динаміка пасиву ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр.

З результатів проведеного аналізу можемо зробити висновок, що в складі пасивів ТОВ «Агрофірма Дружба» суттєво зростає частка власного капіталу.

Навіть в несприятливих воєнних умовах функціонування досліджуваному товариству вдалося наростити розмір власного капіталу та підвищити рівень фінансової самостійності.

Далі у таблиці 3.4 наведено аналіз формування прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр.

Таблиця 3.4

Аналіз формування прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр.,
тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021-2020	Відхилення 2022-2021
1. Чистий дохід від реалізації(товарів,робіт,послуг)	16771	25508	34009	8737	8501
2.Собівартість реалізованої продукції (тов.,робіт,послуг)	8582	16291	20813	7709	4522
3. Валовий прибуток	8189	9217	13196	1028	3979
4. Інші операційні доходи	7866	10152	925	2286	-9227
5. Сумарні операційні доходи	24637	35660	34934	11023	-726
6.Адміністративні витрати	931	2113	1627	1182	-486
7.Витрати на збут	19	53	305	34	252
8.Інші операційні витрати	7866	10152	925	2286	-9227
9.Сумарні операційні витрати	17398	28609	23670	11211	-4939
10.Прибуток від операційної діяльності	7788	8137	12021	349	3884
11.Дохід від інвестиційної і фін.діяльності	743	461	144	-282	-317
12.Витрати від інвест. і фін. діяльності.	1237,4	957	754	-280,4	-203
13.Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	7279	7641	11411	362	3770
14.Витрати з податку на прибуток	0	0	0	0	0
15.Чистий фін. Результат:прибуток	7277	7641	11411	364	3770
16.Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0	0	0
17.Сукупний дохід	7277	7641	11411	364	3770

Отримані результати дозволяють констатувати про щорічне підвищення результативності господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Дружба». Прибуток ТОВ «Агрофірма Дружба» формується завдяки чистому доходу від реалізації продукції, який за 2020-2022 рр. зріс з 16771 тис. грн. до 34009 тис.

грн., тобто більше чим у два рази за три роки. Цьому сприяло використання новітніх сортів насіннєвого матеріалу, які є більш ефективнішими та дозволили збільшити рівень урожайності зернових культур. Також протягом 2021-2022 рр. були одними з найкращих погодно-кліматичні умови для вирощування продукції рослинництва.

Також слід звернути увагу на суттєве підвищення собівартості реалізованої продукції протягом 2020-2022 рр. Якщо у 2020 р. собівартість реалізації ТОВ «Агрофірма Дружба» складала 8582 тис. грн., то у 2022 р. виросла до 20813 тис. грн. На зростання собівартості вплинуло загальне підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів, насіннєвого матеріалу тощо. На рисунку 3.5 наведено динаміку даних показників.

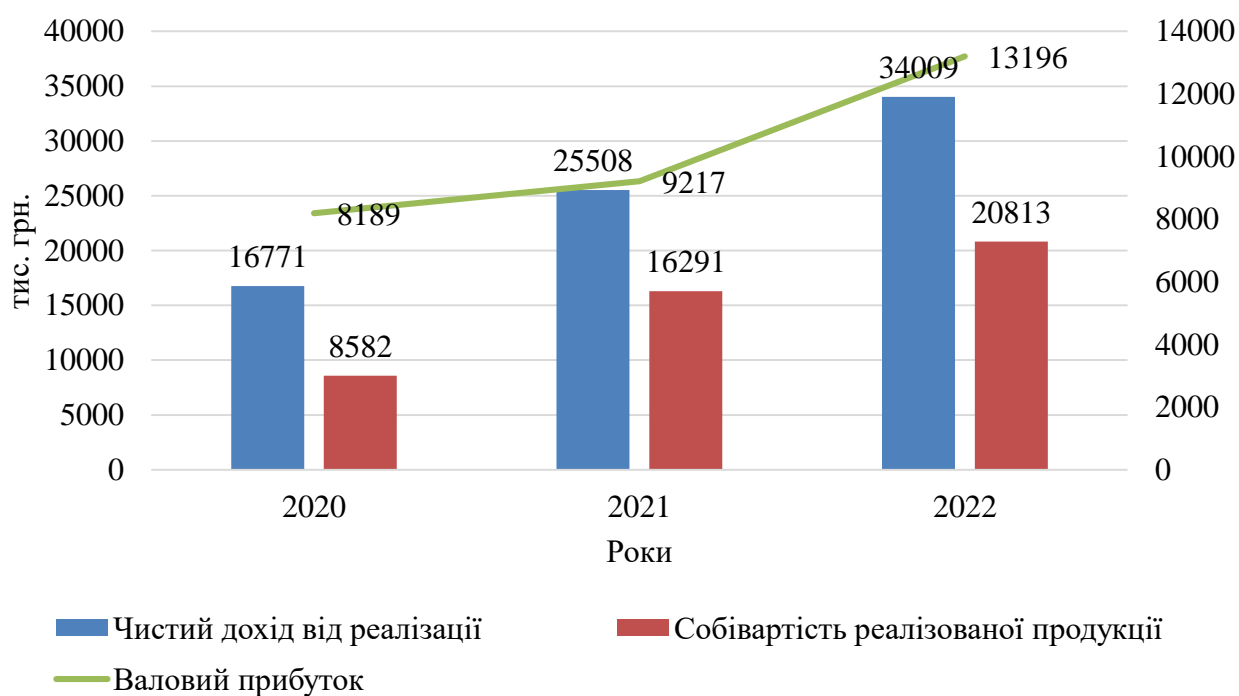


Рис. 3.5. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр.

Позитивним є те, що зростання розміру отриманого чистого доходу перевищує темпи зростання собівартості. Зазначена тенденція забезпечила збільшення валового прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба», який за результатами 2022 р. склав 13196 тис. грн.

Слід звернути увагу, що ТОВ «Агрофірма Дружба» у 2022 р. в рамках оптимізації політики зменшило розміри адміністративних витрат, які були спрямовані на утримання управлінського персоналу. У 2022 р. адміністративні витрати склали 1627 тис. грн., що на 486 тис. грн. менше за довоєнний період.

Розмір чистого прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба» також має позитивну динаміку та зростає. У 2020 р. товариство отримало чистий прибуток в розмірі 7277 тис. грн., у 2021 р. він зріс на 364 тис. грн., а у 2022 р. даний показник досяг 11411 тис. грн., що на 3779 тис. грн. більше від довоєнного періоду. ТОВ «Агрофірма Дружба» зуміло швидко пристосуватися до умов функціонування у воєнних умовах. Зокрема, це вдалося завдяки наявності власних елеваторів, а також контрактів на прямі поставки аграрної продукції до споживачів з ЄС та Китаю. На рисунку 3.6 наведено динаміку чистого прибутку товариства.

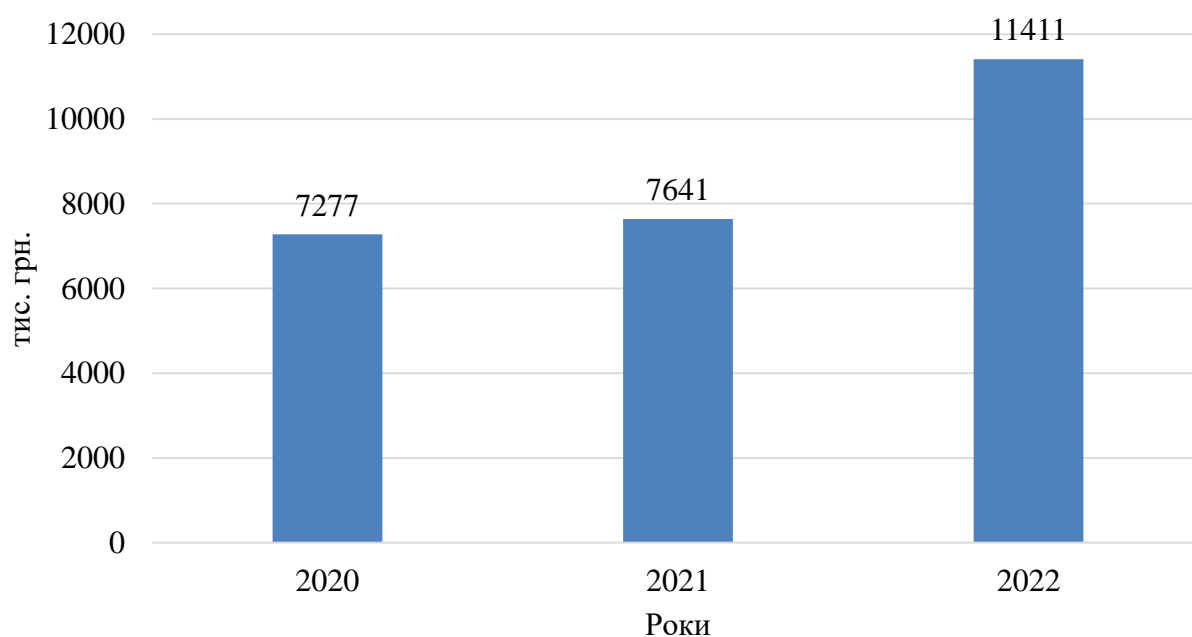


Рис. 3.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр.

Іншою групою важливих показників, які використовуються при діагностиці фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Дружба» є

показники рентабельності. У таблиці 3.5 наведено показники рентабельності досліджуваного товариства.

Таблиця 3.5

Показники рентабельності ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр., %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельність активів, %	25,46	18,86	22,61	-6,6	3,75
Рентабельність продаж, %	43,4	29,96	33,55	-13,44	3,59
Рентабельність витрат, %	39,03	25,84	46,72	-13,19	20,88
Рентабельність власного капіталу	61,96	39,62	39,49	-22,34	-0,13
Рентабельність продукції	195,42	156,58	163,4	-38,84	6,82
Рентабельність основних засобів	69,42	41,74	48,08	-27,68	6,34
Період окупності капіталу	1,61	2,52	2,53	0,91	0,01

Розраховані показники рентабельності підтверджують прибуткову та рентабельну діяльність ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр. Однак більшість показників сигналізує те, що ефективніше товариство використовувало наявні ресурси у 2020 р. Зокрема, рентабельність активів у 2022 р. складала 22,61 %, що на 3,75 % більше від довоєнного періоду. Однак у 2020 р. даний показник складав 25,46 %. Рентабельність продаж має подібну динаміку змін: у 2022 р. складає 33,55 %, але у 2020 р. становила 43,4 %. Це свідчить про те, що у 2020 р. одиниця реалізованої продукції давала більший прибуток, а ніж одиниця реалізованої продукції у 2021-2022 рр. Зазначене обумовлено щорічним зростанням собівартості виробництва та реалізації продукції. На рисунку 3.7 наведено динаміку рентабельності продаж досліджуваного товариства за 2020-2022 рр.

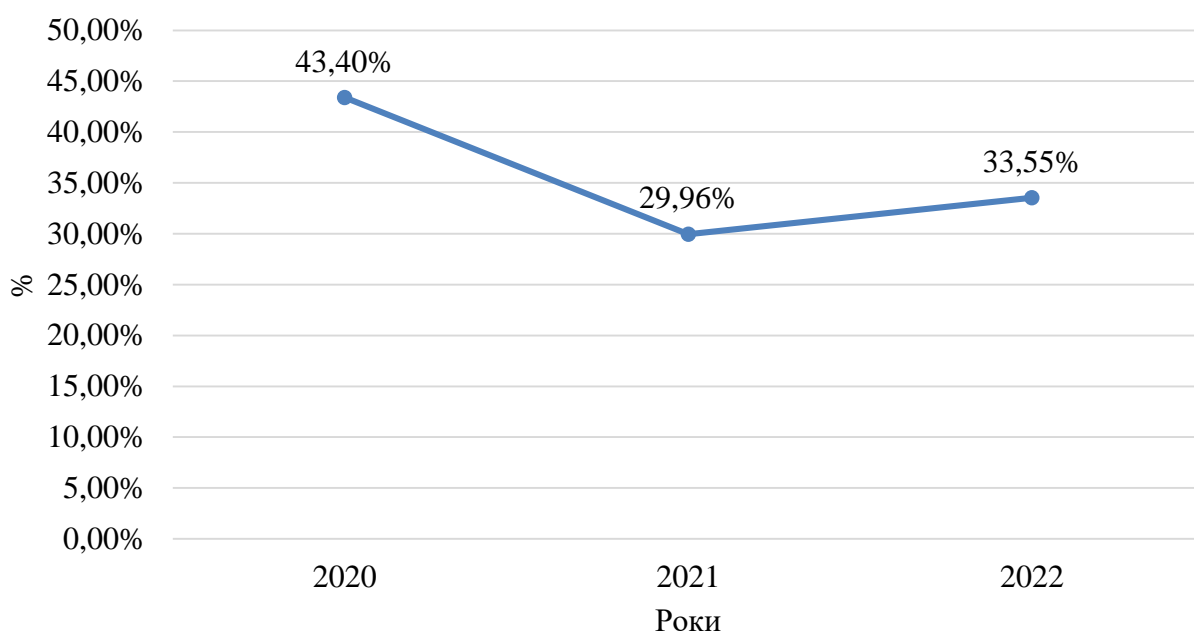


Рис. 3.7. Динаміка рентабельності продаж ТОВ «Агрофірма Дружба» за 2020-2022 рр.

З метою подальшого покращення результативності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Дружба» необхідно вживати заходи спрямовані на оптимізацію, усунення непродуктивних втрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій, недопущення фактів розкрадання, розтрат чи нерационального використання матеріальних ресурсів.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Агрофірма Дружба» протягом 2020-2022 рр. є досить успішним, прибутковим та рентабельним підприємством. Завдяки інноваціям ТОВ «Агрофірма Дружба» вдається збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції. Зокрема, за результатами 2022 р. отриманий чистий дохід склав 34009 тис. грн., що вдвічі більше за 2020 р. Також зростає розмір отриманого чистого прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба», який у 2022 р. склав більше 11 млн. грн. Однак рівень прибутку, який приносить реалізація одиниці продукції зменшується, що обумовлено суттєвим зростанням витрат на її вирощування. У подальшому для ТОВ «Агрофірма Дружба» перспективним є пошук шляхів зниження витрат.

3.3. Аналіз та оцінка фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Для кожного підприємства надзвичайно важливим є проведення систематичної та своєчасної оцінки фінансового стану. За результатами чого фахівці фінансових служб мають можливість зробити відповідні висновки про фінансовий стан та вжити заходів спрямованих на попередження фінансових криз, коригування діяльності тощо. Особливої важливої такий аналіз та оцінка фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба» набуває в умовах воєнного стану, коли велика кількість українських підприємств закриваються, банкрутують, втрачають свою платоспроможність. Своєчасно виявлені відхилення у фінансовому стані дозволяють фінансовим службами ТОВ «Агрофірма «Дружба» та вищому менеджменту бути високо проінформованим про наявний стан та за потреби вживати коригуючих заходів.

Використовуючи офіційну фінансову звітність ТОВ «Агрофірма «Дружба», яка складається з форми 1 «Баланс» та форми 2 «Звіт про фінансовий результат» за 2020-2022 рр. проведено аналіз та оцінку фінансового стану товариства. Такий відібраний проміжок часу дозволить порівняти стан фінансового стану в умовах воєнного стану з довоєнним періодом та періодом коронакризи. У таблиці 3.6 наведено показники фінансової стійкості.

Таблиця 3.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021- 2020	Відхилення 2022- 2021	Темп зростання %	
						2021/ 2020	2022/ 2021
1. Наявність власних коштів в обороті	-4871	-3507	2854	1364	6361	72	-81,38
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,60	0,61	0,64	0,01	0,03	101,67	104,92
3. Коефіцієнт фінансової автономії	0,42	0,52	0,62	0,1	0,1	123,81	119,23
4. Коефіцієнт фінансової залежності	2,36	1,93	1,63	-0,43	-0,3	81,78	84,46
5. Коефіцієнт фінансового ризику(фінансового лівериджу)	1,36	0,93	0,63	-0,43	-0,3	68,38	67,74
6. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-0,32	-0,15	0,08	0,17	0,23	46,88	-53,33
7. Коефіцієнт забезпеченості(покриття)запасів	-3,22	-1,09	0,34	2,13	1,43	33,85	-31,19
8. Коефіцієнт заборгованості	1,36	0,93	0,63	-0,43	-0,3	68,38	67,74
9. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	0,73	1,08	1,6	0,35	0,52	147,95	148,15

Оцінивши ці показники, можна зробити висновок, що стан внутрішнього капіталу компанії покращився за аналізований період. З 2020 по 2021 рік ТОВ «Агрофірма «Дружба» мала в обороті значну кількість власних коштів, а до 2022 року вони досягли загальної вартості 2 млн 854 тис. грн.

Крім того, при розгляді коефіцієнта фінансової стійкості стає очевидною сприятлива динаміка, оскільки він щільно збігається із встановленим нормативом, який становить 1. Це означає, що активи ТОВ «Агрофірма «Дружба» мають надійне джерело фінансування. Графічне зображення коливання коефіцієнта фінансової стійкості зображено на рисунку 3.8.

