

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Система фінансового контролінгу підприємства**

за матеріалами ТОВ «Еліз», м. Запоріжжя

Студента 2 курсу 6 м групи,  
спеціальності 073  
«Менеджмент», спеціалізації  
«Фінансове управління», заочної  
форми навчання

Перебойчук Наталії  
Аркадіївни

Науковий керівник –  
д-р. екон. наук, професор

Бланк Ігор  
Олександрович

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Ситник Ганна  
Вікторівна

Київ 2019

## Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЙОГО СИСТЕМИ.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕЛІЗ».....	17
2.1. Характеристика організаційно-інформаційної моделі фінансового контролінгу підприємства.....	17
2.2 Аналіз ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві.....	26
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕЛІЗ».....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Формування системи фінансового контролю має важливе значення для забезпечення керівництва підприємства необхідною управлінською інформацією та відповідними засобами для регулювання показників роботи компанії. В сучасних умовах господарювання, зважаючи на мінливість зовнішнього середовища, використання засобів фінансового контролю є не просто актуальним, але і постійно потребує поглиблення теоретико-методичних засад свого використання. Впровадження наукових засад організації фінансового контролю на підприємства дозволяє значно підвищити його ефективність. Тому, з огляду на вищесказане, досить важливим є питання визначення сутності та теоретичних підходів до формування системи фінансового контролю.

В економічній літературі є публікації, які присвячені дослідженню проблематиці формування системи фінансового контролю підприємств, серед яких чільне місце посідають роботи таких науковців як Бердар М. М., Буратчук Н. Ю., Золотарьова О. В., Дробот Н. М. та Яцюк В. О., Карцева В. В., Князева О. А., Костирко Л. А., Коваленко В. В., Меренкова Л. О., Терещенко О. О., Птащенко Л. О., Чолій Л. О., Шпильова В. О., Щербань О. Д., тощо. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо розробки комплексних підходів до удосконалення методик фінансового контролю.

**Мета роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних та практичних засад формування системи фінансового контролінгу на підприємстві та оцінка її ефективності.

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити теоретико-методичні основи формування системи фінансового контролінгу на підприємстві;
- навести характеристику організаційно-інформаційної моделі фінансового контролінгу підприємства ТОВ «Еліз»;

- здійснити аналіз ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві;
- забезпечити розроблення заходів, спрямованих на удосконалення системи фінансового контролінгу;
- здійснити прогностичну оцінку результативності запропонованих заходів з впровадження фінансового контролінгу підприємства.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження в роботі є процес формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження в роботі є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.

**Інформаційна база дослідження.** Емпіричною базою дослідження було ТОВ «Еліз». У 2018 році обсяг чистого доходу підприємства склав 296968 тис.грн, обсяг чистого прибутку – 73052 тис.грн. Станом на 01.01.2019 р. обсяг активів підприємства становить 17824,5 тис.грн, обсяг власного капіталу – 16134,3 тис.грн.

Вихідними даними для виконання випускної кваліфікаційної роботи були законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна наукова література з даної проблеми, матеріали бухгалтерської звітності та управлінського обліку ТОВ «Еліз», матеріали особистих досліджень.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої в роботі мети використовуватиметься система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. На основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем формування системи фінансового контролінгу на підприємстві. Економіко-статистичні методи (аналіз рядів динаміки та показників структури, екстраполяція, індексний аналіз) використовувалися для проведення дослідження показників діяльності, а

також їх прогнозування на плановий період. В цілому застосування даних методів дає змогу більш доступно розкрити обрану тему для дослідження.

**Апробація.** Результати наукового дослідження були апробовані шляхом опублікування статті «Сутність фінансового контролю підприємства та засади формування його системи» у збірнику Економіка і фінанси підприємства» (частина 2).

**Практична значущість роботи** полягає у визначенні конкретних методик щодо формування системи фінансового контролінгу, а також обґрунтування нових, перспективних шляхів її оптимізації.

**Структура роботи.** Структурно випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозиції, списку використаних джерел з 77 найменувань та додатків. Обсяг роботи становить 57 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЙОГО СИСТЕМИ

Розкриваючи зміст даного питання, пропонуємо більш детально зупинитися на розкритті основних сутнісних ознак фінансового контролю підприємства, використовуючи погляди різних науковців, що займалися окресленою проблематикою. Основні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий контроль» наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Основні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий контроль»

<i>Автори</i>	<i>Визначення</i>
1	2
Бердар М. М. [2]	один з видів контрольною діяльності, пов'язаного з фінансовою діяльністю підприємства
Буратчук Н. Ю. [4]	синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізації, забезпечує розроблення альтернативних підходів під час здійснення оперативного і стратегічного управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства
Золотарьова О. В. [12]	фінансовий контроль є складною, багатоаспектною категорією з одного боку, представляє собою функцію фінансового управління, з іншого боку, відношення до якої контроль виступає засобом, інструментом реалізації фінансової політики
Дробот Н.М. та Яцюк В.О. [9]	сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, планування для інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень
Карцева В.В. [13]	управлінська діяльність у сфері фінансового менеджменту, яка включає методи, способи, форми реалізації.
Князева О. А. [15], Костирко Л. А. [19]	новітня концепція ефективного управління підприємством з метою його довготермінового існування на ринку
Коваленко В. В. [16], Меренкова Л. О. [22]	функція управління, спрямована на розкриття відхилень від стандартів законності, доцільності, ефективності використання ресурсів, яка необхідна для вжиття відповідних коригуючих заходів.
Терещенко О.О. [59]	функція управління, за допомогою якої суб'єкт отримує повну інформацію про правильність і ефективність функціонування контролю за звичайною і іншою діяльністю господарюючої самоорганізуючої, цілеспрямованої системи планування та контролю

*продовження табл. 1.1*

1	2
Чолій Л. О. [67]	комплексна система управління підприємством, що містить управлінський облік, облік і аналіз витрат для контролю над статтями витрат, усіма підрозділами і складниками виробленої або наданими послугами, а також їх планування
Шпильова В. О. [70]	система або складова частина управління, яка забезпечує необхідною оперативною та стратегічною інформацією про зовнішнє середовище, яке його оточує, сприяє його розвитку в умовах жорсткої конкурентної боротьби і досягненню намічених цілей
Щербань О. Л. [72]	Фінансовий контролінг є важливим елементом загальної системи управління підприємством

Дослідження різних підходів до визначення поняття «фінансовий контроль», наведених у табл. 1.1, дає змогу узагальнити та систематизувати основні підходи до його тлумачення, які базуються на характеристиках фінансового контролю як окремого виду фінансового управління.

Зокрема варто звернути увагу на підходи Буратчук Н. Ю. [4], Бердара М.М. [2], Дробота Н.М. та Яцюка В.О. [9], які визначають фінансовий контроль через синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розроблення альтернативних підходів під час здійснення оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства. На наш погляд, наведений підхід містить ґрунтовне визначення основних компонентів формування системи фінансового контролю на підприємстві, які розглядають науковцями через призму функцій фінансового менеджменту.

Системний підхід до розуміння змісту поняття фінансового контролю можна прослідкувати у підходах Чолія Л. О. [67], Шпильової В. О. [70], Щербаня О. Д. [72] та Свідерської І. М. [45]. На думку авторів, під поняттям «фінансовий контроль» варто розглядати комплексну систему управління підприємством, що містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат для контролю над усіма статтями витрат, усіма підрозділами і складниками виробленої продукції або наданими послугами, а також їх планування. Вважаємо, що дане визначення в повній мірі дозволяє охарактеризувати комплексно-елементний склад процедур фінансового

управління з використанням інструментів фінансового контролю, зокрема облікового, аналітичного, програмного забезпечення. Тому, узагальнюючи підходи наведених вище авторів, можна сказати, що фінансовий контролінг є вагомим засобом загальної системи фінансового менеджменту, який характеризується спрямованістю на упорядкування різних процедур фінансового управління.

Варто зауважити, що повнота визначення поняття фінансового контролю має передбачати також використання процесного підходу, прихильниками якого є такі науковці як Карцева В.В. [13], Князева О. А. [15], Костирко Л. А. [19], Коваленко В. В. [16] та Меренкова Л. О. [22]. Наведений колектив авторів схиляється до визначення поняття «контролінг» як сукупності процедур із координації окремих елементів механізму фінансового управління підприємством з метою інформаційно-консультаційного забезпечення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Зокрема, у підходів Князевої О. А. [15] та Костирко Л. А. [19] є важливе уточнення стосовно такої змістовної ознаки фінансового контролінгу як його концептуальний зміст, що ставить даний інструмент фінансового управління в ряд з основними передумовами довгострокового розвитку підприємства на ринку.

Характеризуючи погляди Коваленко В. В. [16] та Меренкова Л. О. [22] на тлумачення змісту фінансового контролю, варто відмітити, що вони використовують симбіоз процесного та системного підходу. Наведений підхід доповнюється поглядами таких авторів як Терещенко О.О. [59] та Туза О.К. [62], які пов'язують зміст наведеного поняття з сукупністю методів і процедур із координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультаційного забезпечення управлінських рішень. З огляду на це варто зробити висновки про те, що на думку даних авторів фінансовий контролінг виступає як самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію і координацію



фаз процесу управління функціональними сферами, організаційними одиницями і проектами підприємства.

Проаналізувавши літературні джерела, слід зазначити, що нині не існує єдиного підходу до визначення поняття «фінансовий контролінг», яке б відображало чітко та лаконічно головні особливості та суть даного поняття. Це є важливим аспектом, оскільки на визначенні поняття мають базуватися основні науково-теоретичні підходи до його розуміння, методичний інструментарій реалізації та впровадження у діяльність суб'єктів господарювання. Узагальнюючи вищевикладене, можемо сформулювати наступне повне визначення поняття фінансового контролю:

- система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити регулювання витрат і результатів діяльності та допомагає в досягненні цілей підприємства, дає змогу запобігти випадковостям і своєчасно виявити фактори, які можуть становити небезпеку та ризики для економічної безпеки підприємства.

Також варто відмітити, що доцільним для функціонування підприємств є застосування такого визначення контролю: це система, яка об'єднує у собі планування, облік, аналіз, контроль та прогнозування, забезпечує управління підрозділами компанії необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень та їх орієнтацію на довгострокову перспективу.

На наш погляд, якщо просто контроль забезпечує загальну координацію та функціонування підприємства, то фінансовий контроль координує фінансове управління підприємством. Зважаючи на те, що фінансовий складник будь-якого бізнес-процесу є основоположним, то фінансовий контролінг є тим підґрунтям, що забезпечує ефективне функціонування усієї системи контролінгу підприємства. Тому, зважаючи на це, можна стверджувати, що основою фінансового контролю є інтегрована система інформаційно-аналітичного забезпечення, що орієнтована на вихід

якісного продукту управління. Фінансовий контроль спирається на єдність інформаційної бази, фахової та персональної відповідальності, а також чітких домовленостей щодо форми очікуваних результатів. Упровадження цієї системи вимагає докорінно нових підходів і методів організації державного управління на всіх рівнях адміністративної ієрархії.

На основі результатів теоретичного аналізу сформовано загальну схему елементного складу формування системи фінансового контролю як управлінської підсистеми у вигляді (рис. 1.1).

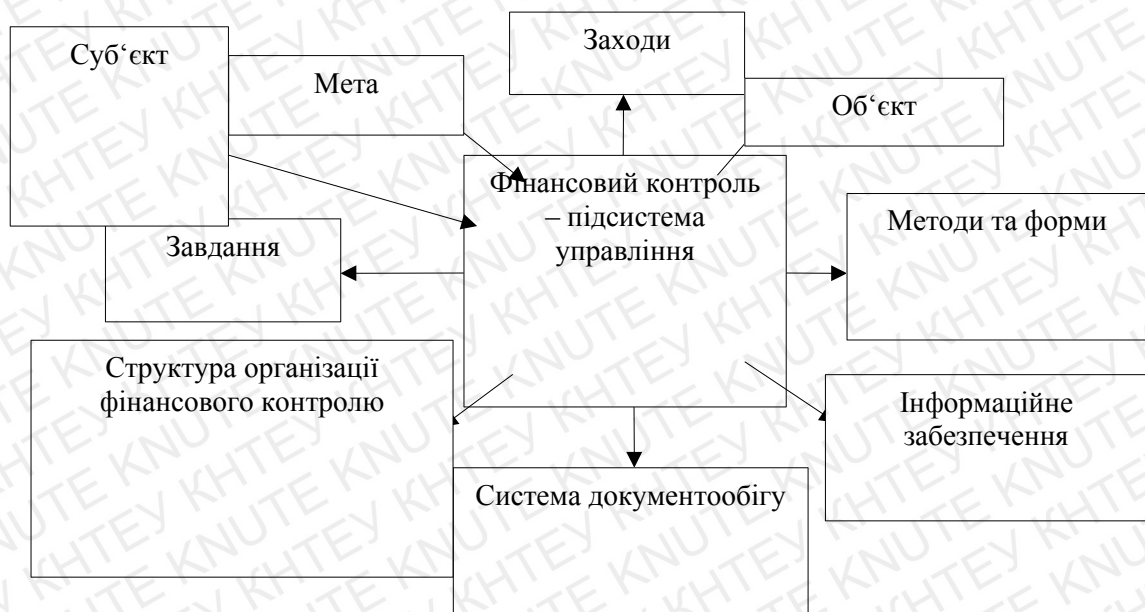


Рис. 1.1. Загальний елементний склад формування системи фінансового контролю підприємства

\*складено автором

Основними завданнями фінансового контролю є проведення моніторингу показників функціонування підприємства, аналіз факторів впливу на господарську діяльність, виявлення ризиків провадження діяльності, оцінка ефективності діяльності та окремих бізнес-процесів, зокрема. Характеристикоморфології та основних складників фінансового контролю (сутність та функції, мета та завдання, об'єкти та суб'єкти) як специфічного виду діяльності представлено табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Морфологічний зміст та основні складові формування системи фінансового контролю підприємства