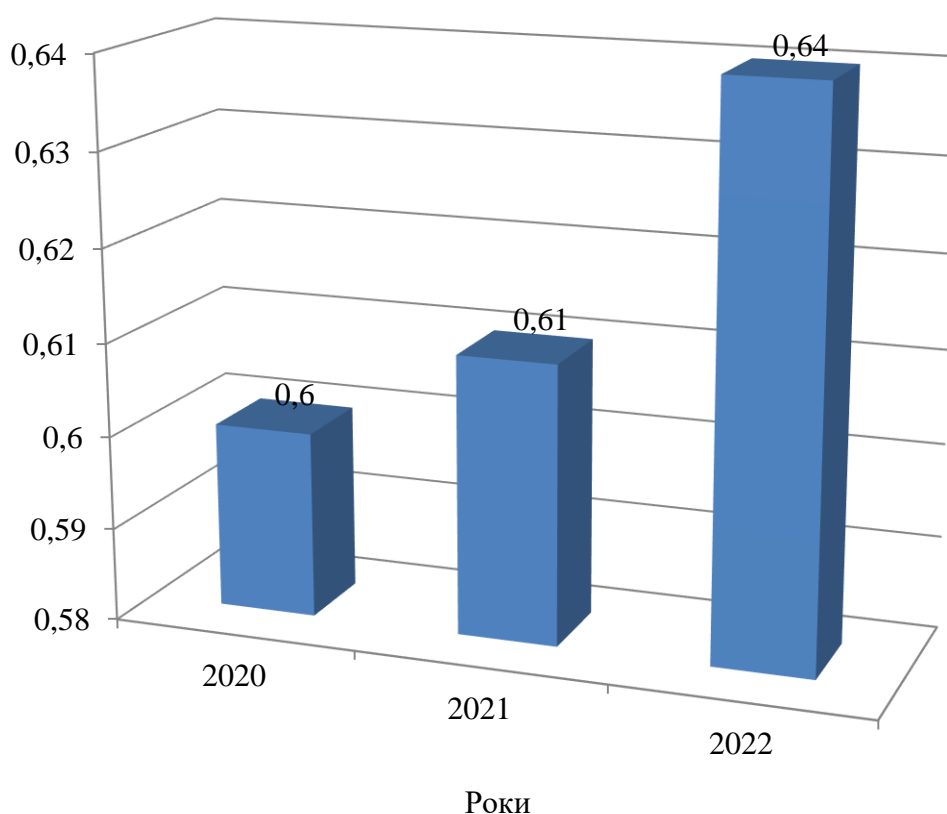


Рис. 3.8. Зміна коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт автономії ТОВ «Агрофірма Дружба» щороку зростав на 0,1 і в поточному звітному році досяг 0,62. Така тенденція до зростання показника свідчить про підвищення рівня самокупності компанії.

І навпаки, коефіцієнт фінансової залежності є зворотною величиною коефіцієнту автономії. Зниження траєкторії цього показника вказує на зменшення частки позикового капіталу, який використовується для фінансування компанії. У ТОВ «Агрофірма «Дружба» цей коефіцієнт знизився з 2,36 у 2020 році до 1,63 у 2022 році. Ця зміна свідчить про зменшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

У 2022 році коефіцієнт фінансового ризику становить 0,63, що на 0,43 менше, ніж у 2020 році та на 0,3 менше, ніж у 2021 році. Таке зменшення обсягу залучених коштів оцінюється позитивно та відображає зменшення залежності ТОВ «Агрофірма Дружба» від зовнішніх джерел фінансування. .

Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу у 2022 р. складає 1,6, тобто на 1 грн. залучених коштів в 2022 р. припадає 1,6 грн. власних. Тоді як в 2020 р. даний показник складав 0,73, а у 2021 р. – 1,08. Показники перевищують нормативне значення, що становить більше одиниці, що є позитивним для ТОВ «Агрофірма «Дружба». Зміни коефіцієнта співвідношення власного і залученого капіталу ТОВ «Агрофірма «Дружба» наведено на рис. 3.9.

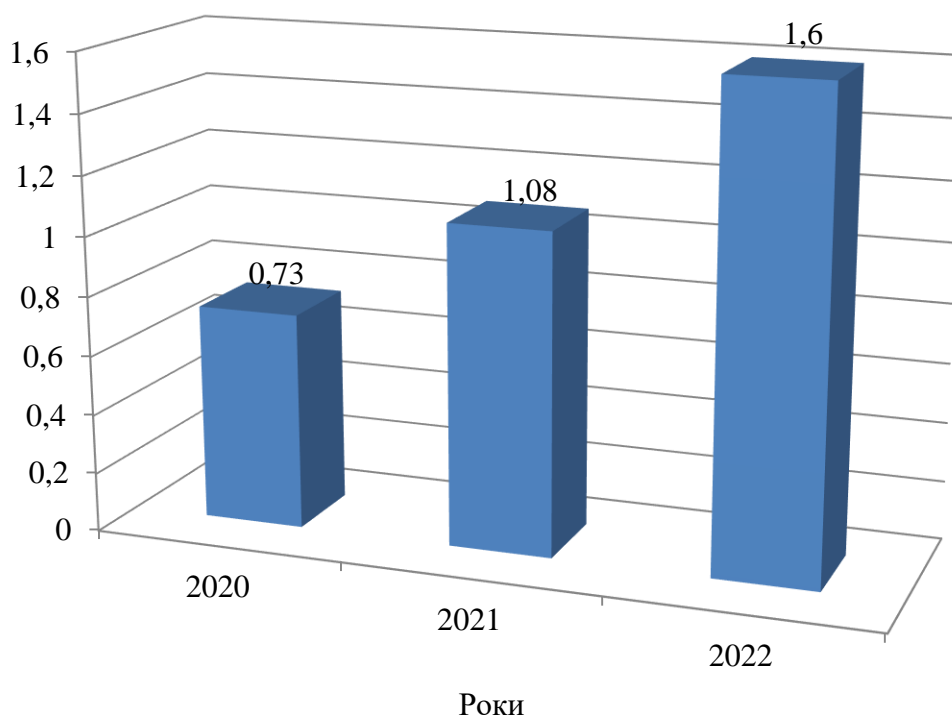


Рис. 3.9. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

В цілому фінансовий стан ТОВ «Агрофірма «Дружба» є досить позитивним, більшість показників фінансової стійкості досліджуваного товариства зростають. Щороку збільшується фінансова незалежність ТОВ «Агрофірма «Дружба».

За результатами розрахунків визначаємо тип фінансової стійкості даного підприємства за допомогою зведеної таблиці показників за типами фінансової стійкості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Зведена таблиця показників за типами фінансової стійкості

Показник	Тип фінансової стійкості			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійке становище	Кризове становище
$\Phi^B = B - Зп$	$\Phi^B > 0$	$\Phi^B < 0$	$\Phi^B < 0$	$\Phi^B < 0$
$\Phi^{ВД} = ВД - Зп$	$\Phi^{ВД} > 0$	$\Phi^{ВД} > 0$	$\Phi^{ВД} < 0$	$\Phi^{ВД} < 0$
$\Phi^{ЗК} = ЗК - Зп$	$\Phi^{ЗК} > 0$	$\Phi^{ЗК} > 0$	$\Phi^{ЗК} > 0$	$\Phi^{ЗК} < 0$

Тип фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Дружба» визначаємо у відповідності до проведених розрахунків у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Класифікація типу фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Загальна величина запасів	10076,9	11163	19359
Наявність власних коштів	-4871	-3507	2854
Наявність власних та довгострокових позикових коштів (робочий капітал)	1674,6	493	3989
Наявність загальних коштів	2674,6	493	3989
$\Phi_{В} = В - Зп$	-14947,9	-14670	-16505
$\Phi_{ВД} = ВД - Зп$	-8402,3	-10670	-15370
$\Phi_{ЗК} = ЗК - Зп$	-7402,3	-10670	-15370
Трикомпонентний показник фінансової стійкості $S(\Phi) = \{S1(\pm\Phi_{В}), S2(\pm\Phi_{ВД}), S3(\pm\Phi_{ЗК})\}$	{0;0;0}	{0;0;0}	{0;0;0}

Фінансовий стан ТОВ «Агрофірма «Дружба» у 2020-2022 рр. визначається як кризовий, який характеризувався певними кризовими явищами

на підприємстві. Так, як на досліджуваному товаристві не вистачає власних коштів разом із залученими ресурсами для покриття потреби в запасах. Водночас дана ситуація зумовлена досить значним рівнем запасів, що зумовлено бажанням керівництва перестрахуватись внаслідок можливого подорожчання основних видів запасів. Тому в реальній ситуації ТОВ «Агрофірма «Дружба» набагато менше розмірів запасів.

Далі слід здійснити розрахунок балансу ліквідності підприємства за 2020-2022 роки і відобразити в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Баланс ліквідності ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Пасив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Надлишок +, -		
								2020 р.	2021 р.	2022 р.
Група А1 Грошові кошти	383	97	114	Група П1 Поточні зобов'язання, кред. заборг. за тов., роб., послуги	13392	17506	20524	-13009	-17409	-20410
Група А2 Дебіторська заборгованість, готова продукція	11586,4	12928	11916	Група П2 Короткострокові кредити банків	1000	0	0	10586,4	12928	11916
Група А3 Виробничі запаси, незавершене виробництво	4097,2	4974	12483	Група П3 Довгострокові зобов'язання	6545,6	4000	1135	-2448,4	974	11348
Група А4 Необоротні активи	20255	26698	31748	Група П4 Власний капітал	15384	23191	34602	4871	3507	-2854
Баланс	36321,6	44697	56261	Баланс	36321,6	44697	56261	x	x	x

Співвідношення груп Активів та Пасивів з метою визначення ліквідності підприємства представлено нижче:

2020 рік	2021 рік	2022 рік
$A1 \leq P1;$	$A1 \leq P1;$	$A1 \leq P1;$
$A2 \geq P2;$	$A2 \geq P2;$	$A2 \geq P2;$
$A3 \leq P3;$	$A3 \geq P3;$	$A3 \geq P3;$
$A4 \geq P4.$	$A4 \geq P4.$	$A4 \leq P4.$

Здійснивши аналіз ліквідності балансу за 2020-2022 рр., слід сказати, що структура балансу є незадовільною. Зокрема, у 2022 р. спостерігається неприпустиме співвідношення $A1 \leq P1$, що свідчить про незадовільну діяльність ТОВ «Агрофірма «Дружба» та недостатню ліквідність балансу. Отже, баланс є не цілком ліквідний, тому на ТОВ «Агрофірма «Дружба» можуть виникнути певні фінансові труднощі при розрахунках зі своїми кредиторами.

Далі проводимо розрахунок показників ліквідності ТОВ «Агрофірма «Дружба», її результати представимо у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Показники ліквідності ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	
				2021-2020	2022-2021
Власний оборотний капітал	1674,6	493	3989	-1181,6	3496
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,12	1,03	1,19	-0,09	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	1,03	1,19	-0,09	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,027	0,006	0,01	-0,02	0
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,28	0,28	0,61	0	0,33
Коефіцієнт ліквідності дебіторської заборгованості	0,81	0,74	0,58	-0,07	-0,16

Як бачимо із отриманих результатів, власний оборотний капітал має плюсове значення, що свідчить про високий рівень платоспроможності. Відбувається це за рахунок більш швидкого темпу зростання оборотних активів у порівнянні з поточними зобов'язаннями.

Загальний коефіцієнт ліквідності протягом всього періоду має тенденцію щодо зростання. У 2021 р. цей показник зменшується на 0,09, а у 2022 р. на 0,16 зростає. На рисунку 3.10 наведено динаміку коефіцієнта загальної ліквідності товариства. Загалом показники ліквідності можна оцінити як незадовільні. ТОВ «Агрофірма «Дружба» необхідно працювати над поступовим збільшенням коефіцієнта абсолютної ліквідності, тобто накопичення грошових коштів.

Оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності має критично низькі значення. Так, у 2022 р. складає лише 0,01 грн./грн., що сигналізує про те, що ТОВ «Агрофірма «Дружба» спроможне за рахунок найбільш ліквідних активів покрити лише 1 % термінових зобов'язань. Це є досить низьким показником та

свідчить про не можливість товариства своєчасно розраховуватися зі своїми кредиторами.

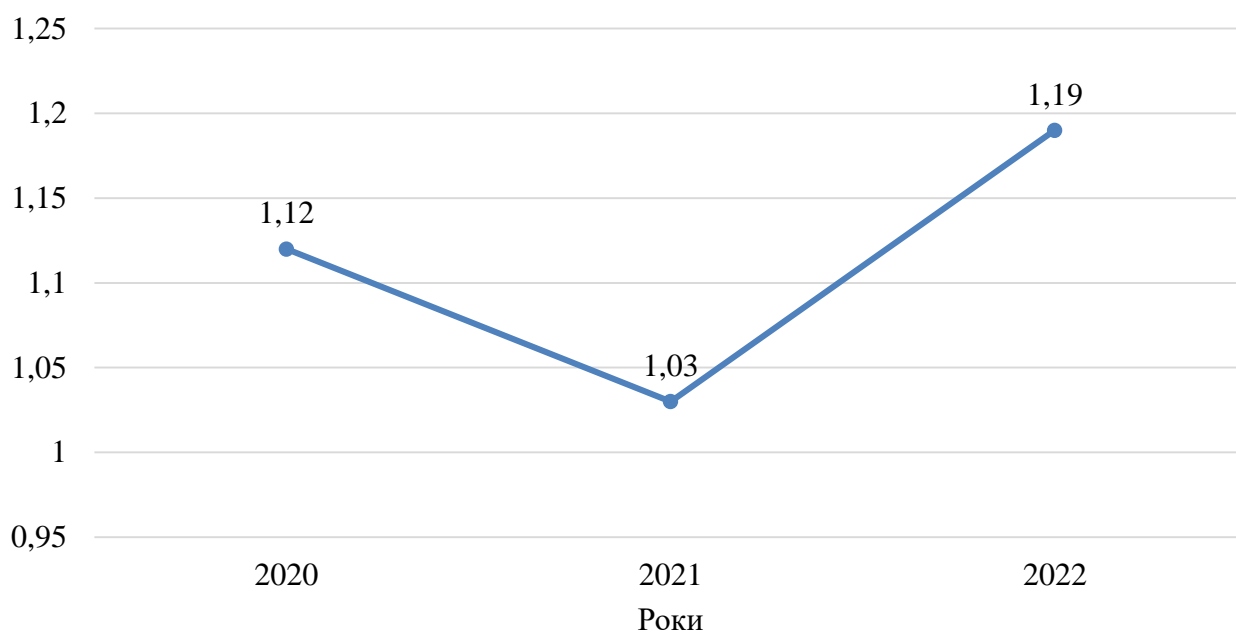


Рис. 3.10. Динаміка коефіцієнта загальної ліквідності ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

Оцінку фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба» завершимо шляхом відображення у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

№	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп зростання, %	
					2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (поточних активів) (КООА)	1,16	1,5	1,6	129,31	106,67
2	Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань (КОПЗ)	1,79	1,6	1,79	89,39	111,88
3	Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів по виручці від реалізації (КОЗ В)	17,78	10,78	5,9	60,63	54,73

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7
4	Коефіцієнт оборотності готової продукції (КОГП)	3,15	4,19	5,21	133,02	124,34
5	Коефіцієнт оборотності грошових засобів (КОГЗ)	65,24	106,28	322,36	162,91	303,31
6	Коефіцієнт відволікання оборотного капіталу в дебіторську заборгованість (Квідв.)	0,35	0,37	0,21	105,71	56,76
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КОДЗ)	2,83	4,13	5,77	145,94	139,71
8	Період погашення (інкасації) дебіторської заборгованості, днів (ТОДЗ)	129	88	63	68,22	71,59
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КОКЗ)	1,79	1,6	1,79	89,39	111,88
10	Рентабельність оборотних активів (Р)	50,37	44,86	53,68	89,06	119,66

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів з 1,16 грн./грн. у 2020 р. до 1,6 грн./грн. у 2022 р. Така динаміка свідчить про пришвидшення оборотності оборотних активів товариства, збільшення розміру виручки, яка припадала на одиницю оборотних активів ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Також важливо звернути увагу на пришвидшення розрахунків дебіторів з досліджуваним товариством. Якщо у 2020 р. період погашення дебіторської заборгованості в середньому складав 129 днів, то уже в 2022 р. становив 63 дня. Така зміна ситуації обумовлена війною в Україні, зростанням ризиків, внаслідок чого ТОВ «Агрофірма «Дружба» переглянула свою політику з реалізації продукції та критерії визначення надійності покупців зробило більш жорсткішими. На рисунку 3.11 наведено динаміку погашення дебіторської заборгованості.

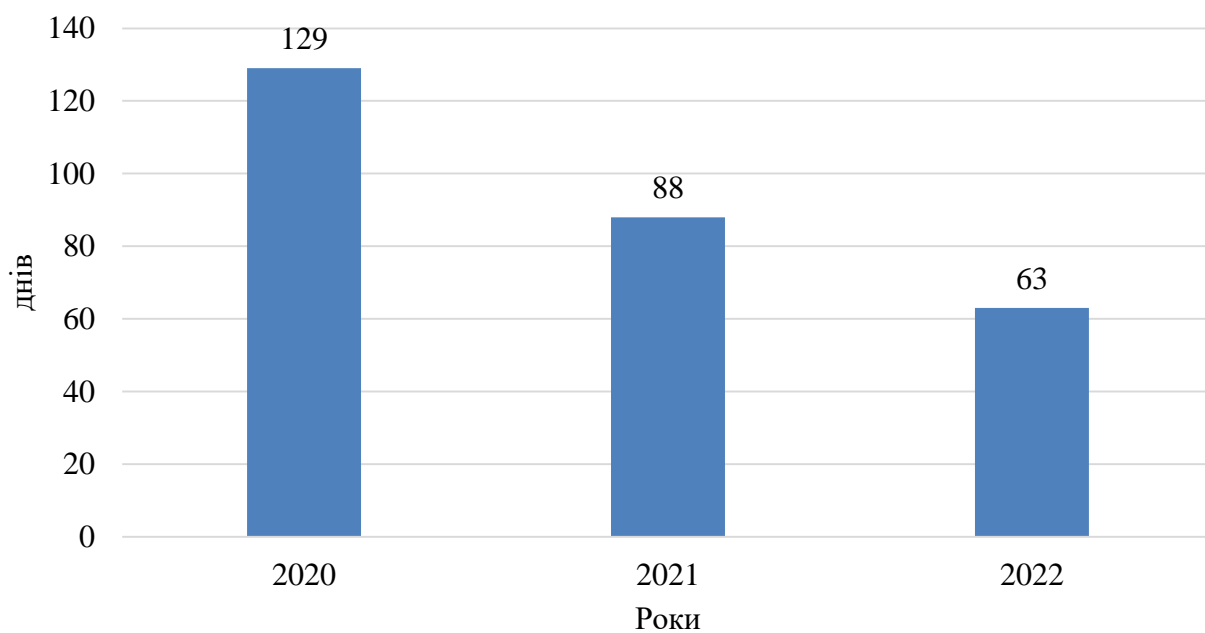


Рис. 3.11. Динаміка погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Агрофірма «Дружба» за 2020-2022 рр.