Характерні ознаки	Фінансовий контроль
1	2
Мета фінансового контролю	- забезпечення законності, фінансової дисципліни і раціональній процесі формування, розподілу, володіння, використання та відчуження активів [7; 15; 32; 59; 67]; - ефективний соціально-економічний розвиток всіх суб'єктів (особи, організації, підприємства) у правовідносинах [42; 70; 72];
Завдання фінансового контролю	- установлення фактичного стану справ [7]; - виявлення недоліків у фінансовій звітності [3; 13]; - встановлення відхилень від заданих параметрів [9; 11]; - попередження та усунення фінансових правопорушень [23]
Суб'єкти фінансового контролю	- керівництво підприємства [3; 13; 54]; - власники підприємства [2; 4; 12; 19]; - незалежні органи управління компанією [23; 31]; - органи фінансового контролю, особи, що уповноважені здійснювати контроль [7; 18; 32];
Підконтрольні фінансового суб'єкти	- суб'єкти господарювання всіх форм власності [3; 13]; - підприємства, організації та установи [2; 4; 23]
Об'єкти фінансового контролю	- фінансова [2; 4; 8], фінансово-господарська діяльність [7; 23]; - процес створення, розподілу і використання фондів фінансово-господарської діяльності [9]; - процес формування, розподілу, володіння, використання та відчуження активів [7]; - процес створення, розподілу, використання грошових фондів [9]; - фінансова звітність [3; 13]
Методи і форми фінансового контролю	- методи контрольної діяльності [3; 13; 15; 21; 32; 41; 45; 48]; - спостереження і перевірка [8; 9; 14; 19; 25; 30; 59; 67; 70; 72]
Заходи фінансового контролю	- коригуючі та попереджувальні заходи [11]; - система дій та контрольних заходів [23]
Документооборот та інформаційне забезпечення	- внутрішня облікова та статистична інформація підприємства [3; 13]; - управлінська інформація, яка формується різними підрозділами підприємства [2; 4; 12; 19];
Інструменти	- методи економічного аналізу, засоби статистичного моделювання [3; 13; 15; 21; 32; 41; 45; 48; 59; 67; 70];

При цьому варто відмітити, що мета та завдання фінансового контролю, на наш погляд, мають узгоджуватися з умовами діяльності конкретного підприємства та стадією його життєвого циклу. З огляду на

наведену вище характеристику окремих складових формування системи фінансового контролю можемо стверджувати, що він забезпечує більш ефективне й якісне функціонування системи управління. Більш чітко функціонує підприємство за виокремлення низки фінансових питань в окремий блок для підвищення відповідальності з боку керівництва за прийняті рішення та забезпечення довгострокової перспективи розвитку. Ефективне функціонування фінансового контролю в рамках системи управління підприємством неможливе без чітко налагодженого управлінського обліку та інформаційно-аналітичного забезпечення. Разом із тим контролінг не можна ідентифікувати з управлінським обліком, оскільки він є принципово новим і більш широким поняттям.

Узагальнюючи підходи різних авторів до визначення мети та завдань фінансового контролю (табл. 1.2), на наш погляд ці елементи потребують уточнення та конкретизації. На наш погляд, метою фінансового контролю є формування та обробка відповідного інформаційного забезпечення, його трансформація в необхідну форму для забезпечення ефективного управління та прийняття рішень. При цьому варто звернути увагу на те, що інформація, яка використовується для фінансового контролю, є нестандартною та призначена для визначення тенденцій, закономірностей явищ і процесів у діяльності суб'єктів господарювання. У свою чергу, може виокремити ряд завдань формування фінансового контролю:

- 1) адаптація цілей функціонування підприємства до тенденцій змінивнутрішнього та зовнішнього середовища;
- 2) аналізрівня ефективності окремих бізнес-процесів та господарської діяльності в цілому;
- 3) коригування змісту та строків реалізації фінансових планів розвитку підприємства.

Варто розглянути елементний склад контролінгу, себто, згідно прийнятої концепції розгляду контролінгу як управлінської технології (підсистеми) розглянути та систематизувати елементи, які її формують [25].

Для забезпечення досягнення визначеної мети і завдань фінансовий контроль використовує ряд специфічних інструментів. Проведений огляд літературних джерел (див. табл. 1.2) засвідчив, що більшість дослідників в якості інструментів фінансового контролю схильні розглядати компоненти економіко-статистичного аналізу, математичного програмування, експертні та логічні методи дослідження [9; 15; 30; 59; 67; 70; 1; 8; 12; 72]. Однак, на наш погляд, усі ці методи варто систематизувати на за принципом віднесення їх відповідних дисциплін (статистика, економіка, математика, логіка), а за принципом рівнів фінансового управління – стратегічного та тактичного. Такий підхід автора дозволяє більш чітко виділити класифікацію інструментів фінансового контролю, забезпечивши тим самим їх відповідність поставленим завданням (табл. 1.3).

Розкриваючи характеристику інструментарію фінансового контролю, варто відмітити його інформаційне забезпечення. Інструмент можна грубо назвати «система управлінського обліку». Що мається на увазі: за оцінками західних спеціалістів на постановку та ведення управлінського обліку витрачається до 90% часу та ресурсів, в той час як на традиційний фінансовий облік витрачається залишкова частина. Паралельні інформаційні системи як правило нерентабельні і не завжди повно та достовірно відображають стан підприємства через збої в ІТ. Тому виникає потреба в інтегрованій системі управлінського обліку. Саме цей інструмент носить критичний характер і є вкрай важливим для системи контролінгу, оскільки без достовірної та своєчасної інформації вся система, наче будинок з цегли не скріпленої цементом, руйнується і не має сенсу. Зазначимо чим відрізняються дані управлінського обліку від даних бухгалтерського (фінансового) обліку: користувачами даної інформації є менеджмент компанії, рідко зовнішні користувачі; надаються не лише «історичні» дані, а створюються й прогнози, оцінки; зазвичай набагато вища частота звітування, звіти можуть генеруватись «за вимогою» менеджменту; звітування ведеться не по всьому підприємству в

сукупності, а по центрах відповідальності з можливою більш глибокою деталізацією.

Таблиця 1.3

### Авторський підхід до класифікації інструментів фінансового контролю

Рівень фінансового контролю	Інструменти фінансового контролю
<i>Стратегічний рівень фінансового контролю</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ аналіз сильних і слабких сторін підприємства, виникаючих і загроз (SWOT (SOFT)-аналіз),</li> <li>→ бенчмаркінг,</li> <li>→ аналіз ринку,</li> <li>→ облік і аналіз витрат по всіх стадіях життєвого циклу прод</li> <li>→ портфельний аналіз,</li> <li>→ аналіз стратегічних розривів,</li> <li>→ розробка сценаріїв,</li> <li>→ аналіз потенціалу, аналіз і планування цінності капіталу,</li> <li>→ аналіз конкуренції, система збалансованих показників,</li> <li>→ аналіз завантаження потужностей,</li> <li>→ аналіз витрат по центрах відповідальності,</li> <li>→ аналіз конкурентних сил Портеру,</li> <li>→ стратегічний аналіз витрат,</li> <li>→ аналіз ризиків, ціноутворення, визначення показників ефекту підрозділам, бюджетування</li> </ul>
<i>Тактичний рівень фінансового контролю</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ функціонально-вартісний аналіз,</li> <li>→ ABC (XYZ)-аналіз,</li> <li>→ аналіз безбитковості (CVP-аналіз),</li> <li>→ розрахунок сум покриття,</li> <li>→ аналіз завантаження потужностей,</li> <li>→ аналіз вузьких місць,</li> <li>→ аналіз об'ємів замовлень,</li> <li>→ оперативна діагностика фінансово-господарській діяльності підприємства,</li> </ul>

Варто зазначити, що невіддільним елементом формування системи фінансового контролю є його форми і методи, про які було зазначено на рис. 1.1 та у табл. 1.2. Однак, доповнюючи підходи ряду авторів щодо визначення форм організації та проведення фінансового контролю [3; 13; 15; 21; 32; 41;

45; 48; 8; 9; 14; 19; 25; 30; 59; 67; 70; 72], варто відмітити про необхідність визначення підходу до організації самої системи фінансового контролю в межах організаційної та фінансової структури підприємства, що досягається через поділ підприємства на центри фінансової відповідальності (ЦФВ). ЦФВ являють собою організаційний підрозділ, або сферу діяльності, відносно якої доцільно накопичувати та систематизувати інформацію про витрати, планувати та оцінювати підсумки діяльності за звітні періоди. У випадках, коли система контролінгу імплементується на підприємствах великих розмірів, виникає потреба більш дрібного поділу центрів відповідальності на центри витрат для більш детального аналізу складових витрат та доходів ЦФВ. В цьому більш дрібному поділі найчастіше виділяють три типи складових, – це профіт-центри, сервіс-центри та центри витрат.

Отже, фінансовий контроль являє собою систему, яка об'єднує у собі планування, облік, аналіз, контроль та прогнозування, забезпечує управління підрозділами компанії необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень та їх орієнтацію на довгострокову перспективу. Фінансовий контроль як сучасний складник управління має забезпечити зниження рівня ризику, забезпечуючи систему управління необхідним інструментарієм та методикою визначення критеріїв оцінки різноваріантних управлінських рішень для прийняття найбільш ефективного і найменш ризикового. Визначено, що фінансовий контроль забезпечує більш ефективне й якісне функціонування системи управління. На думку більшості авторів, підприємство функціонує більш результативно за умови виокремлення ряду фінансових завдань в окремий блок для підвищення відповідальності з боку керівництва за прийняті рішення та забезпечення цілей фінансового менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕЛІЗ»

#### 2.1. Характеристика організаційно-інформаційної моделі фінансового контролінгу підприємства

Підприємство ТОВ «Еліз» спеціалізується на виготовлення та реалізації силових трансформаторних установок. Організаційно-економічні умови формування системи фінансового контролінгу передбачають формування відповідної організаційної структури. Завод введений в експлуатацію в лютому 1993 року та на відміну від всіх існуючих заводів в Україні в сегменті промислової продукції він побудований в результаті ретельного аналізу і розрахунків технології виробництва промислової вентиляції. Хоча завод є абсолютно новим, його основною гордістю і конкурентною перевагою є сучасна технологія виробництва вентиляторів і висококваліфікований персонал з 20-річним досвідом виробництва промислової вентиляції і запуску технологічних процесів.

На початку варто відмітити, що на підприємстві на сьогодні відсутня діюча повноцінна модель фінансового контролінгу. Деякі функції фінансового контролю закріплені за фінансово-економічним відділом. Тому у даному питанні розглянемо основні організаційно-інформаційні передумови, які передбачають формування системи фінансового контролінгу в перспективі.

Центральним елементом формування передумов для розробки системи фінансового контролінгу є організаційна структура підприємства, яку наведено у Додатку А. Як свідчать дані Додатку А, організаційна структура компанії є лінійною та передбачає комплексне розподілення повноважень між різними категоріями посад. Загальне управління підприємством здійснює керівник.



Вищим органом управління є генеральний директор. Виконавчим органом є рада директорів. Контролюючим органом є Заступник директора. Комерційний, інженерний та технологічний відділи підприємства є ключовими, оскільки вони зосереджують у своєму функціоналі основні бізнес-процеси, пов'язані з наданням послуг на енергетичному ринку, постачання та налаштування обладнання для виробництва металевого прокату.

Комерційний відділ підприємства ТОВ «Еліз» не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні комерційною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т.д. Він створений для планування, організації і координації діяльності. Головні завдання комерційного відділу підприємства ТОВ «Еліз»:

- участь в розробці стратегії діяльності підприємства;
- сприяння розвитку підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що впливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і аналіз відповідної інформації;
- організація інформаційного забезпечення роботи з замовниками.

Відповідно до завдань сформовані функції комерційного відділу і організаційна структура управління підприємства ТОВ «Еліз». Комерційний відділ очолює начальник відділу. Відділ складається із секторів, кожен сектор виконує свої конкретні завдання і відповідні функції.

Комерційний сектор займається: контролем виконання зобов'язань по контрактах і угодах; участю у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організацією поставок згідно контракту і контролем за їх виконанням; переглядом рекламачії по експорту та імпорту та ін.

Економічний сектор комерційного відділу «Локомотивне західне депо»: прогнозує та планує господарську діяльність; аналізує ефективність експортно-імпортних операцій; контролює виконання плану; здійснює валютний контроль і т.д.

Методичним забезпеченням облікової, аналітичної та планово-економічної роботи на підприємстві є відповідні методичні рекомендації та накази по підприємству. Основою методичного забезпечення виконання завдань працівником відповідного відділу є посадова інструкція, в якій чітко перелічені основні права та функціональні обов'язки.

Для характеристики інформаційної системи фінансового контролінгу також варто охарактеризувати модель внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Еліз», які пов'язані з забезпечення безперебійного виготовлення продукції. Основні бізнес-процеси виробничої діяльності наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Характеристика основних бізнес-процесів виробничої діяльності ТОВ «Еліз»

№	Назва бізнес-процесу	Відповідальний за результати бізнесу процесу	Результати бізнес-процесу
1	Планування виробничої програми, складської програми, програми збуту	Директор з виробництва, комерційний директор	Своєчасно складена програма виробництва, планові показники внесено у бюджет
2	Постачання сировини, матеріалів	Начальник відділу матеріально-технічного постачання	Своєчасна доставка необхідних товарно-матеріальних цінностей на склад виробничих запасів
3	Організація підготовки сировини для виробництва	Начальник складу	Складування матеріалів відповідно до складських карт.
4	Виробництво металевої продукції	Начальник виробництва	Виготовлення продукції, яка відповідає стандартам якості та ТУ
5	Реалізація виготовленої продукції	Комерційний директор	Вчасне відвантаження виготовленої продукції

			покупцям
6	Підтримка та обслуговування роботи виробничого устаткування	Головний інженер	Моніторинг роботи обладнання, ремонт обладнання, коригування параметрів роботи устаткування
7	Підтримка належного стану невиробничих приміщень, електротехнічних мереж	Інженер-електрик	Моніторинг стану невиробничих приміщень, у разі потреби – організація ремонту

\*складено за даними підприємства

Як можемо бачити з табл. 2.1, на підприємстві можна виділити основні 7 процесів виробничої діяльності, до яких відносяться: планування виробничої програми, складської програми, програми збуту, постачання сировини, матеріалів, організація підготовки сировини для виробництва, виробництво металевої продукції, реалізація виготовленої продукції, підтримка та обслуговування роботи виробничого устаткування, підтримка належного стану невиробничих приміщень, електротехнічних мереж, тощо. Усі бізнес-процеси є пов'язаними між собою зв'язками, що характеризують окремі елементи ресурсного забезпечення компанії.