В цілому можемо зазначити, що в умовах кризи вище керівництво ТОВ «Агрофірма «Дружба» та його фінансові служби оперативно зреагували та вжили заходів щодо стабілізації ситуації.

Таким чином, в цілому фінансовий стан ТОВ «Агрофірма «Дружба» протягом 2020-2022 рр. поліпшився, але є нестійким. З позитивних змін слід відзначити перш за все підвищення рівня фінансової автономії, яка зросла з 0,42 грн./грн. до 0,62 грн./грн., а також зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості. З проблемних зон ТОВ «Агрофірма «Дружба» слід виділити високу залежність від кредиторів, нестачу найбільш ліквідних активів, нестабільне фінансове положення, низький рівень платоспроможності та зниження ефективності використання наявних ресурсів. Тому надалі фінансовим службам ТОВ «Агрофірма «Дружба» слід дані показники систематично аналізувати, контролювати подальшу їх динаміку та вживати заходів направлених на поліпшення фінансового стану та підвищення рівня платоспроможності.

3.4. Характеристика організації фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Фінансовий контролінг є важливою функцією у ТОВ «Агрофірма «Дружба», що передбачає планування, моніторинг і управління фінансовими ресурсами для досягнення цілей товариства. На ТОВ «Агрофірма «Дружба» відокремленого структурного підрозділу, який би займався фінансовим контролінгом не має. Дані функції покладено на фінансові служби товариства.

За фінансову роботу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» відповідають спеціально створені структурні підрозділи, а саме – відділ бухгалтерії та планово-економічний відділ. Структуру фінансових служб ТОВ «Агрофірма «Дружба» наведемо на рисунку 3.12.

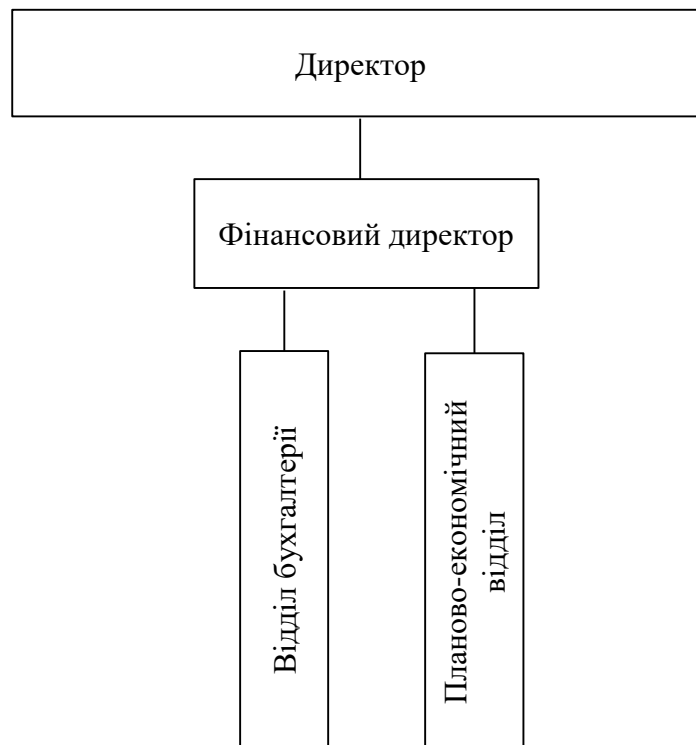


Рис. 3.12. Структура фінансових служб ТОВ «Агрофірма «Дружба»

На вершині фінансової ієрархії знаходиться фінансовий директор, який відповідає за нагляд за всією функцією фінансового управління. Фінансовий директор відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних рішень і підтримує

зв'язок з іншими топ-менеджерами для узгодження фінансових цілей із загальними бізнес-цілями.

Відділ бухгалтерії на ТОВ «Агрофірма «Дружба» відповідає за облікову політику товариства. Вони формують фінансову звітність товариства та подають її в податкові, фінансові, статистичні та інші контролюючі державні органи влади. Вони відповідають за своєчасне подання звітностей до відповідних державних органів влади та достовірне відображення фінансових результатів роботи ТОВ «Агрофірма «Дружба». Бухгалтерський відділ відповідає за ведення точного фінансового обліку, включаючи кредиторську заборгованість, дебіторську заборгованість і головну книгу.

Планово-економічний відділ займається бюджетуванням, прогнозуванням та аналізом фінансової діяльності. Фахівці даного відділу тісно співпрацюють з іншими відділами, щоб збирати дані та надавати інформацію для підтримки прийняття стратегічних рішень.

Така організація фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» покликана створити структуровану та ефективну систему управління фінансовими ресурсами, забезпечення комплаєнсу та підтримки прийняття стратегічних рішень. Співпраця між цими відділами має важливе значення для загального фінансового стану та успіху ТОВ «Агрофірма «Дружба».

У частині фінансового контролінгу працівники планово-економічного відділу ТОВ «Агрофірма «Дружба» здійснюють бюджетування, відслідковують зміни в умовах господарювання, виявляють та прогнозують можливі тенденції, забезпечують систематичну оцінку показників фінансового стану підприємства. Останнє дозволяє своєчасно виявити негативні відхилення у діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба» та вжити відповідних заходів на нейтралізацію причин, які зазначене викликали. У процесі здійснення фінансового контролінгу працівники планово-економічного відділу здійснюють попередній, поточний та заключний контроль, який полягає у оцінці фінансових показників діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба» на усіх етапах здійснення господарських операцій. Здійснюється фінансовий контролінг шляхом порівняння планових

показників з досягнутими та виявлення причин відхилень. Також на ТОВ «Агрофірма «Дружба» систематично проводиться аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства у динаміці з метою виявленні тенденцій змін. Звітують про отримані результати фінансовому директору, який надалі їх презентує вищому менеджменту товариства.

Фінансовий контролінг на ТОВ «Агрофірма «Дружба» починається з розробки комплексних бюджетів. Планово-економічний відділ ТОВ «Агрофірма «Дружба» складає річні бюджети, в яких зазначаються прогнозовані доходи, виробничі витрати та операційні витрати. Ці бюджети служать дорожньою картою для фінансової діяльності протягом року та забезпечують основу для оцінки ефективності. У контексті сільського господарства бюджет охоплює такі аспекти, як витрати на насіння та добрива, технічне обслуговування обладнання, витрати на робочу силу та очікувану врожайність. Далі виконання даного бюджету постійно контролюється та оцінюється на предмет відсутності відхилень на усіх етапах реалізації.

ТОВ «Агрофірма «Дружба» часто стикається з нестабільністю через такі фактори, як погодні умови та ринкові коливання. Фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма «Дружба» передбачає моніторинг і контроль витрат, щоб гарантувати, що підприємство залишається фінансово життєздатним. Це включає впровадження заходів економії, укладання вигідних контрактів з постачальниками та впровадження ефективних методів ведення сільського господарства. Регулярний аналіз відхилень у витратах допомагає виявити відхилення від бюджету, дозволяючи вчасно вжити коригувальні дії.

Фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма «Дружба» значною мірою покладається на детальний фінансовий аналіз для оцінки діяльності підприємства. Ключові фінансові показники, такі як показники фінансового стану, рентабельності, ліквідності та формування прибутку, розраховуються й аналізуються для оцінки прибутковості та ефективності. У сільському господарстві такі показники, як урожайність на гектар землі і вартість одиниці

продукції, є вирішальними для оцінки фінансового стану підприємства. Аналіз тенденцій за кілька років допомагає визначити закономірності та прийняти обґрунтовані фінансові рішення.

Встановлення надійного внутрішнього контролю має важливе значення для запобігання шахрайству, забезпечення точності фінансової звітності та захисту активів. На ТОВ «Агрофірма «Дружба» внутрішній контроль включає систему стримувань і противаг під час закупівлі ресурсів, управління запасами та обробки готівки. Регулярні перевірки та звірки допомагають виявити будь-які розбіжності та забезпечити відповідність фінансовій політиці та нормам.

Організація фінансового контролю на ТОВ «Агрофірма «Дружба» передбачає ретельне планування й бюджетування, управління витратами, ретельний аналіз та внутрішній контроль. Такий комплексний підхід дозволяє ТОВ «Агрофірма «Дружба» орієнтуватися в складнощах аграрного сектора, оптимізувати його фінансові показники та забезпечити довгострокову стійкість. Саме завдяки налагодженому фінансовому контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба» удалося швидко пристосуватися до функціонування в умовах воєнного стану та нових викликів зовнішнього середовища. Фінансовий контролінг надає відповідне інформаційне забезпечення вищому менеджменту, яке на основі нього ухвалює ефективні управлінські рішення.

На основі вищенаведеного на рисунку 3.13 виділено основні завдання фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Як бачимо фінансовий контролінг виконує широкий спектр завдань на ТОВ «Агрофірма «Дружба». Однак також слід зазначити, що товариство має резерви для його удосконалення та подальшого розвитку під впливом науково-технічного прогресу, інформаційної революції та нових тенденцій. Оскільки від ефективно побудованого та організованого фінансового контролінгу залежить кінцевий успіх ТОВ «Агрофірма «Дружба» в цілому.

У процесі проведеного аналізу виявлено, що на ТОВ «Агрофірма «Дружба» відсутня єдина інформаційна система, яка б дозволяла об'єднати дані з усіх структурних підрозділів. Як наслідок доволі часто виникають випадки

втрати окремих даних, втрати часу на заповнення вручну даних працівниками фінансових служб отриманих від інших структурних відділів. Проведення фінансового аналізу та бюджетування здійснюється у програмному середовищі MS Excel, який раніше вважався ефективним. Однак зараз з появою більш потужного та спеціалізованого програмного забезпечення втрачає свою популярність.



Рис. 3.13. Основні завдання фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»

При роботі у MS Excel фінансові служби втрачають велику кількість часу, необхідне внесення даних в ручному режимі, що може призвести як до допущення помилок, так і запізненого виявлення негативних тенденцій. Тому

вважаємо, що зазначене є вагомими недоліком в організації фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба». В умовах диджиталізації та активного розвитку інформаційних технологій є необхідність у впровадженні більш сучасного програмного забезпечення, яке б могло автоматизувати процеси збору даних, їх аналізу тощо. Відповідно дану рутинні операції були б автоматизовані, а працівники фінансових служб мали можливість сконцентруватися над вирішенням більш стратегічних завдань, пов'язаних з виявленню причин негативних тенденцій, появи нових можливостей для розвитку, пошуку шляхів оптимізації фінансово-господарської діяльності чи розробки заходів направлених на підвищення її ефективності.

Інтегроване програмне забезпечення у сфері фінансового контролінгу дозволяє в режимі реального часу відстежувати витрати, прогнозувати врожайність і ринкові ціни. Ця інтеграція розширює можливості прийняття рішень, дозволяючи ТОВ «Агрофірма «Дружба» швидко адаптуватися до мінливих умов і приймати фінансові рішення на основі даних.

На основі викладеного вище можемо підвести підсумки щодо наявності резервів для удосконалення фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба». На рисунку 3.14 виділено ключові проблеми фінансового контролінгу товариства.

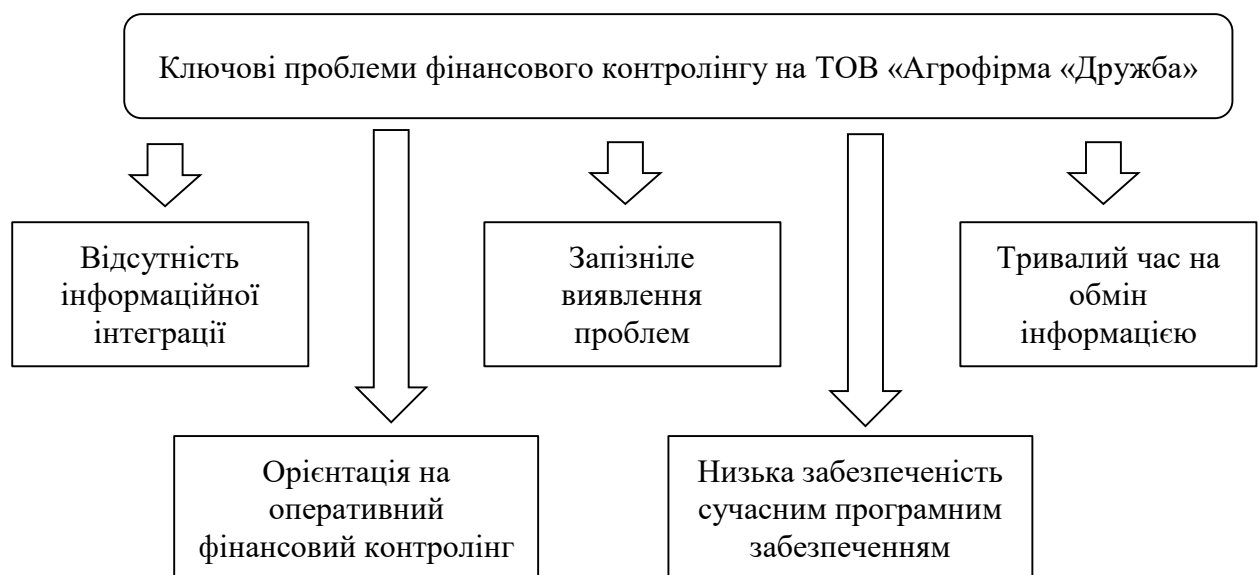


Рис. 3.14. Ключові проблеми фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Таким чином, функції фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» виконує фінансова служба, яка складається з фінансового директора, планово-економічного відділу та відділу бухгалтерії. Планово-економічний відділ в частині фінансового контролінгу здійснює фінансове планування, складання бюджетів, систематичне здійснення фінансового аналізу, збір інформації з інших структурних підрозділів тощо. Про ефективність фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» свідчить те, що попри функціонування в умовах війни та низки її негативних наслідків фінансовий стан товариства не погіршився, а розмір чистого прибутку зріс. Утім виявлено окремі недоліки фінансового контролінгу, які необхідно усувати, а саме: запізніле виявлення проблем, орієнтація на оперативний фінансовий контролінг, низька забезпеченість сучасним програмним забезпеченням, тривалий час на обмін інформацією, відсутність інформаційної інтеграції. Вирішення вказаних недоліків існуючої системи фінансового контролінгу дозволить підвищити її ефективність, що сприятиме поліпшенню результатів діяльності досліджуваного товариства.

Висновки до розділу 3

Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрофірма «Дружба», яке займається сільськогосподарською діяльністю та знаходиться у Полтавській області. Свою діяльність проводить шляхом оренди орної землі в населення. Основним видом діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба» є вирощування продукції рослинництва, а саме: пшениця, ячменя, ріпака, кукурудзи та соняшнику. Входить ТОВ «Агрофірма «Дружба» до одного з найбільших в Україні агрохолдингів «Укрлендфармінг» й має високу забезпеченість сучасною аграрною технікою та має власні елеватори, на яких зберігається зерно. Важливими конкурентними перевагами досліджуваного товариства є активна інноваційна діяльність, наявність сучасної імпортової техніки, власних елеваторів та складських приміщень, а також ведення прибуткової діяльності. На ТОВ «Агрофірма «Дружба» створені відповідні

служби, які відповідають за фінансову роботу підприємства. Керівником фінансових служб підприємства являється фінансовий директор. Саме дані працівники організують усю фінансову діяльність на ТОВ «Агрофірма «Дружба». Для забезпечення належного виконання основних обов'язків фінансовими службами розроблено низку нормативних та інструктивних документів. Працівники фінансових служб ТОВ «Агрофірма «Дружба» мають можливість проходити стажування та курси підвищення кваліфікації на споріднених підприємствах, беруть участь у всеукраїнських конференціях тощо.

Проведено діагностику результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба». Встановлено, що за результатами проведеного аналізу ТОВ «Агрофірма Дружба» протягом 2020-2022 рр. є досить успішним, прибутковим та рентабельним підприємством. Завдяки інноваціям ТОВ «Агрофірма Дружба» вдається збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції. Зокрема, за результатами 2022 р. отриманий чистий дохід склав 34009 тис. грн., що вдвічі більше за 2020 р. Також зростає розмір отриманого чистого прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба», який у 2022 р. склав більше 11 млн. грн. Однак рівень прибутку, який приносить реалізація одиниці продукції зменшується, що обумовлено суттєвим зростанням витрат на її вирощування.

Здійснено аналіз та оцінку фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба». В цілому фінансовий стан ТОВ «Агрофірма «Дружба» протягом 2020-2022 рр. поліпшився, але є нестійким. З позитивних змін слід відзначити перш за все підвищення рівня фінансової автономії, яка зросла з 0,42 грн./грн. до 0,62 грн./грн., а також зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості. З проблемних зон ТОВ «Агрофірма «Дружба» слід виділити високу залежність від кредиторів, нестачу найбільш ліквідних активів, нестабільне фінансове положення, низький рівень платоспроможності та зниження ефективності використання наявних ресурсів.

Надано характеристику організації фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба». З'ясовано, що функції фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» виконує фінансова служба, яка складається з фінансового директора, планово-економічного відділу та відділу бухгалтерії. Планово-економічний відділ в частині фінансового контролінгу здійснює фінансове планування, складання бюджетів, систематичне здійснення фінансового аналізу, збір інформації з інших структурних підрозділів тощо. Про ефективність фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» свідчить те, що попри функціонування в умовах війни та низки її негативних наслідків фінансовий стан товариства не погіршився, а розмір чистого прибутку зріс. Утім виявлено окремі недоліки фінансового контролінгу, які необхідно усувати, а саме: запізніле виявлення проблем, орієнтація на оперативний фінансовий контролінг, низька забезпеченість сучасним програмним забезпеченням, тривалий час на обмін інформацією, відсутність інформаційної інтеграції. Вирішення вказаних недоліків існуючої системи фінансового контролінгу дозволить підвищити її ефективність, що сприятиме поліпшенню результатів діяльності досліджуваного товариства.