З метою організації внутрішніх бізнес-процесів для різних користувачів інформаційним забезпечення (облікова, юридична, економічна інформація) на досліджуваному підприємстві існує відповідний графік документообігу, який наведено вище. Дотримання правил документообігу є важливою складовою процесу управління на підприємстві.

Варто відмітити, що на підприємстві не сформована фінансова структура. Усі функції фінансового управління та фінансового контролінгу покладено на фінансовий відділ. Зокрема, фінансовий відділ виконує функції управління фінансово-економічною діяльністю, до яких належать:

- ведення бухгалтерського обліку;
- бюджетування;
- виконання ряду економічних завдань, в т.ч. економічне обґрунтування реалізації заходів, що запропоновані комерційним відділом;
- аналіз та розробка показників індивідуальної оцінки якості та ефективності праці;

- участь у підготовці проектів колективних договорів та контроль за виконанням прийнятих зобов'язань;
- всебічний аналіз розвитку і звітність по реалізації товарів, залишкам товарів, поставкам товарів та наданням послуг;
- здійснення контролю за виконанням фінансових планів та здійсненням господарської діяльності на підприємстві;
- здійснення контролю за виконанням всіх операцій, пов'язаних з питаннями власності засновників.

Основні характеристики персоналу підприємства в частині управління наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

### Розподіл основних функцій персоналу підприємства ТОВ «Еліз»

Функції управління	Посади					
	Директор	Заступник директора	Комерційний директор	Директор складу	Директор з маркетингу	Фінансовий директор
Фінансова діяльність	-	Δ	-	-	-	►
Розробка та контроль виконання стратегій	►	Δ	-	-	Δ	Δ
Комерційна діяльність підприємства	-	Δ	►	-	-	-
Маркетингова діяльність підприємства	-	Δ	Δ	-	►	-
Кадровий розвиток, управління персоналом	-	►	-	-	-	-
Організація бухгалтерського обліку	-	Δ	-	-	-	►
Управління економічною безпекою	►	Δ	-	-	-	Δ
Представництво інтересів підприємства	►	Δ	-	-	-	-
Логістичні процеси, транспортування і доставка	-	-	Δ	►	-	Δ

Δ – виконання функцій контролю за процесами, участь у організації процесів

► - безпосереднє управління процесами

Внутрішня структура підприємства являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків у процесі управління здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – до найнижчої.

Опишемо послідовність переміщення даних інформаційними потоками системи інформаційного забезпечення у фінансовому управлінні підприємствам ТОВ «Еліз» (рис. 2.3):

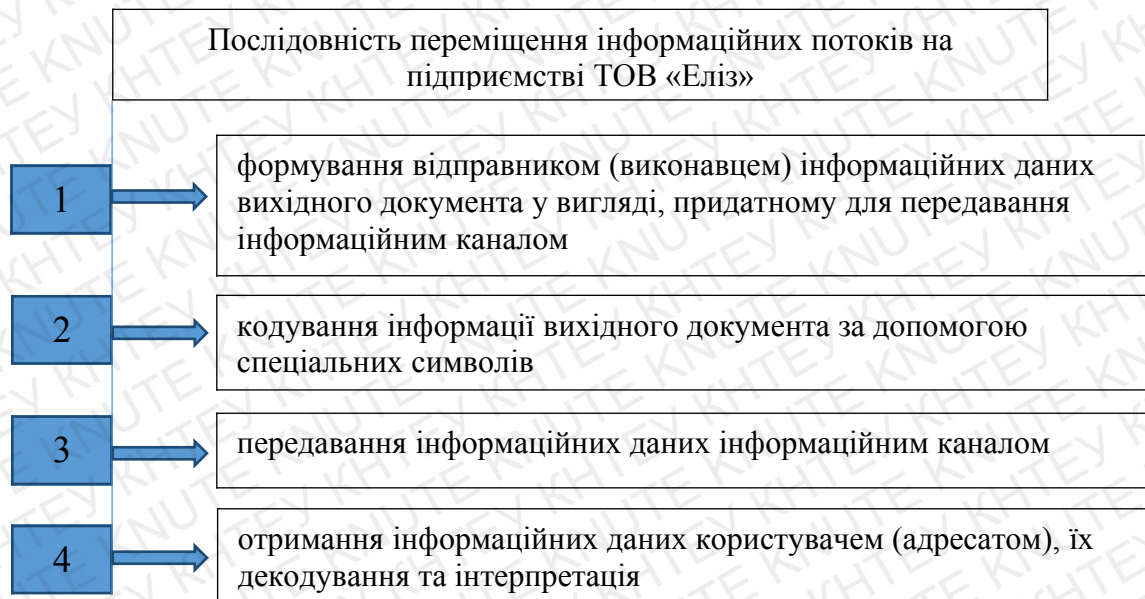


Рис. 2.3. Послідовність переміщення інформаційних потоків на підприємстві ТОВ «Еліз»

Важливою умовою організації ефективної системи інформаційних потоків контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу є необхідність її органічного поєднання із загальнокорпоративною системою інформаційних потоків. В іншому випадку можливе неприйняття співробітниками нової системи, що спричинить нерациональні витрати на підтримку її функціонування.

Структура та спрямованість інформаційних потоків між підрозділами підприємства ТОВ «Еліз» з урахуванням потреб фінансового контролінгу наведена у Додатку Б. Як бачимо з Додатку Б, інформаційні потоки на підприємстві ТОВ «Еліз» формуються між окремими відділами, але на даний момент чітку структуру руху документообороту має лише бухгалтерія. Інші

підрозділи не мають структурованої схеми інформаційних потоків, що призводить до складнощів у процесі формування системи контролінгу.

У загальному вигляді схему організації документообороту можна узагальнити у вигляді рис.2.2.

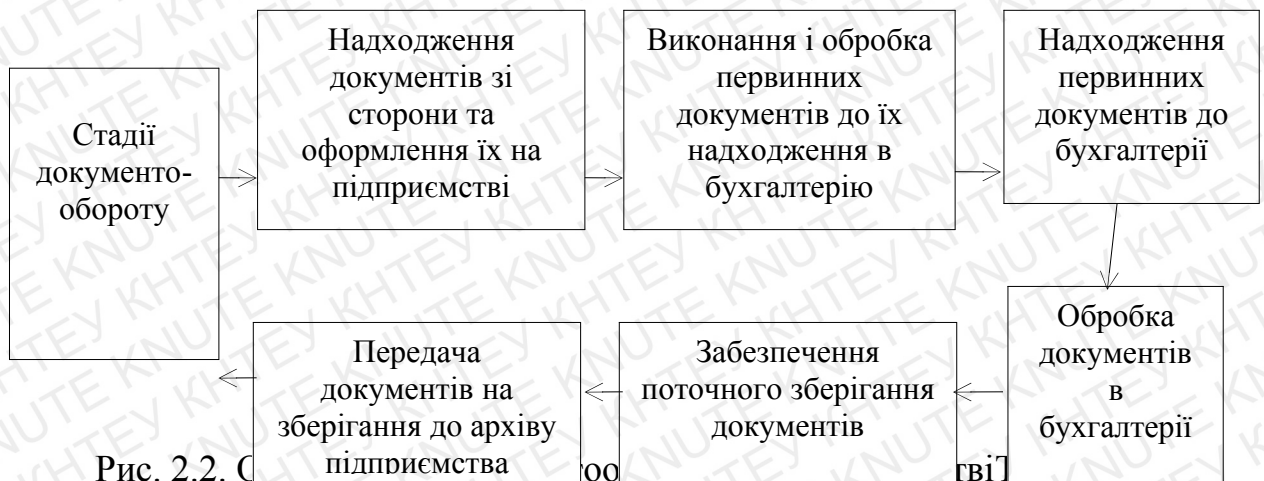


Рис. 2.2. С

Контроль за дотриманням графіка документо на підприємстві, в установі здійснюється головним бухгалтером. Вимоги головного бухгалтера щодо порядку подання до бухгалтерії або на обчислювальний пристрій необхідних документів та відомостей є обов'язковими для всіх підрозділів і служб підприємства. У процесі документального оформлення первинних документів бухгалтерія користується відповідними нормативними документами, що затвердженні нормами та стандартами організації та обліку діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу інформаційних потоків ТОВ «Еліз» можемо виділити наступні їх недоліки:

- дублювання інформаційних потоків, що спричиняє надмірне інформаційне навантаження споживачів інформації (менеджерів і працівників бухгалтерії, фінансово-економічного відділу) та ускладнює її сприйняття і аналіз;
- відсутність релевантної інформації, пов'язана зі значними обсягами другорядних інформаційних даних, які створюють перешкоди в

інформаційній системі підприємства та ускладнюють виокремлення важливої для управління інформації;

- відсутність чітко визначеної відповідальності за зміст інформаційних документів, що спричиняє низьку якість їх підготовки та, як наслідок, прийняття помилкових управлінських рішень;
- наявність зайвих ланок у системі інформаційних потоків підприємства, що збільшує тривалість руху документів від їх укладача до отримувача;
- ненадходження інформаційних потоків до адресата внаслідок низької якості програмного забезпечення для автоматизації документообігу або низьких технічних характеристик обладнання, що забезпечує функціонування каналу передачі, кодування та декодування інформаційних даних;
- недостатню якість формування інформаційних потоків внаслідок низької кваліфікації технічних працівників, а також технічних помилок.

В ході аналізу інформаційних потоків варто звернути увагу на оперограму документообороту у розрізі окремих бізнес-процесів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Оперограма документообороту побізнес-процесів на ТОВ «Еліз»

Найменування документу	Форма подання до бухгалтерії	Найменування підрозділу, що подає документ	Посада, відповідальна за надання документів	Строк подання документів
1	2	3	4	5
Договір на придбання матеріалів	У паперовому вигляді	Комерцій-ний відділ	Менеджер з продажу	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання
Договір на закупівлю ТМЦ	У паперовому вигляді	Відділ постачання	Менеджер з постачання	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання
Договір придбання послуг	На паперовому носі	Служба головного інженера	Помічник головного інженера	Протягом 5 робочих днів з моменту підписання

продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Товарно-транспортна накладна	На паперовому носії	Відділ постачання	Менеджер з постачання	За порядком надходження, не пізніше 10-го числа наступного місяця
Податкова накладна	На паперовому носії	Комерційний відділ, склад	Комірник	За порядком надходження, не пізніше 10-го числа наступного місяця

\*складено за даними підприємства

В якості ERP системи на підприємстві використовується програма «1С: 8.2 Управління торговельним підприємством». Програмний продукт "1С: Підприємство 8.2" включає технологічну платформу "1С: Підприємство 8.2" та конфігурацію (прикладне рішення) "Бухгалтерія підприємства".

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні організаційно-інформаційні передумови формування системи фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз». Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління інвестиційною вартістю за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Також, із схеми організаційної структури випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. На підприємстві не сформована фінансова структура. Усі функції фінансового управління та фінансового контролінгу покладено на фінансовий відділ. Виявлення недоліків у функціонуванні системи інформаційних потоків ТОВ «Еліз», удосконалення алгоритмів їх формування, перегляд маршрутів проходження інформаційних потоків, а також діагностика та коригування автоматизованої системи передачі інформації або впровадження принципово нового програмного забезпечення є важливими завданнями контролінгу. Діяльність з контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз» потребує значних обсягів інформаційних ресурсів і характеризується складними інформаційними зв'язками з усіма елементами економічної системи ТОВ «Еліз», які обслуговуються великою кількістю інформаційних потоків.



## 2.2 Аналіз ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві

У даному питанні варто проаналізувати показники ефективності діяльності підприємства, які виражають передумови для ефективного фінансового контролінгу. Для оцінки економічного ефективности та результативності ТОВ «Еліз» за 2014-2018 роки проведемо на основі даних фінансової звітності (Додаток В).

Динаміку показників доходів, витрат та фінансових результатів досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «Еліз»

Показники	Роки					Відхилення за 2014-2015 рр.		Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148984	168912	191169	201282	286968	19928	13,4	22257	13,2	10113	5,3	85686	42,6
Інші операційні доходи	6908	8412	7496	7612	6531	1504	21,8	-917	-10,9	117	1,6	-1081	-14,2
Інші доходи	154	202	295	462	428	48	31,3	93	45,8	168	56,9	-34	-7,4
Разом доходи	156046	177526	198959	209356	293927	21480	13,8	21433	12,1	10397	5,2	84572	40,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	123898	139874	140144	166353	199416	15976	12,9	270	0,2	26209	18,7	33063	19,9
Інші операційні витрати	7712	7541	10469	5511	4972	-171	-2,2	2928	38,8	-4958	-47,4	-539	-9,8

продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Інші	172	205	411	334	452	33	19,3	206	100,6	-77	-18,7	118	35,1

витрати													
Разом витрати	131782	147620	151024	172198	204840	15838	12,0	3404	2,3	21174	14,0	32641	19,0
Фінансовий результат до оподаткування	24264	29906	47934	37157	89088	5642	23,3	18028	60,3	10777	-22,5	51931	139,8
Податок на прибуток	4368	5201	8421	6092	16036	833	19,1	3220	61,9	-2329	-27,7	9944	163,2
Чистий прибуток (збиток)	19897	24705	39513	31065	73052	4808	24,2	14808	59,9	-8448	-21,4	41987	135,2

Як свідчать дані табл. 2.4, обсяги чистого доходу підприємства збільшились на 85686 тис. грн. (+13,4%) у період з 2014 по 2015 рр., а у 2018 році проти рівня з 2017-го року відбулося зростання чистого доходу підприємства на 85686 тис. грн. (42,6%). Обсяги чистого прибутку підприємства ТОВ«Еліз» у період з 2014 по 2015 роки зріс на 4808 тис. грн. (+24,2%). Зростання чистого прибутку відбулося за рахунок розширення обсягів діяльності. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 41987 тис. грн (135,2%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. Обсяги поточних зобов'язань мали тенденцію до скорочення.