РОЗДІЛ 4

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОФІРМА «ДРУЖБА»

4.1. Напрями покращення організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Удосконалення організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління має вирішальне значення для забезпечення прозорості, підзвітності та загального фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба». Ефективні засоби внутрішнього контролінгу допомагають запобігати шахрайству, помилкам і безгосподарності, а також сприяють дотриманню нормативних вимог. Все це зумовлює потребу в покращенні організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба».

По-перше, важливо створити надійне середовище контролю шляхом чіткого визначення ролей і обов'язків осіб, залучених до управління фінансами ТОВ «Агрофірма «Дружба». Це включає розподіл обов'язків для уникнення конфлікту інтересів і забезпечення чіткого підпорядкування для прийняття фінансових рішень. Чітко визначене середовище контролю закладає основу для ефективного внутрішнього контролінгу.

По-друге, впровадження комплексного процесу оцінки ризиків має вирішальне значення. Це передбачає виявлення та оцінку потенційних ризиків, які можуть вплинути на систему управління фінансами ТОВ «Агрофірма «Дружба». Розуміючи ці ризики, ТОВ «Агрофірма «Дружба» може розробити засоби контролю, спеціально спрямовані на їх пом'якшення. Регулярні перегляди та оновлення оцінки ризиків необхідні для адаптації до змін у бізнес-середовищі ТОВ «Агрофірма «Дружба».

По-третє, документування політики та процедур є життєво важливим для створення стандартизованого та послідовного підходу до фінансового менеджменту ТОВ «Агрофірма «Дружба». Для фінансової звітності, бюджетування та інших ключових процесів слід встановити чіткі вказівки. Наявність добре задокументованих процедур не тільки сприяє більш плавній роботі, але й допомагає у навчанні нового персоналу та забезпечує безперервність у разі плинності персоналу.

Крім того, використання сучасних інформаційних технологій може значно посилити внутрішній фінансовий контролінг. Впровадження вдосконаленого програмного забезпечення та систем управління фінансами може автоматизувати процеси, зменшити кількість помилок, що виникають вручну, і забезпечити моніторинг фінансових операцій у реальному часі. Регулярне оновлення та модернізація цих систем має важливе значення, щоб випереджати нові загрози та використовувати переваги нових технологічних досягнень на ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Постійний моніторинг і аудит є невід'ємною частиною успіху внутрішнього контролінгу. Регулярні внутрішні аудити допомагають виявити будь-які недоліки або прогалини в системі фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба». Цей проактивний підхід дозволяє своєчасно вживати коригувальні дії та покращувати, сприяючи розвитку культури підзвітності та постійного вдосконалення.

Покращення організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба» передбачає створення сильного контрольного середовища, проведення комплексної оцінки ризиків, документування політики та процедур, використання технологій, впровадження постійного моніторингу та аудиту, а також виховання етичної культури. Вирішуючи ці аспекти, ТОВ «Агрофірма «Дружба» може підвищити ефективність свого внутрішнього фінансового контролінгу та, у свою чергу, зміцнити загальний фінансовий стан і стабільність товариства.

На сьогодні існує проблема неефективності системи контролінгу, яка вказує на нездатність за допомогою існуючих інструментів контролінгу впоратися з поставленими завданнями. Тому для уникнення небажаних результатів пропонуємо керівництву ТОВ «Агрофірма «Дружба» звертати увагу на способи вдосконалення системи фінансового контролінгу (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Шляхи удосконалення системи фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Шляхи	Характеристика
Скорочення часу подання інформації та прийняття рішень	ТОВ «Агрофірма «Дружба» слід перейти на щомісячне порівняння запланованих і фактичних показників діяльності, а також вести окремий облік стану справ на підприємстві для того, щоб була можливість щодня приймати необхідні рішення, виходячи з поточного стану справ
Прозорість і достовірність даних	Для того, щоб система фінансового контролінгу вдосконалювалася, необхідно, щоб цифрові дані відповідали дійсності
Використання новітніх інформаційних технологій	Запровадження нової інформаційної системи, яка б мала модуль «фінансовий контролінг», що сприятиме наданню інформації – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності. Сучасні інформаційні технології дозволять автоматизувати процес фінансового контролінгу та зменшать ризики допущення помилок
Стратегічне планування	Упровадження стратегічного контролінгу, який на основі планування дасть можливість прогнозувати різні явища і процеси
Організація служби контролінгу	Створення у організаційній структурі управління ТОВ «Агрофірма «Дружба» відокремленої штатної одиниці, у завдання якої будуть входити виключно функції та завдання фінансового контролінгу
Використання сучасних інструментів фінансового контролінгу	Використання таких інструментів, як СVP-аналіз, АВС-аналіз, GAP-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, а також системи збалансованих показників дозволить виявляти резерви для підвищення ефективності функціонування підприємства

ТОВ «Агрофірма «Дружба» необхідно інвестувати в програмне забезпечення для автоматизації фінансового контролінгу. Вдосконалене програмне забезпечення для управління фінансами необхідне для оптимізації процесів, автоматизації рутинних завдань та підвищенні точності даних. Ці

системи можуть сприяти створенню звітів у реальному часі, консолідації даних і пропонувати статистичні дані через налаштовані інформаційні панелі. Також це дозволить визначати та контролювати КРІ, які відповідають стратегічним цілям товариства. Ці показники можуть включати такі фінансові показники, такі як: рентабельність інвестицій (ROI), норма прибутку та коефіцієнти грошових потоків. Регулярний аналіз таких КРІ дозволить визначати тенденції та оперативно усувати будь-які відхилення.

Впроваджуючи ці заходи ТОВ «Агрофірма «Дружба» може підвищити ефективність фінансового контролінгу, що призведе до покращення фінансових показників, кращого прийняття рішень і довгострокової стійкості. Регулярний моніторинг та адаптація цих стратегій відповідно до умов ведення бізнесу сприятиме постійному успіху.

Вимоги фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»:

- гармонізація оперативних та стратегічних планів розвитку підприємства;
- адаптації стратегічних цілей розвитку підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;
- гнучкість системи управління підприємством, створюючи умови для досягнення головної мети та виконання поставлених завдань;
- підвищенні продуктивності праці персоналу на всіх рівнях управлінської ієрархічної системи на основі мотивації
- координації усіх бізнес-процесів за допомогою інструментів контролінгу;
- формування системи інформаційної підтримки рішень на всіх рівнях управління.

На даний час усі завдання та функції по здійсненню фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба» покладено на планово-економічний відділ. Вважаємо це й на далі залишити, оскільки створення відокремленого структурного підрозділу є недоцільним через потребу в збільшенні фінансових

видатків. Можемо запропонувати на рисунку 4.1 етапи здійснення фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба».



Рис. 4.1. Рекомендований процес проведення внутрішнього фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба»

На нашу думку, з метою підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба» необхідно слідувати наступним правилам, які наведені на рисунку 4.2.

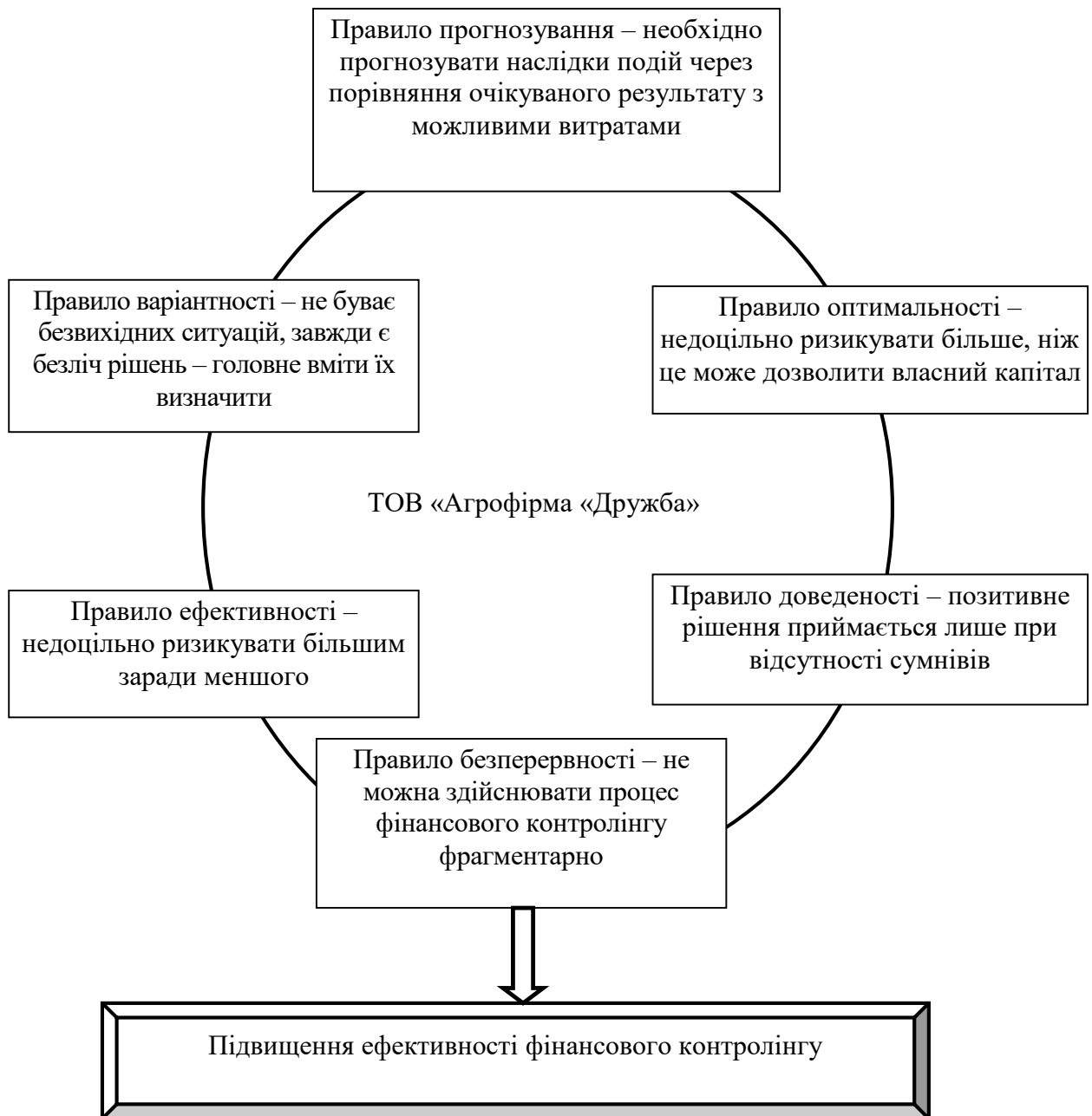


Рис. 4.2. Правила, яким необхідно слідувати з метою підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Також доцільним у межах удосконалення фінансового контролінгу запропоновано використовувати сучасні методи аналізу. Зокрема, аналіз «Витрати-Обсяги-Прибуток» (CVP) дозволяє визначити резерви для

підвищення ефективності функціонування підприємства. Аналіз «Витрати-Обсяги-Прибуток» (CVP) служить цінним інструментом для оцінки впливу змін у витратах і обсягах на операційний і чистий прибуток компанії. Досліджуючи вплив змін як змінних, так і постійних витрат, а також обсяг продажів, організації отримують уявлення про свої загальні фінансові результати. Такий аналітичний підхід дає змогу ТОВ «Агрофірма «Дружба» більш повно розуміти свою діяльність, визначаючи необхідний обсяг продажів одиниці продукції для досягнення безбитковості, досягнення конкретних цільових показників прибутку або встановлення запасу міцності. Таким чином, застосування методу Cost-Volume-Profit є важливим для ТОВ «Агрофірма «Дружба» у визначенні стратегії підвищення операційного прибутку.

Спочатку необхідно за даними форми №2 визначити сумарні операційні витрати підприємства за формулою:

$$COB = C + AB + B3 + IOB, \quad (4.1)$$

де COB – сумарні операційні витрати підприємства;

C – собівартість реалізованої продукції;

AB – адміністративні витрати;

B3 – витрати на збут;

IOB – інші операційні витрати.

$$COB = 20813 + 1627 + 305 + 925 = 23670 \text{ (тис.грн.)}$$

Отже, сумарні операційні витрати підприємства становлять 23670 тис. грн. Зазначимо, що у дану суму витрат входять витрати підприємства на паливно-мастильні матеріали, придбання насінневого матеріалу, мінеральних добрив тощо. Під впливом загального підвищення вартості на ці ресурси зростають й витрати товариства. За допомогою таблиці 4.2 розподілимо їх за елементами.

Таблиця 4.2

Розподіл оперативних витрат за елементами

№ з/п	Стаття витрат	Витрати на виготовлену продукцію (тис.грн.)	% значення	Витрати на реалізовану продукцію (тис.грн.)
1	Матеріальні витрати	23966	77,15	18261,4
2	Зарплата персоналу	3284	10,57	2501,91
3	Відрахування на соціальні заходи	1095	3,53	835,56
4	Амортизація	2168	6,98	1652,17
5	Інші витрати	550	1,77	418,96
6	Разом	31063	100	23670

З урахуванням структури елементів таблиці 4.3. склад фіксованих і змінних витрат підприємства має такий вигляд:

Таблиця 4.3

Обсяги та структура фіксованих і змінних витрат підприємства, тис. грн.

Фіксовані витрати	Значення	Змінні витрати	Значення
1. Амортизація	1652,17	1. Матеріальні затрати	18261,4
2. Зарплата управлінського персоналу	1501,15	2. Зарплата виробничого персоналу	1000,77
3. Відрахування на соціальні заходи управлінського персоналу	543,11	3. Відрахування на соціальні заходи виробничого персоналу	292,45
4. Інші фіксовані витрати	335,16	4. Інші змінні витрати	83,79
Разом – фіксовані витрати	4031,59	Разом – змінні витрати	19638,41

Таким чином, 17,03 % сумарних операційних витрат ТОВ «Агрофірма «Дружба» складають постійні витрати, що є позитивним показником, а 82,97 % сумарних операційних витрат підприємства складають змінні витрати.

Після групування витрат на фіксовані і змінні формуємо базову таблицю показників операційної діяльності підприємства у вигляді таблиці 4.4

При цьому величину сумарних операційних доходів визначаємо за даними форми №2 за формулою

$$СОД = ЧД + ІОД, \quad (4.2)$$

де: ЧД – чистий дохід (виручка від реалізації);

ІОД – інші операційні доходи.

У даному випадку сумарні операційні доходи складають:

$$\text{СОД} = 34009 + 1682 = 35691 \text{ (тис.грн.)}$$

Таблиця 4.4

Базовий рівень показників операційної діяльності підприємства, тис. грн.

	Найменування показників	Значення
1	Сумарні операційні доходи	35691
2	Змінні витрати	19638,41
3	Валова маржа (маржинальний дохід) (р.1-р.2)	16052,59
4	Фіксовані (постійні) витрати	4031,59
5	Прибуток від операційної діяльності (р.3-р.4)	12021

Виконаємо розрахунки порогу рентабельності, запасу фінансової стійкості, операційного важеля.

Спочатку визначаємо питому вагу валової маржі:

$$\text{ПВ}_{\text{ВМ}} = \frac{\text{ВМ}}{\text{СОД}} = \frac{16052,59}{35691} = 0,45 \text{ (тис.грн)} \quad (4.3)$$

Поріг рентабельності підприємства складає:

$$Q_p = \frac{\text{ПВ}}{\text{ПВ}_{\text{ВМ}}} = \frac{4031,59}{0,45} = 8959,1 \text{ (тис.грн)} \quad (4.4)$$

Відповідно, запас фінансової стійкості має значення:

$$\text{ЗФС} = \text{СОД} - Q_p = 35691 - 8959,1 = 26731,9 \text{ (тис.грн)} \quad (4.5)$$

А у відносному вираженні:

$$\text{ЗФС}\% = \frac{\text{ЗФС}}{\text{СОД}} * 100 = \frac{26731,9}{35691} = 74,9 \% \quad (4.6)$$

Отже, запас фінансової стійкості становить 74,9 %, це є позитивно для діяльності даного підприємства, тому що нормативне значення 25-30 %.

Операційний важіль підприємства дорівнює:

$$\text{ОВ} = \frac{\text{ВМ}}{\text{ОП}} = \frac{16052,59}{12021} = 1,34 \quad (4.7)$$

Графічна інтерпретація порогу рентабельності, запасу фінансової стійкості та інших показників операційної діяльності підприємства показано на рисунку 4.3.

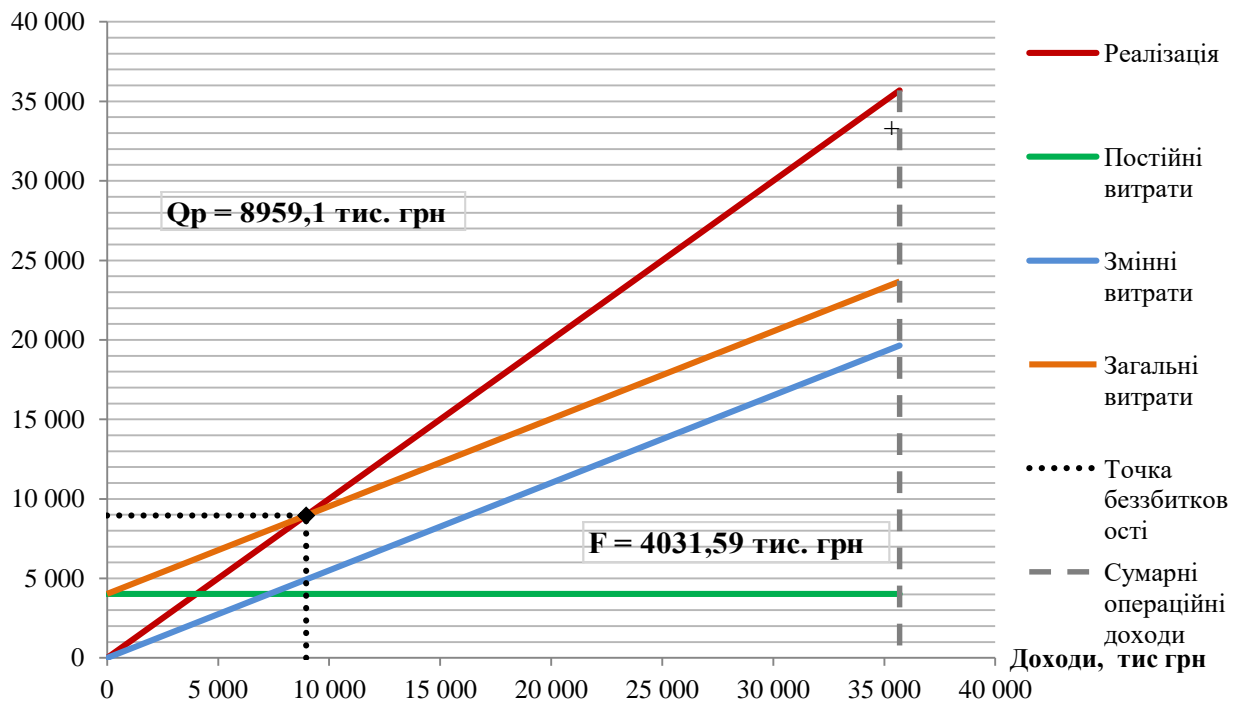


Рис. 4.4. Графічна інтерпретація порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Так, постійні витрати підприємства становлять 4031,59 тис. грн., що становить 17,03%, а змінні витрати – 19638,41 тис. грн., що становить 82,97%. Загальний операційний дохід становить 35 691 тис. грн. Поріг рентабельності, валова рентабельність, операційний прибуток та запас фінансової стійкості становлять відповідно 8959,1 тис. грн, 16052,59 тис. грн, 12021 тис. грн та 26731,9 тис. грн (74,9%). Це свідчить про позитивні перспективи для компанії.

Внутрішня структура валової рентабельності, яка включає операційний прибуток і постійні витрати, характеризується операційним важелем.

$$OB = \frac{BM}{OP} = \frac{16052,59}{12021} = 1,34 \quad (4.8)$$

Зростання постійних витрат у структурі валової маржі призводить до підвищення значень операційного левериджу, що, як наслідок, підвищує рівень бізнес-ризиків для підприємств. Ступінь впливу операційного левериджу на фінансові результати бізнесу визначається співвідношенням цих показників:

$$\Delta t_n \% = OB * \Delta t_p \%, \quad (4.9)$$

де $\Delta t_n\%$ - відсоткове зростання операційного прибутку підприємства;

$\Delta t_p\%$ - відсоткове збільшення операційних доходів підприємства від реалізації продукції.

Вплив операційного левериджу стає очевидним у такий спосіб: для кожного відсотка зміни операційного доходу компанії, незалежно від того, зростає він чи падає, операційний прибуток змінюватиметься пропорційно до рівня операційного левериджу. Розглянемо два сценарії розвитку бізнесу.

По-перше, розглянемо ситуацію, коли очікується зростання операційної діяльності підприємства на 10% у планованому періоді. Тепер розрахуємо прогнозовані обсяги операційного прибутку компанії та відповідний темп зростання операційного прибутку. Визначаємо темп приросту операційного прибутку:

$$\Delta t_n\% = 1,34 * 10\% = 13,4\%$$

Темп приросту операційного прибутку на ТОВ «Агрофірма «Дружба» при збільшенні обсягів операційної діяльності становитиме 13,4%.

Отже планова величина операційного прибутку при збільшенні обсягів виробництва становитиме 13,4%.

Отже, планова величина операційного прибутку становитиме:

$$ОП^r = ОП^6 * 1,134 = 12021 * 1,134 = 13631,81 \text{ тис.грн.}$$

А приріст прибутку в абсолютній сумі складатиме:

$$\Delta ОП = 13631,81 - 12021 = 1610,81 \text{ тис.грн}$$

Отриманий результат перевіримо методом прямих розрахунків із використанням показників і залежностей, наведених у таблиці 4.4.

Прямий розрахунок показників операційної діяльності підприємства
при її зростанні у плановому періоді на 10%

№ з/п	Показник	Розрахунок	Значення, тис.грн.
1	Сумарні операційні доходи	35691·1,1	39260,1
2	Змінні витрати	19640,45·1,1	21604,46
3	Валова маржа	р.1- р.2	17655,64
4	Фіксовані витрати	-	4031,59
5	Прибуток від операційної діяльності	р.3 - р.4	13624,05

За прямим розрахунком приріст операційного прибутку дорівнює:

$$\Delta tn\% = \frac{OP^{пл} - OP^б}{OP^б} * 100 = \frac{13631,81 - 12021}{12021} * 100 = 13,4\%$$

Отже, провівши перевірку, можна зробити висновок про те, що отримані результати співпадають, що свідчить про правильність наших розрахунків.

Припустимо, що в наступному періоді обсяги операційної діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба» знизяться на 8 %. При цьому темпи падіння прибутку будуть наступними:

$$\Delta t_n \% = 1,34 \cdot (-8 \%) = -10,72 \%. \quad (4.10)$$

.Планова величина прибутку складатиме:

$$OP^m. = 12021 \cdot (1 - 0,1072) = 10732,35 \text{ тис.грн.}$$

Абсолютний приріст прибутку від операційної діяльності дорівнюватиме:

$$\Delta ОП = 10732,35 - 12021 = -1288,65 \text{ тис.грн.}$$

Отриманий результат перевіримо методом прямих розрахунків із використанням показників і залежностей, наведених у таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

Прямий розрахунок показників операційної діяльності підприємства
при її падінні у плановому періоді на 8%

№ з/п	Показник	Розрахунок	Значення, тис.грн.
1	Сумарні операційні доходи	35691·0,92	32835,72
2	Змінні витрати	19640,45·0,92	18069,21
3	Валова маржа	p.1- p.2	14766,51
4	Фіксовані витрати	-	4031,59
5	Прибуток від операційної діяльності	p.3 - p.4	10734,92

Перевірка:

$$\Delta tn\% = \frac{OP^{пл} - OP^б}{OP^б} * 100 = \frac{10732,35 - 12021}{12021} * 100 = -10,72\%$$

Градація рівнів підприємницького ризику залежно від величини операційного важеля може мати наступний вигляд.

Таблиця 4.6

Рівні підприємницького ризику виробничо-комерційної діяльності
суб'єктів підприємництва

Величина операційного важеля	Рівень підприємницького ризику
ДО 3	Низький. Малоризиковий, консервативний тип виробничо-комерційної діяльності
від 3 до 5	Середній. Середньоризиковий, поміркований тип виробничо-комерційної діяльності
більше 5	Високий. Агресивний, високоризиковий тип виробничо-комерційної діяльності

Після завершення розрахунків можна зробити ключове спостереження. ТОВ «Агрофірма «Дружба» демонструє профіль низького ризику у своїй виробничій та комерційній діяльності, про що свідчить значення операційного левериджу 1,34. Цей показник свідчить про те, що підприємство підтримує низький рівень ризику як у виробничій, так і в комерційній діяльності.

При збільшенні обсягів надання послуг на 10% операційний прибуток зросте на 13,4 тис. грн., загальна сума досягне 12821,49 тис. грн. І навпаки, зменшення обсягу послуг на 8% призвело б до зменшення операційного прибутку компанії на 10,72% і склало б 11457,2 тис. грн. Цей результат є

позитивним для підприємства. Після ретельної перевірки очевидно, що отримані результати збігаються, підтверджуючи точність наших розрахунків.

Як правило, операційна діяльність підприємства включає виробництво та реалізацію різних груп товарів, кожна з яких характеризується відмінною структурою витрат, обсягом продажу та рівнем рентабельності. Комплексний аналіз процесів, що сприяють отриманню операційного прибутку компанії, потребує вивчення впливу окремих груп продуктів на загальні фінансові показники компанії. Розрахунки названих показників рекомендується здійснювати з використанням табличної форми їх представлення в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Аналіз впливу груп продукції на рівень фінансових результатів операційної діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба», тис. грн.

№ з/п	Найменування показників	Один. вимірювання	Найменування групи продукції			У цілому по підприємству
			Пшениця	соняшник	соя	
1	2	3	4	5	6	7
1	Сумарні операційні доходи	Тис.грн.	7138,2 ^{0.2}	10707,3 ^{0.3}	17845,5 ^{0.5}	35691 ¹
2	Змінні витрати	Тис.грн.	4996,74 ^{0.7}	6424,38 ^{0.6}	8217,29 ^{0.46}	19638,41 ^{0.55}
3	Валова маржа	Тис.грн.	2141,46 ^{0.3}	4282,92 ^{0.4}	9628,2 ^{0.54}	16052,59 ^{0.45}
4	Фіксовані витрати	Тис.грн.	2217,37	806,32	1007,9	4031,59
5	Операційний прибуток (збиток)	Тис.грн.	-75,91	3476,6	8620,3	12021
6	Питома вага валової маржі	-	0,3	0,4	0,54	0,45
7	Поріг рентабельності	Тис.грн.	7391,23	2015,8	1866,48	8959,1
8	Запас фінансової стійкості абсолютний	Тис.грн.	-253,03	8691,5	15979,02	26731,9
9	Запас фінансової стійкості у відсотках	%	-3,5	81,17	89,54	74,9

Розрахувавши таблицю аналіз впливу груп продукції на рівні фінансових результатів операційної діяльності бачимо, що збитковою є перша група, отже, відобразимо її графічно на рисунку 4.4.

Перевірка розрахункових даних дозволяє зробити наступні висновки: в цілому фінансові показники підприємства задовільні. Проте детальний аналіз показує, що перша товарна група, яка становить 20% від загального обсягу, працює збитково для підприємства. Основним фактором збитковості даної

товарної групи є значна частка змінних витрат, яка становить 70% від обсягу виробництва та реалізації. І навпаки, друга група продуктів принесла прибуток у розмірі 3476,6 тис. грн., що позитивно вплинуло на загальний операційний прибуток. Отже, для збереження рентабельності необхідно виробити та реалізувати продукцію на рівні 8959,1 тис. грн., при запасі фінансової стійкості підприємства 74,9%.

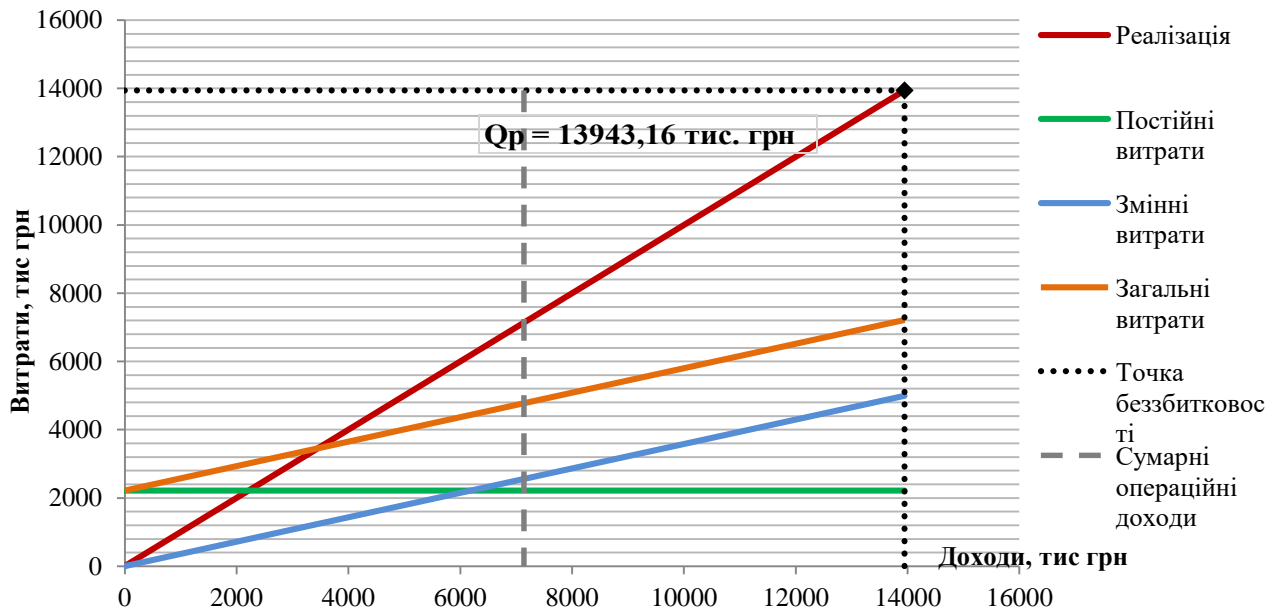


Рис. 4.4. Графічна інтерпретація порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості збиткової групи продукції ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Щоб пом'якшити несприятливий вплив початкової категорії продукту на загальну фінансову ефективність підприємства, можна розглянути різні управлінські стратегії, зокрема:

- припинення виробництва збиткової категорії продукції, що призводить до відповідного зниження загальних обсягів продажів;
- припинення виробництва збиткових категорій продукції при збереженні поточного рівня продажів за рахунок збільшення уваги до виробництва прибуткових категорій продукції;

– впровадження заходів щодо скорочення змінних витрат, пов'язаних із збитковою категорією продукції, що сприятиме їх переведенню на більш прибуткову категорію продукції.

Для визначення фінансових результатів нові обраховані показники зведемо у таблицю 4.8.

Таблиця 4.8

Визначення планових результатів операційної діяльності
ТОВ «Агрофірма «Дружба» у результаті проведення господарських заходів з управління номенклатурою виробництва і збуту продукції

№ з/п	Найменування показників	Один. вимірювання	Найменування групи продукції			У цілому по підприємству
			пшениця	соняшник	соя	
1	2	3	4	5	6	7
1	Сумарні операційні доходи	Тис.грн.	10707,3 ^{0,3}	10707,3 ^{0,3}	14276,4 ^{0,4}	35691 ¹
2	Змінні витрати	Тис.грн.	5353,65 ^{0,5}	6424,38 ^{0,6}	7860,38 ^{0,55}	19638,41 ^{0,55}
3	Валова маржа	Тис.грн.	5353,65 ^{0,5}	4282,92 ^{0,4}	6416,02 ^{0,45}	16052,59 ^{0,45}
4	Фіксовані витрати	Тис.грн.	1612,64	1209,48	1209,48	4031,59
5	Операційний прибуток (збиток)	Тис.грн.	3741,01	3073,45	5206,54	12021
6	Питома вага валової маржі	-	0,5	0,4	0,5	0,45
7	Поріг рентабельності	Тис.грн.	3225,28	3023,53	2418,96	8959,09
8	Запас фінансової стійкості абсолютний	Тис.грн.	7482,02	7683,77	11857,44	26731,9
9	Запас фінансової стійкості у відсотках	%	69,88	71,76	68,98	74,89

На основі отриманих даних можна підтвердити, що зниження змінних витрат при вирощуванні пшениці позитивно вплинуло на фінансову стійкість цієї конкретної групи (поріг рентабельності знизився до 4031,59 тис. грн., а фінансова стійкість зростає з -3,5% до 69,88%, причому частка валової прибутковості зростає до 0,5). Це вдосконалення також поширилося на загальну ефективність роботи всього підприємства.

На рисунку 4.5 наведемо графічну інтерпретацію порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості товариства в плановому періоді.

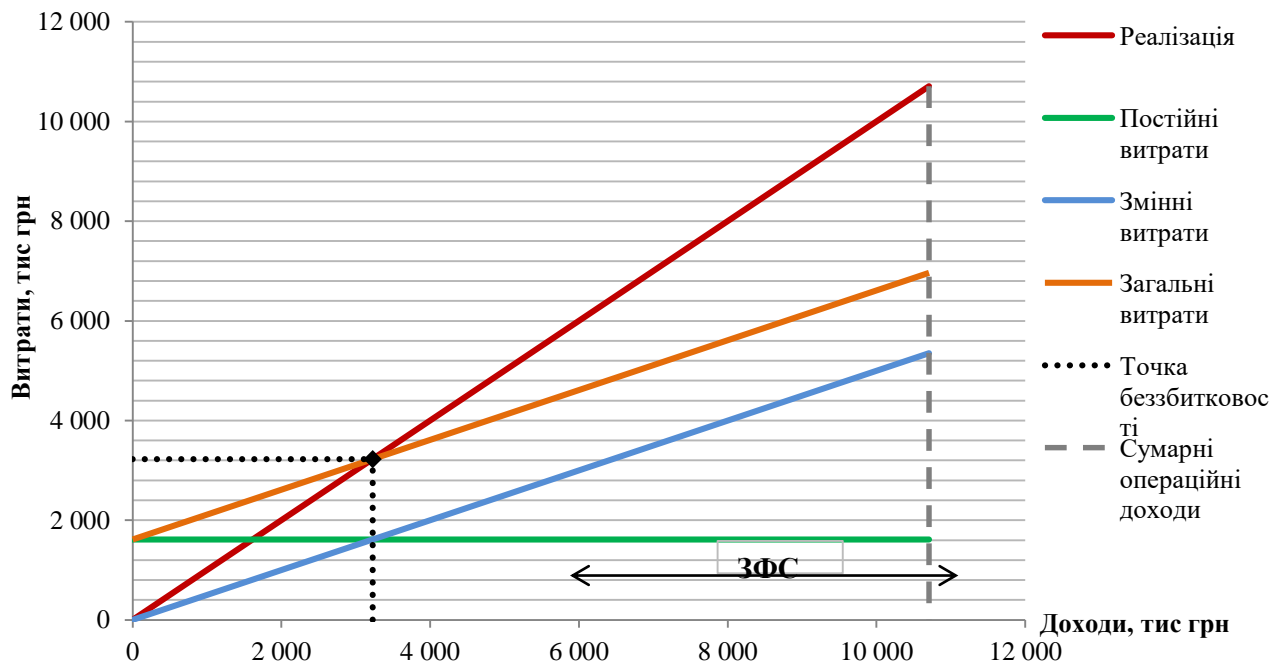


Рис. 4.5. Графічна інтерпретація порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Дружба» у плановому періоді

Застосувавши варіант проведення роботи зі зниження рівня змінних витрат на виробництво збиткової групи продукції і, як наслідок, переведення її до рентабельних груп, отримали наступні результати: операційний прибуток підприємства по збитковій групі склав 3741,01 тис. грн., тобто збільшився на 3665,1 тис. грн. Під час дослідження впливу операційного важеля на зміну обсягів прибутку підприємства шляхом збільшення обсягів реалізації продукції на 10% та зменшення обсягів на 8% було виявлено як впливає величина операційного важеля на обсяги прибутку підприємства. Було визначено, що політика ТОВ «Агрофірма «Дружба» є малоризикова, тобто ризик діяльності спостерігається низький, оскільки операційний важіль дорівнює 1,34.