Динаміку показників обсягу активів підприємства наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягу активів ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр.**

Показники	Роки					Відхилення за 2014-2015 рр.		Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
I. Необоротні активи													
Основні засоби:	19195	18520	24834	19074	14388	-675	-3,5	6315	34,1	-5760	-23,2	-4686	-24,6

продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
первісна вартість	36960	36675	43779	41118	49896	-285	-0,8	7104	19,4	-2661	-6,1	8778	21,3

знос	17765	18155	18945	22044	35508	390	2,2	789	4,3	3099	16,4	13464	61,1
Усього за розділом I	19195	18520	24834	19074	14388	-675	-3,5	6315	34,1	-5760	-23,2	-4686	-24,6
II. Оборотні активи													
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1077	1300	1211	1330	1206	223	20,7	-89	-6,8	118	9,8	-124	-9,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2053	2425	2300	2363	1742	372	18,1	-126		64	2,8	-621	-26,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	0	7	18	7	-11	100,0	7		12	177,2	-11	-60,1
Гроші та їх еквіваленти	258	42	21	597	21	-216	-83,7	-21	-50,5	576	2760,6	-576	-96,5
Витрати майбутніх періодів	572	82	820	481	318	-490	-85,6	738	898,4	-339	-41,3	-163	-33,9
Інші оборотні активи	99	46	112	127	142	-53	-53,5	67	145,5	15	13,0	15	11,6
Усього за розділом II	4069	3895	4471	4916	3437	-174	-4,3	576	14,8	445	10,0	-1480	-30,1
Баланс	23264	22415	29305	23990	17825	-849	-3,6	6891	30,7	-5315	-18,1	-6166	-25,7

Як свідчать дані табл. 2.5, обсяг активів досліджуваного підприємства за 2014-2015 рр. скоротився на 849 тис.грн переважно за рахунок зменшення необоротних активів на 675 тис.грн та оборотних активів на 174 тис.грн. У 2015-2016 рр. зростання вартості активів було зумовлене збільшенням обсягу необоротних активів на 6315 тис.грн та оборотних активів на 1576 тис.грн. Рекордним було зниження обсягу активів у 2017-2018 рр. – на 6166 тис.грн або на 25,7%. Зменшення відбулося переважно за рахунок скорочення вартості необоротних активів на 4686 тис.грн. У структурі активів підприємства переважала частка необоротних активів, що зумовлено специфікою його діяльності (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр.

Зокрема, варто відмітити, що на необоротні активи (склалися переважно з основних засобів) припадало 80-84% від загальної вартості активів. На оборотні активи припадало відповідно 15-20% від вартості суми балансу.

Динаміку показників обсягу пасивів (капіталу) досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка обсягу пасивів (капіталу) підприємства ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр.**

Показники	Роки					Відхилення за 2014-2015 рр.		Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
I. Власний капітал													
Зареєстрований (пайовий) капітал	1120	1236	1236	1344	1344	116	10,4	0	0,0	108	8,7	0	0,0
Нерозподілений прибуток	14079	18466	23034	21160	16134	4387	31,2	4568	24,7	-1873	-8,1	-5026	-23,8

продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Усього за розділом I	15199	19702	24270	22504	17478	4503	29,6	4568	23,2	-1766	-7,3	-5026	-22,3
III. Поточні зобов'язання													
товари, роботи, послуги	8030	2694	4979	1464	324	-5336	-66,5	2285	84,8	-3515	-70,6	-1140	-77,9
розрахунками з бюджетом	13	13	22	7	18	0	2,7	9	67,5	-15	-69,2	11	163,2
Інші поточні зобов'язання	22	6	34	15	4	-16	-74,2	29	507,8	-19	-55,5	-11	-72,4
Усього за розділом III	8065	2713	5035	1486	346	-5352	-66,4	2323	85,6	-3549	-70,5	-1140	-76,7
Баланс	23264	22415	29305	23990	17825	-849	-3,6	6891	30,7	-5315	-18,1	-6166	-25,7

Як свідчать дані табл. 2.6, обсяг капіталу досліджуваного підприємства повністю повторював динаміку активів. Упродовж 2014-2015 рр. капітал підприємства скоротився на 297 тис.грн переважно за рахунок зменшення поточних зобов'язань на 561 тис.грн, у той же час обсяг власного капіталу збільшився на 265 тис.грн за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на цю ж суму.

У структурі капіталу підприємства переважала частка власного капіталу, що зумовлено специфікою його діяльності (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структура пасивів ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр.

У 2015-2016 рр. зниження вартості капіталу було зумовлене також скороченням обсягу поточних зобов'язань на 5352 тис.грн. Рекордним було зниження обсягу капіталу у 2017-2018 рр. – на 6166 тис.грн або на 25,7%. Зменшення відбулося переважно за рахунок скорочення вартості нерозподіленого прибутку на 5026 тис.грн. У структурі джерел фінансування діяльності підприємства варто виділити власний капітал та поточні зобов'язання. На власний капітал припадало до 98,1 % від загального обсягу фінансування активів. На поточні зобов'язання – 1,9% у 2018 році.

Розглянемо динаміку показників, що характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства ТОВ «Еліз» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники, що характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр.**

Показники	Нормативні значення	За період					Відхилення абсолютне	
		2014	2015	2016	2017	2018	2018 / 2014	2018 / 2017
Коефіцієнт покриття	>1	0,50	1,43	0,89	3,31	9,91	9,40	6,60
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,50	1,43	0,89	3,31	9,91	9,40	6,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,07	0,03	0,16	0,32	0,92	0,85	0,59
Чистий оборотний капітал (гр. од.)	>0	-399	107	-51	286	257	656	-29

Стан поточної платоспроможності ТОВ«Еліз» характеризується обсягом грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства на певну дату порівняно з розміром зобов'язань та платежів, які на цю дату необхідно здійснити. Ліквідність ТОВ«Еліз»формується на основі можливості та тривалості трансформації майнового потенціалу досліджуваного підприємства в грошову форму своїх оборотних активів, що є у підприємства для виконання поточних боргових зобов'язань. Стан ліквідності

ТОВ «Еліз» характеризує можливість виконання зобов'язань з повернення позикового капіталу за рахунок наявних обігових активів, та час, потрібних для цього. Управління ліквідністю та платоспроможністю ТОВ «Еліз» відбувається шляхом дотримання певних пропорцій між обсягом формування матеріальних обігових активів, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами підприємства.

З таблиці 2.7 видно, що значення коефіцієнта загального покриття на підприємстві упродовж 5 років коливалося в межах 0,5-9,91 пункти. Нормативне значення даного показника становить 1,5-2. Тобто, можна стверджувати, що рівень платоспроможності підприємства є дуже високим, оскільки оборотні активи майже у дев'ять разів перевищують обсяги поточних зобов'язань. Коефіцієнт проміжного покриття коливався в аналогічних межах і мав тенденцію до зростання упродовж 5 років. Тобто, підприємство має достатній обсяг середньоліквідних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Рівень абсолютної ліквідності також перебував в межах норми (0,2 пункти). Його значення коливалося в межах 0,92 пункти.

Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр.**

Показники	Нормативні значення	За період					Відхилення абсолютне	
		2014	2015	2016	2017	2018	2018 / 2014	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,65	0,88	0,83	0,94	0,98	0,33	0,04
Коефіцієнт фінансування	<1	0,35	0,12	0,17	0,06	0,02	-0,33	-0,04
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	- 0,98	0,30	- 0,13	0,70	0,90	1,88	0,20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	- 0,26	0,06	- 0,02	0,15	0,18	0,44	0,02

Можемо бачити, що значення показника фінансової автономії на підприємстві є дуже високим та складає 0,98 у 2018 році. Це зумовлено тим, що компанія мала достатній фінансовий потенціал, аби мінімізувати поточні зобов'язання та профінансувати усі оборотні та необоротні активно переважно за рахунок власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку.