Таким чином, фінансовий контролінг є основою для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба». Його поліпшення дозволить контролювати основні показники діяльності товариства та приймати більш ефективні фінансові рішення. Основними шляхами поліпшення фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба»

визначено наступні: скорочення часу подання інформації та прийняття рішень, прозорість і достовірність даних, використання новітніх інформаційних технологій, стратегічне планування, організація служби контролінгу, використання сучасних інструментів фінансового контролінгу. Центральне значення у всьому цьому має впровадження спеціалізованих сучасних інформаційних технологій у системі фінансового контролінгу, що дозволить автоматизувати даний процес та за рахунок елементів штучного інтелекту надавати допомогу фінансовим службам у прийнятті фінансових рішень, моделювати різні сценарії розвитку, прогнозувати зміну стану не лише внутрішніх факторів, але й зовнішніх на основі ключових індикаторів.

4.2. Інтегрування сучасних інформаційних технологій в систему фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Одним з напрямів удосконалення фінансового контролінгу в управлінні ТОВ «Агрофірма «Дружба» є впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення для прийняття фінансових рішень. У сучасних умовах ведення бізнесу успішна реалізація інформаційної функції фінансового контролінгу неможлива без використання автоматизованих систем управління. Зауважимо, що відсутність комп'ютерних інформаційних систем на ТОВ «Агрофірма «Дружба», призводить до таких проблем, як: збільшення кількості помилок, які пов'язані з людським фактором; неможливість одночасно працювати з одним і тим же файлом декільком користувачам, що призводить до збільшення термінів підготовки управлінської звітності, особливо при закритті періоду; необхідність додаткової обробки даних в Excel із бухгалтерської програми для управлінських потреб; обмеження по об'єму даних (аби опрацювати дані по звітності багато чисельні зв'язки між листами Excel лише ускладнюють роботу з інформацією і призводять до додаткових помилок).

До того ж працівники планово-економічного відділу ТОВ «Агрофірма «Дружба» витрачають великий обсяг часу на виконання численних рутинних операцій, які є малоефективними. За умови впровадження сучасних інформаційних технологій усі операції фінансового контролінгу будуть автоматизованими, а відповідальні працівники зможуть зосередитися на виконанні більш стратегічно важливих фінансових завдань.

Вважаємо, що інтегрування сучасних інформаційних технологій в систему фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба» надасть можливість:

- підвищити якість управлінських рішень в умовах нестабільності ринкового середовища;
- відслідковувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- сформувати релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень; інтегрувати різні види управлінської діяльності;
- підвищити гнучкість підприємства.

Автоматизовані програми збору та аналізу інформації не дають стовідсоткової впевненості в прийнятті цілком точних управлінських рішень. Однак вони відіграють вирішальну роль у покращенні процесу прийняття рішень та пропонують цінну інформаційну підтримку вищому керівництву ТОВ «Агрофірма «Дружба». Проведений аналіз виявив специфічні програмні засоби, які сприяють автоматизації процесів збору, обробки та аналізу інформації. Проведений аналіз дозволив визначити такі програмні продукти, які забезпечують автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу інформації, як: QlikView; Loginom; Contour BI; Business Scanner; Power BI та інші.

У таблиці 4.9 наведено порівняльну характеристику програмних продуктів для автоматизації фінансового контролінгу на досліджуваному товаристві.

Порівняльна характеристика програмних продуктів для автоматизації
 фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Функції	Програмні продукти				
	QlikView	Loginom	Contour BI	Business Scanner	Power BI
Збір та інтеграція даних	+	-	+	-	+
Аналіз даних	+	+	+	+	+
Звітність і візуалізація	+	+	+	+	+
Прогнозування подій на основі виявлених тенденцій та закономірностей	-	-	-	+	+
Планування альтернатив	+	-	+	-	+
Встановлення цілей і відстеження	+	+	+	+	+
Інтеграція даних	+	-	+	-	+
Алгоритми підтримки прийняття рішень	+	-	-	-	+
Зберігання історичних даних	+	+	+	+	+
Здійснення бізнес-аналітики	+	+	+	+	+
Наявність API	+	+	-	-	+

Розглянуті програмні продукти мають порівняльні характеристики. Вибір одного з цих додатків робить Power BI найкращим вибором для ТОВ «Агрофірма «Дружба», насамперед завдяки його надійним можливостям. Його ключова перевага полягає в здатності передбачати події на основі визначених тенденцій і закономірностей, інтегрованих алгоритмів підтримки прийняття рішень і включення API. ТОВ «Агрофірма «Дружба» працює як вертикально інтегрована компанія, яка бере участь у численних бізнес-процесах, що вимагає впровадження потужного програмного рішення, а саме Power BI.

Одним із ключових аспектів автоматизації фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба» є управління та аналіз даних. На ТОВ «Агрофірма «Дружба» щодня генеруються величезні обсяги фінансових даних, що ускладнює обробку та точну інтерпретацію цієї інформації лише для людських ресурсів. Автоматизовані системи, оснащені вдосконаленими алгоритмами, можуть швидко аналізувати великі набори даних, виявляти закономірності та

генерувати інформацію, що дозволяє фінансовим контролерам приймати добре обґрунтовані рішення в режимі реального часу.

Крім того, автоматизація відіграє ключову роль в управлінні ризиками у фінансовій сфері. Автоматизовані інструменти можуть постійно відстежувати транзакції, виявляти аномалії та висвітлювати потенційні розбіжності, тим самим зменшуючи ризик шахрайства та помилок. Цей проактивний підхід не лише захищає фінансову цілісність ТОВ «Агрофірма «Дружба», але й забезпечує дотримання нормативних стандартів. Ще одна істотна перевага автоматизації фінансового контролінгу – прискорення процесів звітності ТОВ «Агрофірма «Дружба». Традиційно складання фінансових звітів вимагало великих ручних зусиль і було схильне до помилок. Завдяки автоматизації завдання звітності спрощені, що дозволяє швидко створювати точні та стандартизовані звіти. Це не тільки економить час, але й надає зацікавленим сторонам своєчасну та надійну фінансову інформацію, сприяючи прийняттю кращих рішень.

Крім того, інтеграція технологій штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу працівникам планово-економічного відділу ТОВ «Агрофірма «Дружба» точніше прогнозувати майбутні тенденції та потенційні ризики. Ці технології можуть аналізувати історичні дані, ринкові тенденції та зовнішні фактори, пропонуючи цінну інформацію, яка дозволяє підприємствам прийняти проактивний, а не реактивний підхід до фінансового управління.

Виходячи з вищенаведених інтегрування сучасних інформаційних технологій в систему фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба» вбачається як досить актуальне й необхідне завдання. Завдяки цьому фінансовий контролінг стане автоматизованим, програмне забезпечення буде сигналізувати відповідальним особам про виявлені негативні зміни, тенденції, на які слід звертати увагу. Для впровадження обрано програмне забезпечення Microsoft Power BI, на рисунку 4.6 наведено робоче середовище програми.

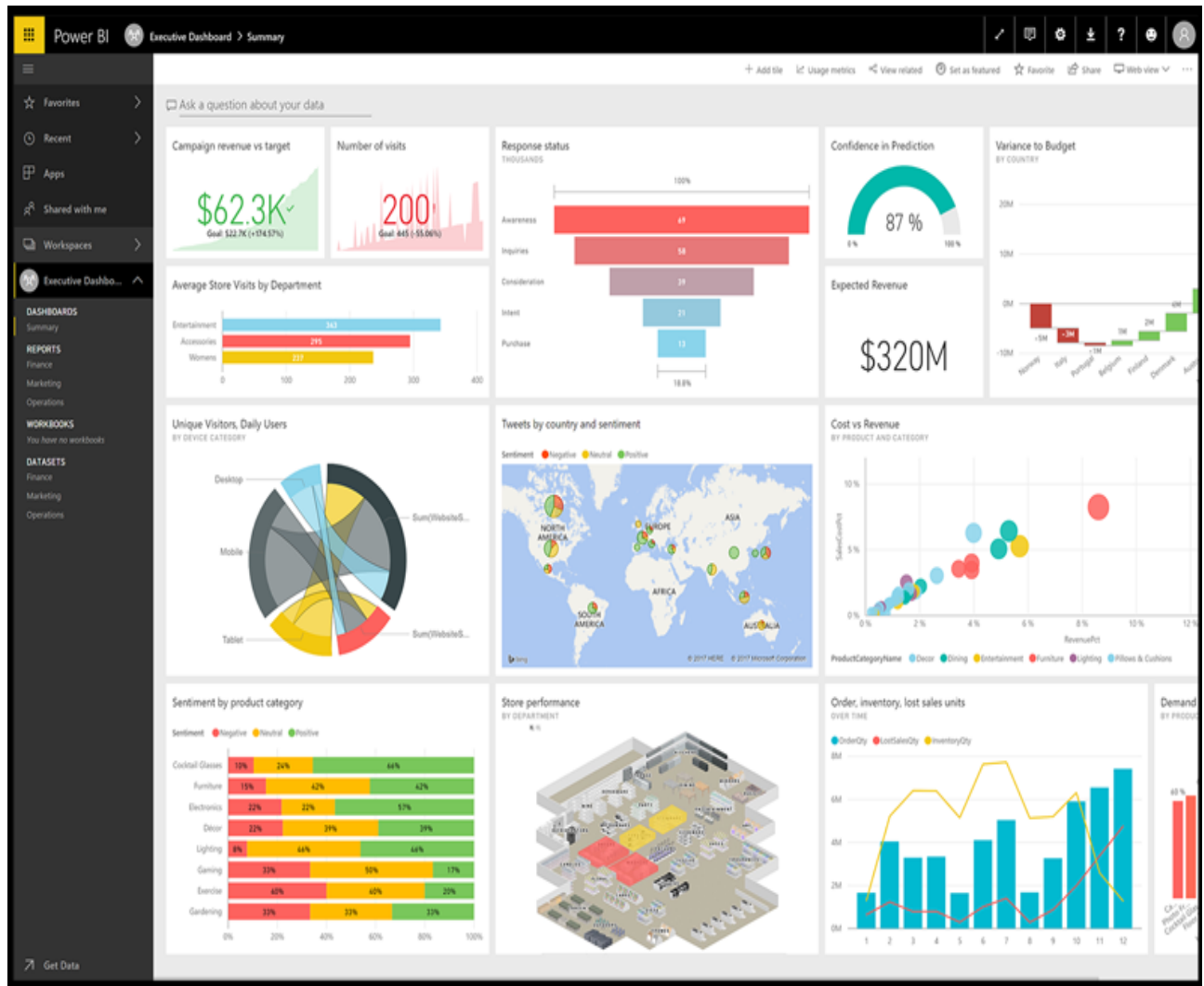


Рис. 4.6. Робоче середовище програмного забезпечення Microsoft Power BI

Microsoft Power BI буде інтегрована в наявну інформаційну систему даних ТОВ «Агрофірма «Дружба». Всі фінансові операції у даній програмі будуть фіксуватися й автоматично розраховуватися різноманітні фінансові індикатори у режимі реального часу. Це все сигналізуватиме відповідальним особам про зміни. Також дана програма наділена можливостями штучного інтелекту, що дозволяє допомагати у прийнятті фінансових рішень, моделювати наслідки прийняття окремих рішень тощо. Дана програма надасть велику інформаційну та аналітичну підтримку для фахівців ТОВ «Агрофірма «Дружба» й на цій основі підвищиться ефективність фінансового контролінгу.

Впровадження надійних фінансових програмних рішень може оптимізувати й автоматизувати основні фінансові процеси, надаючи інформацію про фінансовий стан ТОВ «Агрофірма «Дружба» в реальному часі. Хмарні системи бухгалтерського обліку можуть підвищити доступність і співпрацю, дозволяючи безпечно отримувати доступ до фінансових даних і оновлювати їх з будь-якого місця, сприяючи своєчасному прийняттю рішень.

Крім того, інтеграція інструментів аналізу даних може революціонізувати спосіб інтерпретації та використання фінансової інформації ТОВ «Агрофірма «Дружба». Використовуючи потужність аналітики даних, ТОВ «Агрофірма «Дружба» може отримати глибше розуміння ринкових тенденцій, витрат виробництва та потоків доходів. Прогнозну аналітику можна використовувати для прогнозування ринкових умов, дозволяючи компанії приймати обґрунтовані фінансові рішення та ефективно зменшувати ризики.

У сільськогосподарському секторі, де такі змінні, як погодні умови та врожайність, відіграють вирішальну роль, впровадження спеціалізованого програмного забезпечення стає важливим. Microsoft Power BI, адаптована до конкретних потреб ТОВ «Агрофірма «Дружба», може інтегрувати різні функції, включаючи фінанси, управління запасами та ланцюг поставок, забезпечуючи цілісне уявлення про діяльність компанії. Ця інтеграція забезпечує безперебійний зв'язок між різними відділами, сприяючи операційній ефективності та економічній ефективності.

Автоматизація процесів фінансового контролінгу призводить до зміни парадигми шляхом оптимізації традиційних, трудомістких завдань. Рутинні дії, такі як введення даних, узгодження та створення звітів з Microsoft Power BI стануть виконуватися швидко та з підвищеною точністю. Це не тільки підвищує загальну ефективність, але й дозволяє фінансовим фахівцям переорієнтувати свою увагу на більш стратегічну діяльність із доданою вартістю.

Microsoft Power BI у фінансовому контролінгу забезпечує вищий ступінь точності та відповідності. Автоматизовані системи розроблені відповідно до нормативних стандартів і внутрішньої політики, що зменшує ризик помилок і

потенційних фінансових невідповідностей. Така підвищена точність не тільки вселяє впевненість у прийнятті рішень, але й сприяє створенню більш надійної фінансової звітності.

Однією з ключових переваг автоматизації є можливість доступу до аналізу фінансових даних у реальному часі. Ті, хто приймає рішення, тепер можуть швидко приймати обґрунтований вибір, використовуючи найновішу інформацію. Ця гнучкість має вирішальне значення в динамічному бізнес-середовищі, де швидка реакція на зміни ринку може зробити різницю між успіхом і стагнацією.

Автоматизація не тільки економить час, але й сприяє економічній ефективності за рахунок мінімізації ручної праці та пов'язаних з нею помилок. Завдяки рутинним завданням, які виконуються за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, ТОВ «Агрофірма «Дружба» може оптимізувати свої ресурси, призначаючи кваліфікованих спеціалістів для більш складних і стратегічних завдань. Це, у свою чергу, підвищує загальну продуктивність планово-економічного відділу.

У таблиці 4.10 наведено бюджет на впровадження Microsoft Power BI у діяльність ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Таблиця 4.10

Бюджет на впровадження Microsoft Power BI у діяльність ТОВ «Агрофірма
«Дружба»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Офіційна ліцензія	80
Інтеграція Microsoft Power BI з наявною інформаційною системою	60
Послуги ІТ-компанії по налаштуванню Microsoft Power BI відповідно до індивідуальних потреб товариства	200
Налаштування особистих кабінетів працівників з розмежуванням рівня доступу до інформації	40
Навчання персоналу використання програмою	25
Оновлення та підтримка програми	35
Інші непередбачувані витрати	22
Разом	462

Відповідно до встановленого кошторису, передбачувані витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть 462 тис. грн. Ця сума включає непередбачені витрати, що дорівнюють 5% від загальних витрат. Ці витрати пов'язані саме з впровадженням програмного забезпечення Microsoft Power BI, призначеного для автоматизації фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба».

У загальних рисах впровадження програмного продукту Microsoft Power BI дозволить довгостроково зберігати інформацію в базі даних. Ці збережені дані згодом будуть використані для прогнозування майбутніх тенденцій, зокрема для прогнозування потенційних цін на матеріали та компоненти, що дозволить надалі приймати більш ефективні фінансові рішення. Це значно спрощує інформаційні завдання для ТОВ «Агрофірма «Дружба». У таблиці 4.11 наведено порівняння фінансового контролінгу до та після його автоматизації.

Таблиця 4.11

Порівняння фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба» до та після його автоматизації

До автоматизації	Після автоматизації
1	2
Тривалий час підготовки і низька якість фінансових звітів	Висока швидкість опрацювання інформації та достовірність даних
Фахівці планово-економічного відділу всю роботу ведуть MS Excel, який не вирішує багатьох завдань фінансового менеджменту. Інформація в систему заноситься вручну, що тягне за собою механічні помилки, збільшується трудомісткість обліку та отримання звітності	Програмний продукт «ISpro» забезпечує автоматизацію процесу обробки, аналізу, оцінки та інтерпретації даних. З його використанням значно зменшується трудомісткість роботи планово-економічного відділу
Дані, для оцінки фінансового стану підприємства, надходять з великою затримкою, і не завжди об'єктивно відображають ситуацію	Фінансовий аналіз проводиться автоматичному при будь-яких, навіть мінімальних змінах. Всі дані зберігаються у сховищах програми
У фінансовому менеджменті немає єдиної картини по підприємству про плановані доходи та виплати. Розрізнені плани не дають компанії розвиватися	Максимально автоматизовані процеси надходження та звірки інформації. Немає необхідності кілька разів вносити одну інформацію в різні контури, як це було раніше

Продовження таблиці 4.11

1	2
Прогнозування відбуваються виключно на досвіді та знаннях працівників, високий рівень суб'єктивізму та помилки	Здійснюється прогнозування можливих змін, зокрема вартості основних видів ресурсів, на основі статистичних та інших даних
Слабкий контроль за виконанням фінансових планів та витрачанням фінансових ресурсів	Суворий контроль за дотриманням нормативів використання ресурсів, недопущення махінацій та розкрадань.
Трудомісткий процес щодо розрахунку можливих варіантів прийняття того чи іншого рішення. Значні витрати часу на формулювання можливих варіантів	Швидке визначення можливих альтернатив прийняття рішення з ймовірним розвитком ситуації. Розвинене прогнозування можливих змін

З наведеної таблиці видно, що фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма «Дружба» при впровадженні програмного продукту Microsoft Power BI перейде на значно вищий рівень та підвищиться його ефективність. Тому керівництву товариства варто прийняти рішення щодо впровадження даної програми. Крім того, з його впровадженням у працівників планово-економічного відділу та вищого менеджменту появиться більше часу для вирішення стратегічно важливих рішень. У той час як рутинні операції буде виконувати програмний продукт, вищому керівництву товариства потрібно буде лише уже на основі проаналізованої інформації приймати рішення.

Інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему управління фінансами ТОВ «Агрофірма Дружба» є стратегічним імперативом для збереження конкурентоспроможності та досягнення сталого зростання в динамічному сільськогосподарському бізнес-середовищі. Використовуючи сучасне фінансове програмне забезпечення, аналітику даних, ТОВ «Агрофірма Дружба» може оптимізувати свої фінансові процеси, розширити можливості прийняття рішень і прокласти шлях до більш стійкого та технологічно просунутого майбутнього.

Таким чином, у цілях підвищення ефективності фінансового контролінгу запропоновано його автоматизувати за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій. Проведений аналіз дозволив прийняти рішення щодо впровадження програмного забезпечення Microsoft Power BI у діяльність

ТОВ «Агрофірма Дружба», яке наділене елементами штучного інтелекту та дозволить автоматизувати процеси пов'язані зі збором, обробкою, збереженням та аналізу фінансової інформації, а також формування звітів та надання підтримки у прийнятті фінансових рішень. У свою чергу фахівці планово-економічного відділу матимуть змогу зосередитися на виконанні більш стратегічно важливих завдань. Інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволить перевести фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма Дружба» на більш вищий рівень за рахунок його автоматизації та аналітики у режимі реально часу.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма Дружба».

4.3. Напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Досконала система фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма Дружба» є важливою для зменшення втрат ресурсів, ретельного аналізу поточних і майбутніх стратегій, визначення потенційних помилок і, зрештою, забезпечення ефективності організації в теперішньому і майбутньому часі. Фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма Дружба» повинен охоплювати одночасно фінансові, кадрові та виробничі процеси, допомагаючи визначити сфери для вдосконалення.

Ефективний фінансовий контролінг на ТОВ «Агрофірма Дружба» може стати каталізатором для досягнення конкретних цілей. Тому ним не можна нехтувати, а важливо забезпечити на ТОВ «Агрофірма Дружба» постійний розвиток та удосконалення фінансового контролінгу під впливом науково-технічного прогресу й змін в зовнішньому середовищі. З урахування поточного стану фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма Дружба» на рисунку 4.7 виділено ключові заходи для підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба».

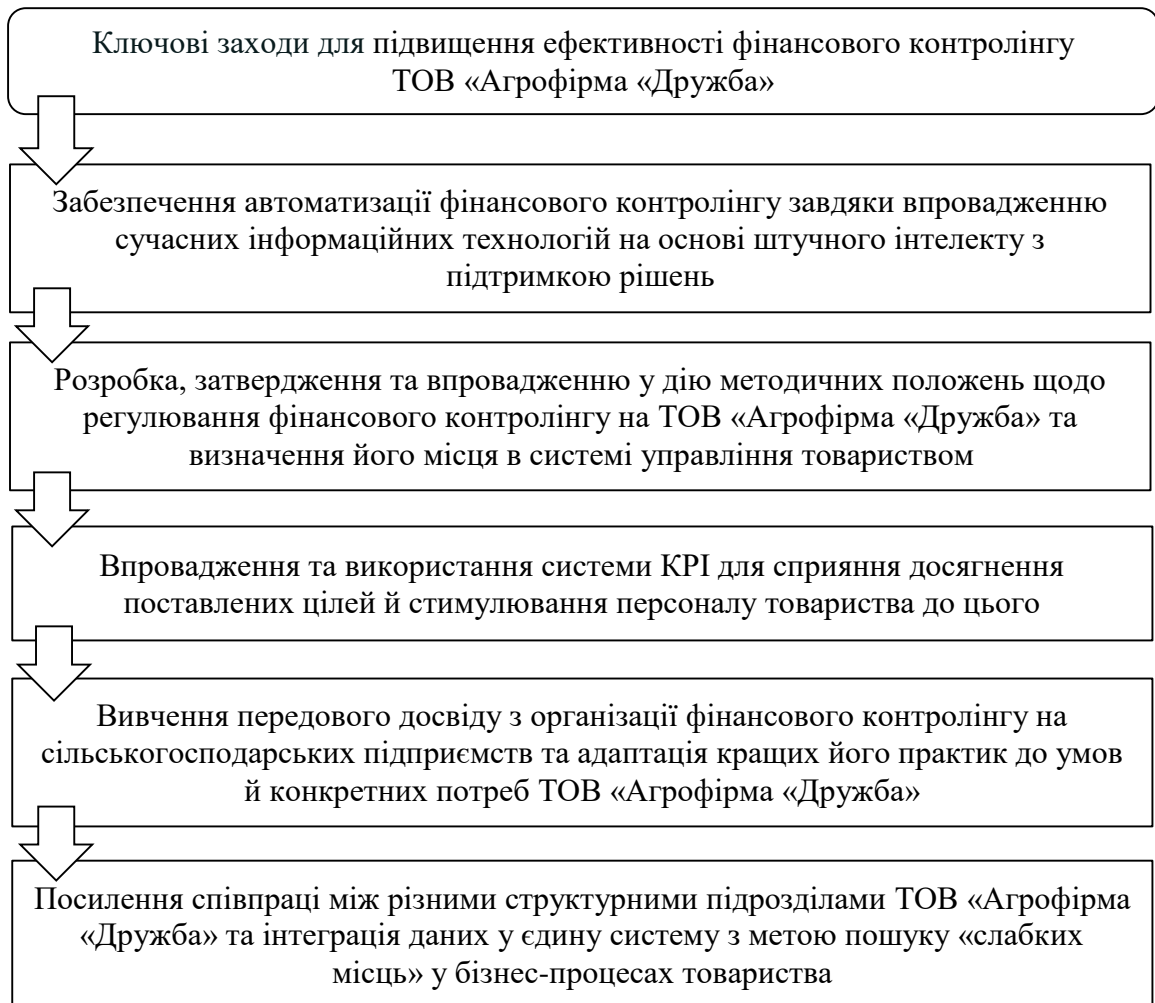


Рис. 4.7. Ключові заходи для підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»

Оскільки на ТОВ «Агрофірма «Дружба» не має відокремленого структурного підрозділу, який би займався виключно питанням фінансового контролінгу, вбачається доцільною розробка, затвердження та впровадження методичних положень щодо організації фінансового контролінгу на підприємстві.

Початковий етап цього заходу передбачає розробку методологічних положень, які, по суті, служать комплексною основою, що окреслює принципи та процедури фінансового контролінгу. Це передбачає документальну фіксацію відповідальних працівників за фінансового контролінг з окресленням їх прав, обов'язків та функцій в даній частині діяльності. Після завершення розробки

методичних положень наступним важливим кроком є їх затвердження. Цей етап зазвичай передбачає отримання схвалення від керівництва вищого рівня ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Зазначене забезпечить перехід ТОВ «Агрофірма «Дружба» від теоретичної основи до практичного застосування фінансового контролінгу. Успіх процесу впровадження залежить від ефективної комунікації, програм навчання та створення механізмів моніторингу та оцінки відповідності. Ключовий персонал, залучений до фінансового контролю, повинен бути належним чином підготовлений для розуміння та виконання встановлених процедур.

Іншим важливим напрямом підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба» є інтеграція сучасних інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), що забезпечить автоматизацію процесів фінансового контролінгу. Поява керованих штучним інтелектом систем підтримки прийняття рішень започаткувала нову еру ефективності, точності та прийняття стратегічних рішень у фінансовому контролінгу. З цією метою запропоновано впровадження програмного забезпечення Microsoft Power BI у діяльність ТОВ «Агрофірма «Дружба», що обґрунтовано у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи.

Одним із ключових аспектів автоматизації фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба» є використання алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації та оптимізації рутинних завдань. Завдяки розгортанню моделей машинного навчання фінансові дані можна обробляти з безпрецедентною швидкістю, забезпечуючи моніторинг і аналіз у реальному часі. Це не тільки зменшує ручне навантаження на фінансових спеціалістів ТОВ «Агрофірма «Дружба», але й мінімізує ризик людських помилок, створюючи більш надійну та точну фінансову звітність.

Крім того, системи підтримки прийняття рішень на базі ШІ значно сприяють управлінню ризиками у фінансових операціях ТОВ «Агрофірма «Дружба». Ці системи можуть аналізувати величезні набори даних, щоб

виявити закономірності та аномалії, які можуть вказувати на потенційні ризики чи можливості. За допомогою прогнозної аналітики фінансисти ТОВ «Агрофірма «Дружба» можуть активно вирішувати проблеми, зменшувати ризики та використовувати нові тенденції, тим самим підвищуючи загальну стійкість фінансової екосистеми.

Окрім автоматизації, системи підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту надають фінансистам ТОВ «Агрофірма «Дружба» передові інструменти аналітики. Ці інструменти забезпечують складний аналіз сценаріїв, прогнозування та моделювання, забезпечуючи краще стратегічне планування та розподіл ресурсів. Фінансові спеціалісти можуть використовувати цю інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, які відповідають цілям організації та оптимізують фінансову ефективність.

Крім того, впровадження штучного інтелекту у фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма «Дружба» сприяє розвитку культури постійного вдосконалення. Алгоритми машинного навчання, на яких працюють ці системи, навчаються та адаптуються з часом, удосконалюючи свої можливості на основі історичних даних і взаємодії з користувачем. Цей ітеративний процес навчання гарантує, що системи штучного інтелекту розвиватимуться відповідно до динамічних нових потреб ТОВ «Агрофірма «Дружба», випереджаючи нові виклики та можливості.

Ключові індикатори ризику (КРІ) стали безцінними інструментами у сфері фінансового контролінгу, пропонуючи ТОВ «Агрофірма «Дружба» проактивний підхід до виявлення та управління ризиками. Впровадження надійної системи КРІ не тільки зміцнює структуру управління ризиками, але й слугує каталізатором для стимулювання персоналу до досягнення цілей ТОВ «Агрофірма «Дружба». Суть КРІ полягає у тому, що кожному структурному підрозділу, співробітнику будуть встановлюватися цілі, за результатами досягнення яких залежатиме рівень заробітної плати. Крім того завдяки КРІ будуть встановлені нормативи витрачання окремих ресурсів.

Однією з головних переваг добре впровадженої системи КРІ є її здатність сприяти розвитку культури усвідомлення ризиків і відповідальності серед працівників. Роблячи КРІ доступними та зрозумілими для всіх рівнів ТОВ «Агрофірма «Дружба», персонал стає більш пристосованим до потенційних викликів і отримує повноваження брати участь у зусиллях із зменшення ризиків. Це не тільки зміцнює структуру управління ризиками, але й прищеплює почуття колективної відповідальності, узгоджуючи індивідуальні дії з головними цілями ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Крім того, система КРІ діє як динамічна сфера зворотного зв'язку, сприяючи постійному вдосконаленню та адаптивності всередині ТОВ «Агрофірма «Дружба». Регулярний моніторинг і аналіз КРІ надають цінні дані, які можна використовувати для вдосконалення стратегій управління фінансами та коригування курсу за потреби. Цей ітеративний процес гарантує, що ТОВ «Агрофірма «Дружба» залишається гнучкою всупереч мінливим ризикам і мінливому бізнес-середовищі.

Вивчення передового досвіду організації фінансового контролінгу в аграрних підприємствах є актуальною справою, яка може суттєво підвищити ефективність, прозорість і загальну результативність ТОВ «Агрофірма «Дружба». Фінансовий контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні оптимального розподілу ресурсів, ефективного управління ризиками та досягнення стратегічних цілей. У динамічному та складному середовищі сільськогосподарських підприємств потреба в надійних механізмах фінансового контролю стає ще гострішою.

Для початку необхідно провести комплексний аналіз існуючої практики фінансового контролінгу на провідних сільськогосподарських підприємствах. Це передбачає ретельне вивчення процесів бюджетування, методів обліку витрат і систем фінансової звітності, які використовуються на інших аграрних підприємствах України. Визначення сильних і слабких сторін у поточній установці забезпечує основу для розуміння того, які практики працюють добре, а де потрібні вдосконалення. Крім того, порівняння галузевих стандартів і

успішних сільськогосподарських підприємств може запропонувати цінну інформацію про нові тенденції та інноваційні підходи.

Вивчення передового досвіду організації фінансового контролінгу на сільськогосподарських підприємствах є стратегічною ініціативою, яка може дати позитивні результати для бізнесу. Ретельно вивчаючи існуючу практику, порівнюючи з галузевими стандартами та налаштовуючи підходи відповідно до унікальних потреб ТОВ «Агрофірма «Дружба», товариство може створити надійні механізми фінансового контролінгу. Інтеграція технологій і культивування сприятливої організаційної культури ще більше сприяють успішному впровадженню та сталості цих найкращих практик, зрештою підвищуючи фінансову стійкість і конкурентоспроможність ТОВ «Агрофірма «Дружба».

Впровадження сучасних систем управління фінансами, інструментів аналітики даних і автоматизації може підвищити точність, зменшити кількість помилок, що виникають вручну, і надати інформацію в реальному часі. Наприклад, технології точного землеробства можна інтегрувати в процеси фінансового контролінгу, щоб оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність і зменшити виробничі ризики.

Таким чином, фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма «Дружба» повинен бути під постійним удосконаленням та розвитком. Визначено наступні напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»: забезпечення автоматизації фінансового контролінгу завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій на основі штучного інтелекту з підтримкою рішень; розробка, затвердження та впровадженню у дію методичних положень щодо регулювання фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» та визначення його місця в системі управління товариством; впровадження та використання системи КРІ для сприяння досягнення поставлених цілей й стимулювання персоналу товариства до цього; вивчення передового досвіду з організації фінансового контролінгу на сільськогосподарських підприємств та адаптація кращих його практик до умов

й конкретних потреб ТОВ «Агрофірма «Дружба»; посилення співпраці між різними структурними підрозділами ТОВ «Агрофірма «Дружба» та інтеграція даних у єдину систему з метою пошуку «слабких місць» у бізнес-процесах товариства. Послідовне впровадження запропонованих напрямів дозволить ТОВ «Агрофірма «Дружба» підвищити ефективність фінансового контролінгу, що сприятиме загальному поліпшенню фінансового стану товариства та покращення ефективності використання усіх ресурсів.

Висновки до розділу 4

Розроблено напрями покращення організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба». Встановлено, що фінансовий контролінг є основою для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба». Його поліпшення дозволить контролювати основні показники діяльності товариства та приймати більш ефективні фінансові рішення. Основними шляхами поліпшення фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» визначено наступні: скорочення часу подання інформації та прийняття рішень, прозорість і достовірність даних, використання новітніх інформаційних технологій, стратегічне планування, організація служби контролінгу, використання сучасних інструментів фінансового контролінгу. Центральне значення у всьому цьому має впровадження спеціалізованих сучасних інформаційних технологій у системі фінансового контролінгу, що дозволить автоматизувати даний процес та за рахунок елементів штучного інтелекту надавати допомогу фінансовим службам у прийнятті фінансових рішень, моделювати різні сценарії розвитку, прогнозувати зміну стану не лише внутрішніх факторів, але й зовнішніх на основі ключових індикаторів.

Розглянуто можливість інтегрування сучасних інформаційних технологій в систему фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба». У цілях підвищення ефективності фінансового контролінгу запропоновано його

автоматизувати за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій. Проведений аналіз дозволив прийняти рішення щодо впровадження програмного забезпечення Microsoft Power BI у діяльність ТОВ «Агрофірма Дружба», яке наділене елементами штучного інтелекту та дозволить автоматизувати процеси пов'язані зі збором, обробкою, збереженням та аналізу фінансової інформації, а також формування звітів та надання підтримки у прийнятті фінансових рішень. У свою чергу фахівці планово-економічного відділу матимуть змогу зосередитися на виконанні більш стратегічно важливих завдань.

Запропоновано напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба». Фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма «Дружба» повинен бути під постійним удосконаленням та розвитком. Визначено наступні напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»: забезпечення автоматизації фінансового контролінгу завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій на основі штучного інтелекту з підтримкою рішень; розробка, затвердження та впровадженню у дію методичних положень щодо регулювання фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» та визначення його місця в системі управління товариством; впровадження та використання системи КРІ для сприяння досягнення поставлених цілей й стимулювання персоналу товариства до цього; вивчення передового досвіду з організації фінансового контролінгу на сільськогосподарських підприємств та адаптація кращих його практик до умов й конкретних потреб ТОВ «Агрофірма «Дружба»; посилення співпраці між різними структурними підрозділами ТОВ «Агрофірма «Дружба» та інтеграція даних у єдину систему з метою пошуку «слабких місць» у бізнес-процесах товариства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

1. Розкрито зміст та значення контролінгу в системі фінансового управління підприємством. Контролінг у системі управління фінансами підприємства є критично важливим аспектом, який передбачає моніторинг, оцінку та вплив на фінансову діяльність організації. Він охоплює ряд заходів, спрямованих на те, щоб ресурси компанії використовувалися ефективно та результативно, а її фінансові цілі були досягнуті. Зміст і значення контролінгу в системі управління фінансами є багатограними, охоплюючи різні елементи для збереження фінансового здоров'я підприємства. Зміст і значення контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства охоплює комплексний комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, ефективності та комплаєнсу. Від бюджетування та аналізу ефективності до управління ризиками та дотримання нормативних вимог, ефективний контролінг відіграє ключову роль у керуванні фінансовими рішеннями організації та, зрештою, сприяє її загальному успіху та стійкості.

2. Розглянуто принципи, функції, завдання та види фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг відіграє ключову роль в ефективному управлінні ресурсами організації та забезпеченні її фінансового стану. Він охоплює набір принципів, функцій, завдань і типів, які разом сприяють надійному фінансовому управлінню. Фінансовий контролінг є динамічним і невід'ємним аспектом організаційного менеджменту. Його принципи, функції, завдання та типи разом сприяють підтримці фінансової стабільності, сприянню зростанню та забезпеченню довгострокової життєздатності організації. Застосування ефективних практик фінансового контролю дає можливість підприємствам долати економічні виклики, використовувати можливості та приймати обґрунтовані рішення в умовах фінансового середовища, що постійно змінюється.

3. Досліджено підходи до організації контролінгу в системі фінансового управління підприємством. Одним із поширених підходів є встановлення централізованої контрольної функції. У цій моделі на корпоративному рівні створюється спеціальний відділ або команда контролінгу для нагляду та координації фінансової діяльності всієї організації. Ця централізація дозволяє стандартизовану звітність, моніторинг і аналіз, сприяючи послідовному підходу до фінансового управління. Це також забезпечує високий рівень експертизи та спеціалізації в контролінговій діяльності, підвищуючи точність і надійність фінансової інформації. Проте критики стверджують, що такий підхід може призвести до браку гнучкості та чуйності до місцевих потреб або потреб департаменту. Вибір підходу до організації контролінгу в системі управління фінансами підприємства залежить від різних факторів, зокрема організаційної структури, складності бізнесу та стратегічних цілей. Незалежно від того, централізований, децентралізований чи гібридний, ключовим є досягнення балансу, який забезпечує ефективний контроль над фінансовими процесами, одночасно сприяючи адаптації та оперативності в динамічному бізнес-середовищі.

4. Визначено методи діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства у системі фінансового контролінгу. Комплексна оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає аналіз сукупності фінансових показників, що характеризуються діловою активністю, фінансовий стан, рівень ліквідності та платоспроможності, рентабельності тощо. Фінансовий контролінг покладається на ці показники, щоб отримати цілісне уявлення про бізнес, допомагаючи керівництву приймати обґрунтовані рішення для підвищення продуктивності та досягнення довгострокової стабільності. Регулярно відстежуючи та інтерпретуючи ці показники, підприємства можуть адаптуватися до мінливих ринкових умов, визначати сфери для вдосконалення та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів.

5. Розглянуто методичний інструментарій контролінгу в системі фінансового управління підприємством. Сучасний інструментарій фінансового

контролінгу є досить багатим. Основне їх призначення – своєчасно виявити негативні зміни, настання фінансової кризи чи загрози й вжити заходів направлених на нейтралізацію причин її виникнення. До основного інструментів фінансового контролінгу відносять: фінансовий аналіз показників діяльності, статичні і динамічні методи інвестиційних розрахунків, функціонально-вартісний аналіз, GAP-аналіз – аналіз відхилень, ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід, CVP-аналіз – аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток», стратегічне управління витратами, портфельний аналіз, бюджетування, бенчмаркінг, система збалансованих показників, SWOT-аналіз, фінансова діагностика тощо. Кожен з них має свої особливості застосування та надають обмежену інформацію. Вибір того чи іншого інструменту фінансового контролінгу залежить від сфери діяльності підприємства, його специфіки, особливостей, фінансової політики тощо.

6. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Агрофірма «Дружба», яке займається сільськогосподарською діяльністю та знаходиться у Полтавській області. Свою діяльність проводить шляхом оренди орної землі в населення. Основним видом діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба» є вирощування продукції рослинництва, а саме: пшениця, ячменя, ріпака, кукурудзи та соняшнику. Входить ТОВ «Агрофірма «Дружба» до одного з найбільших в Україні агрохолдингів «Укрлендфармінг» й має високу забезпеченість сучасною аграрною технікою та має власні елеватори, на яких зберігається зерно. Важливими конкурентними перевагами досліджуваного товариства є активна інноваційна діяльність, наявність сучасної імпортової техніки, власних елеваторів та складських приміщень, а також ведення прибуткової діяльності. На ТОВ «Агрофірма «Дружба» створені відповідні служби, які відповідають за фінансову роботу підприємства. Керівником фінансових служб підприємства являється фінансовий директор. Саме дані працівники організують усю фінансову діяльність на ТОВ «Агрофірма «Дружба». Для забезпечення належного виконання основних обов'язків

фінансовими службами розроблено низку нормативних та інструктивних документів. Працівники фінансових служб ТОВ «Агрофірма «Дружба» мають можливість проходити стажування та курси підвищення кваліфікації на споріднених підприємствах, беруть участь у всеукраїнських конференціях тощо.

7. Проведено діагностику результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба». Встановлено, що за результатами проведеного аналізу ТОВ «Агрофірма Дружба» протягом 2020-2022 рр. є досить успішним, прибутковим та рентабельним підприємством. Завдяки інноваціям ТОВ «Агрофірма Дружба» вдається збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції. Зокрема, за результатами 2022 р. отриманий чистий дохід склав 34009 тис. грн., що вдвічі більше за 2020 р. Також зростає розмір отриманого чистого прибутку ТОВ «Агрофірма Дружба», який у 2022 р. склав більше 11 млн. грн. Однак рівень прибутку, який приносить реалізація одиниці продукції зменшується, що обумовлено суттєвим зростанням витрат на її вирощування.

8. Здійснено аналіз та оцінку фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Дружба». В цілому фінансовий стан ТОВ «Агрофірма «Дружба» протягом 2020-2022 рр. поліпшився, але є нестійким. З позитивних змін слід відзначити перш за все підвищення рівня фінансової автономії, яка зросла з 0,42 грн./грн. до 0,62 грн./грн., а також зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості. З проблемних зон ТОВ «Агрофірма «Дружба» слід виділити високу залежність від кредиторів, нестачу найбільш ліквідних активів, нестабільне фінансове положення, низький рівень платоспроможності та зниження ефективності використання наявних ресурсів.

9. Надано характеристику організації фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба». З'ясовано, що функції фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» виконує фінансова служба, яка складається з фінансового директора, планово-економічного відділу та відділу бухгалтерії. Планово-економічний відділ в частині фінансового контролінгу здійснює

фінансове планування, складання бюджетів, систематичне здійснення фінансового аналізу, збір інформації з інших структурних підрозділів тощо. Про ефективність фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» свідчить те, що попри функціонування в умовах війни та низки її негативних наслідків фінансовий стан товариства не погіршився, а розмір чистого прибутку зріс. Утім виявлено окремі недоліки фінансового контролінгу, які необхідно усувати, а саме: запізніле виявлення проблем, орієнтація на оперативний фінансовий контролінг, низька забезпеченість сучасним програмним забезпеченням, тривалий час на обмін інформацією, відсутність інформаційної інтеграції. Вирішення вказаних недоліків існуючої системи фінансового контролінгу дозволить підвищити її ефективність, що сприятиме поліпшенню результатів діяльності досліджуваного товариства.

10. Розроблено напрями покращення організації внутрішнього контролінгу в системі фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба». Встановлено, що фінансовий контролінг є основою для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Дружба». Його поліпшення дозволить контролювати основні показники діяльності товариства та приймати більш ефективні фінансові рішення. Основними шляхами поліпшення фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» визначено наступні: скорочення часу подання інформації та прийняття рішень, прозорість і достовірність даних, використання новітніх інформаційних технологій, стратегічне планування, організація служби контролінгу, використання сучасних інструментів фінансового контролінгу. Центральне значення у всьому цьому має впровадження спеціалізованих сучасних інформаційних технологій у системі фінансового контролінгу, що дозволить автоматизувати даний процес та за рахунок елементів штучного інтелекту надавати допомогу фінансовим службам у прийнятті фінансових рішень, моделювати різні сценарії розвитку, прогнозувати зміну стану не лише внутрішніх факторів, але й зовнішніх на основі ключових індикаторів.

11. Розглянуто можливість інтегрування сучасних інформаційних технологій в систему фінансового управління ТОВ «Агрофірма «Дружба». У цілях підвищення ефективності фінансового контролінгу запропоновано його автоматизувати за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій. Проведений аналіз дозволив прийняти рішення щодо впровадження програмного забезпечення Microsoft Power BI у діяльність ТОВ «Агрофірма Дружба», яке наділене елементами штучного інтелекту та дозволить автоматизувати процеси пов'язані зі збором, обробкою, збереженням та аналізу фінансової інформації, а також формування звітів та надання підтримки у прийнятті фінансових рішень. У свою чергу фахівці планово-економічного відділу матимуть змогу зосередитися на виконанні більш стратегічно важливих завдань.

12. Запропоновано напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба». Фінансовий контролінг ТОВ «Агрофірма «Дружба» повинен бути під постійним удосконаленням та розвитком. Визначено наступні напрямки підвищення ефективності фінансового контролінгу ТОВ «Агрофірма «Дружба»: забезпечення автоматизації фінансового контролінгу завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій на основі штучного інтелекту з підтримкою рішень; розробка, затвердження та впровадженню у дію методичних положень щодо регулювання фінансового контролінгу на ТОВ «Агрофірма «Дружба» та визначення його місця в системі управління товариством; впровадження та використання системи КРІ для сприяння досягнення поставлених цілей й стимулювання персоналу товариства до цього; вивчення передового досвіду з організації фінансового контролінгу на сільськогосподарських підприємств та адаптація кращих його практик до умов й конкретних потреб ТОВ «Агрофірма «Дружба»; посилення співпраці між різними структурними підрозділами ТОВ «Агрофірма «Дружба» та інтеграція даних у єдину систему з метою пошуку «слабких місць» у бізнес-процесах товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушенко О.Б. Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №2 (552). С. 158-163.
2. Бабяк Н. Д. СVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 1. С. 11-19.
3. Бердар М.М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2017/8.pdf (дата звернення: 24.11.2023).
4. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 65-74.
5. Бужимська К. О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №1. С. 3-7.
6. Вареник В.М., Шпуряка О.В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. 2019. №1 (12). С. 6-12.
7. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish., 2022. P. 477-481.
8. Вовчак О.Д., Кулиняк І.Я., Гальків Л.І., Павлишин М.Л., Горбенко Т.М. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 3(38). С. 292-303.
9. Волощук К.Б., Іванишин О.В., Савчук О.В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 92-98.

10. Гаєвська Л.М. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
11. Гненний О.М., Чаркіна Т.Ю., Полішко Т.В., Гребенюк Г.М., Пікуліна О.В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 18-22.
12. Головка О. Г. Перспективи використання фінансового контролінгу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 159-163.
13. Гончаренко І.В., Христенко О.А. Ефективне використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством. *Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» 15 червня 2023 року*. 2023. С. 75-76.
14. Григоращ І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96-107.
15. Григоруц П.М. Оцінювання результативності діяльності компанії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2018. Вип. 96. С. 56-65.
16. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.
17. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34
18. Гужавіна І.В., Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11-14.
19. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємства: монографія. Київ: ДКС центр, 2019. 464 с.
20. Денисенко М.П., Гришко А.М. Заходи покращання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. Вип. 12. С. 61-65.

21. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.12.2022).
22. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
23. Догадайло Я.В. Дослідження еволюції підходів до аналізу змісту результативності діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 77-94.
24. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник Ю.М. Економічний аналіз: навчальний посібник. Полтава: РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
25. Загорудько В. Л., Давиденко О. Р., Смаль О. В. Дослідження перспектив впровадження контролінгу на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С. 120-123.
26. Задорожнюк Н.О. Сучасне програмне забезпечення для здійснення бізнес-аналізу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18 С. 156-159.
27. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ: Знання, 2009. 319 с.
28. Калайтан, Т.В. Контролінг Т.В. Калайтан. Львів: Новий світ, 2008. 252 с.
29. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: монографія. Київ: Ельга, Ніка-центр. 2002. 320 с.
30. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 24.11.2023).
31. Карачина Н.П., Сметанюк О.А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2018. Вип. 143. С. 148-159.
32. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. 290с.

33. Кириленко, О.П. Фінанси (теорія та вітчизняна практика): навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2000. 243 с.
34. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
35. Ковальська Л.Л., Кривов'язюка І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
36. Коковіхіна О.О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 196-199.
37. Корбутяк А.Г., Шевчук Ю.О. Фінансовий контролінг як складова управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 39. С. 89-94.
38. Коробка С.В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. С. 65-71.
39. Коултер М., Стівен П. Управління. Нью-Йорк: Робінс, 2020, 678 с.
40. Кубай О.Г., Заставнюк О.А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68-78.
41. Кубіній Н.Ю., Данайканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія Економіка. 2020. Вип. 1 (55). С. 97-101.
42. Кузнецова А. І. Економічна сутність контролінгу в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2014. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3246>_(дата звернення: 24.11.2023).
43. Кулик А.В. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал»», 2018. 452 с.
44. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 175-183.

45. Кулиняк І.Я., Копець Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 65-73.
46. Лондар С.Л. Моделювання дохідності підприємства у нестабільному економічному середовищі. *Наукові праці НДФІ*. 2014. Вип. 2. С. 3-11.
47. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016 450 с.
48. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.
49. Мармуль Л.О. Фінансові результати діяльності підприємств та їх використання в управлінні. *Економічний вісник університету Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Г. Сковороди*. 2018. Вип. 39. С. 144-151.
50. Мельник В.М. Еволюція поглядів на дохід і прибуток підприємства як потенційні об'єкти оподаткування. *Фінанси України*. 2011. Вип. 10. С. 32-43.
51. Міщенко В.А. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 369-375.
52. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. Вип. 17. 2019. С. 158-164.
53. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
54. Назарова Т. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2020. (1). С. 3-6.

55. Николишин С.Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 2. С. 299-303
56. Норд Г.Л., Куслій В.О. Визначення системи показників щодо формування фінансових результатів. *Вісник ЖДТУ*. 2018. Вип. 2 (84). С. 21-27.
57. Островська О. А. Удосконалення інструментарію прогнозування банкрутства підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vkib/2010_1/Ostrovaska.html. (дата звернення: 03.12.2023)
58. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібн. Київ: Центр навч. літ-ри, 2007. 112 с.
59. Піскунов О.Г., Мтеленко Н.Г., Лободзинська Т.П. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 6. С. 80-88
60. Полозова В.М. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства. *Вісник національного Хмельницького університету*. 2017. № 5, Т. 2. С. 78-83.
61. Правдюк Н.Л. Обліково-аналітичне забезпечення управління прибутком підприємства. *Облік і фінанси*. 2015. Вип. 4. С. 53-60.
62. Птащенко Л.О. Інструментарій контролінгу як важливий елемент системи фінансового менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 95-101.
63. Птащенко Л.О. Інформаційна підтримка системи фінансового контролінгу на підприємствах в Україні. *The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern caucasus*. Tbilisi, Georgia. 2015. С. 42-49.
64. Птащенко Л.О. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг» для студентів другого (магістр) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування» та ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою» – НУПП, 2023. 80 с.

65. Птащенко Л.О., Сержанов В.В. Фінансовий контролінг: [навчальний посібник]. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 350 с.
66. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 47-56.
67. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
68. Савицька О.М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 6. С. 34-40.
69. Савченко, Л. А. Правові проблеми фінансового контролю в Україні [Текст]: дис. доктора юридичних наук: 12.00.07. Ірпінь, 2002. 454 с.
70. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
71. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146-153.
72. Стефанюк І.Б. Державний фінансовий контроль: проблеми ідентифікації й визначення системи. І. Б. Стефанюк. *Фінанси України*. 2009. № 11. С. 12 - 19.
73. Тельнова Г. Підсистема контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства. Г.Тельнова. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). с.140-147
74. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. О.О. Терещенко. *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 12-14.
75. Терещенко О.О. Поняття контролінг та управлінський облік у теорії і практиці. О.О. Терещенко. *Фінанси України*. 2006. № 8. С. 137-145.
76. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.

77. Терещенко О.О., Бабяк Н. Фінансовий контролінг: [Навч. посіб.]. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.
78. Терещенко О.О., Стащук Д.М., Савчук Д.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу. *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 117-126.
79. Терещенко Т.Є., Гуменюк М.О. Фінансовий контролінг у системі управління компанією. *Глобальна та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 584-588.
80. Тешева Л.В., Хохлов, М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 314-320.
81. Ткаченко І.П. Фінансовий аналіз: консп. лек. для студ. усіх форм навч. Кам'янське. 2018. 223 с.
82. Федічека К., коетков О., Гончаренко С., Левкіна Р., Бічевін М. Контролінг, моніторинг і діагностика в ідентифікації ефективної управлінської практики аграрних підприємств. *Agricultural and resource economics: international scientific ejournal*. 2021. Vol. 7, № 2. С. 200-218.
83. Феррарі А.В., Руссо М. К. Аналіз даних за допомогою Microsoft Power BI і Power Pivot для Excel. ДМК Пресс, 2020. 288 с.
84. Цигилик І.І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства. І.І. Цигилик. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 11. С. 11-14.
85. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 117-123.
86. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. С. 900-908.

87. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнoукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296.
88. Яріш П.М., Касьянова Ю.В. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій. *Управління розвитком*. 2015. Вип. 4 (144). С. 159-162.
89. Ясинська Д.В., Добровольська О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*, 2021. Вип. 166. С. 81-84.
90. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2018. № 3. С. 173-180.
91. Khan F. Smart Fuel Station Controlling System In IOP Conference Serie. *Earth and Environmental Science*. 2020. Vol. 614, No 1. P. 21-27.
92. Power BI як інструмент автоматизації бізнес-аналітики. URL: <https://techexpert.ua/power-bi-automation-tool/> (дата звернення: 17.11.2023)
93. Prakash B. L., Swetha N., Gopi P. Smart garbage monitoring and air pollution controlling system. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2021. Vol. 12, No 3. P. 698- 703.
94. Ptashchenko L., Serzhanov V. Financial Controlling: [Tutorial]. Kyiv: Center of educational literature, 2016. 350 p.
95. Youcontrol ТОВ «Агрофірма «Дружба». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30771141/ (дата звернення: 07.01.2024)

ДОДАТКИ