Посилення частки власного капіталу у фінансуванні зумовлено політикою виходу компанії на міжнародний фінансовий ринок та підготовці до проведення IPO в майбутньому. Це є одним із завдань фінансової стратегії Kosta Group в Україні, яке планує розширити виробничі потужності досліджуваного підприємства на ринку України.

Показники, що характеризують ділову активність підприємства ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники, що характеризують ділову активність підприємства ТОВ  
«Еліз» за 2014-2018 рр.**

Показники	Нормативні значення	За період					Відхилення абсолютне	
		2014	2015	2016	2017	2018	2018 / 2014	2018 / 2017
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	7,5	8,8	8,6	7,9	15,0	7,5	7,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	18,0	65,2	32,7	124,0	674,2	656,2	550,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	66,3	69,9	75,2	71,0	106,4	40,1	35,4
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	Зменшення	5,4	5,1	4,8	5,1	3,4	-2,0	-1,7
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	Зменшення	19,9	5,5	11,0	2,9	0,5	-19,4	-2,4
Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	-	-	-	-	-		
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільшення	9,0	10,6	10,2	9,5	18,7	9,7	9,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	12,4	11,6	10,1	9,0	15,7	3,2	6,7



Показники оборотності активів підприємства є доволі високими. Це зумовлено тим, що підприємство має достаньо високий запас фінансової міцності та значну маржинальність, внаслідок якого оперує в процесі своєї господарської діяльності значними обсягами матеріальних цінностей (запаси, готова продукція, тощо), які профінансовані переважно за рахнок власних фінансових ресурсів. До складу запасів підприємства відносяться запаси готової продукції та товари, що знаходиться на балансі ТОВ «Еліз» та були вироблені на ТОВ «Ніжинський консервний завод».

Надалі варто проаналізувати основні показники рентабельності, фінансового стану та ділової активності підприємства. Динаміку показників рентабельності наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників рентабельності діяльності та використання ресурсів підприємства ТОВ «Еліз» за 2014-2018 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність власного капіталу, %	1418	1495	1984	1525	4385	78	489	-459	2860
Рентабельність активів, %	100	122	177	119	378	22	55	-58	259
Рентабельність прдукції, %	16	17	28	18	36	1	11	-10	18
Рентабельність витрат, %	15	15	26	18	35	0	11	-8	18

Варто додати, що динаміка показників рентабельності мала позитивний характер. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання на 278% у період 2014-2018 рр., та на 259% у період 2017-2018 рр. Рівень рентабельності виготовленої продукції (наданих послуг) мав тенденцію до зростання на 20% у період 2014-2018 рр., та на 18% у період 2017-2018 рр.

Отже, у даному питанні було проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності, які характеризують основні результати фінансового управління на ТОВ «Еліз» як головну передумову формування фінансового контролінгу. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання. Рівень рентабельності реалізації продукції мав тенденцію до зростання на 20% у період 2014-2018 рр., та на 18% у період 2017-2018 рр. Підприємство має достатній обсяг середньоліквідних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Рівень абсолютної ліквідності також перебував в межах норми (0,2 пункти). Його значення коливалося в межах 0,92 пункти. Значення показника фінансової автономії на підприємстві є дуже високим та складає 0,98 у 2018 році. Це зумовлено тим, що компанія мала достатній фінансовий потенціал, аби мінімізувати поточні зобов'язання та профінансувати усі оборотні та необоротні активи переважно за рахунок власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку. Значення коефіцієнта загального покриття на підприємстві упродовж 5 років коливалося в межах 0,5-9,91 пункти. Нормативне значення даного показника становить 1,5-2. Тобто, можна стверджувати, що рівень платоспроможності підприємства є дуже високим, оскільки оборотні активи майже у дев'ять разів перевищують обсяги поточних зобов'язань.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕЛІЗ»

В процесі розробки та впровадження системи фінансового контролінгу на ТОВ «Еліз» ми пропонуємо враховувати наступні ключові моменти стосовно створення Служби фінансового контролінгу:

- Повинна мати можливість безперешкодно отримувати необхідну інформацію від усіх служб підприємства (бухгалтерії, планово-економічної служби, служби збуту), а також швидко доводити інформацію до вищого керівництва;
- Повинна мати можливість та повноваження організувати з допомогою інших служб збір інформації, яка не міститься в існуючих звітах;
- Повинна мати можливість впроваджувати нові процедури та методи збору та обробки інформації, а також методи управління підприємством;
- Має бути повністю незалежною від тої чи іншої служби підприємства та звітувати безпосередньо вищому керівництву.

Для впровадження системи фінансового контролінгу доцільно передбачити відповідні плани-графіки заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

### Організаційний план реалізації заходів з впровадження системи фінансового контролінгу ТОВ«Еліз» у 2020 році

№	Основні завдання	Період впровадження, днів					Тривалість робіт, днів
		Січень 2020	Лютий 2020	Березень 2020	Квітень 2020	Травень 2020	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<b>Формування концепції створення системи фінансового контролінгу</b>	22	0	0	0	0	22

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	Проведення бізнес-аналізу	15					15
1.2	Формування проекту впровадження системи фінансового контролінгу	7					7
<b>2</b>	<b><i>Розробка та впровадження окремих напрямків системи фінансового контролінгу</i></b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
2.1	Формування проектної групи	5					5
2.2	Формування фінансової структури підприємства		3				3
2.3	Формування системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу		10	10			20
2.4	Економічна оцінка впроваджуваних заходів	0	10	30	20	4	64
<b>3</b>	<b><i>Автоматизація системи фінансового контролінгу</i></b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>32</b>
3.1	Формування технічного завдання		5	5			10
3.2	Впровадження додаткового інформаційного забезпечення			10	10		20
3.3	Запуск системи в роботу					2	2
	<b>РАЗОМ</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>82</b>

Як видно з даних табл. 3.1, на впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві потрібно буде в цілому 82 дні, у тому числі:

- формування концепції створення системи фінансового контролінгу – 22 дні;
- розробка та впровадження окремих напрямків системи фінансового контролінгу – 28 днів;

- автоматизація системи фінансового контролінгу – 32 дні.

Оскільки на підприємстві сьогодні відсутня системна організація його фінансової структури, то для формування системи фінансового контролінгу операційної діяльності пропонуємо сформувати таку фінансову структуру. Дана фінансова структура має відповідати потребам розвитку підприємства. Вона повинна являти собою ієрархію та взаємозв'язки центрів фінансової відповідальності, що визначають порядок формування фінансового результату, розподіл відповідальності за досягнення загального результату ТОВ «Еліз», а також формування та управління показниками центрів фінансової відповідальності.

При цьому у ході формування фінансової структури пропонуємо визначитися та використовувати у практичній діяльності підприємства наступні категорії:

1) Центр формування прибутку - підприємство в цілому. На рівні ЦП формується загальний фінансовий результат ТОВ «Еліз»;

2) Центр фінансової відповідальності (далі - ЦФВ) - структурний підрозділ (група структурних підрозділів) ТОВ «Еліз», що здійснюють певний набір господарських операцій, здатних впливати безпосередньо на витрати та (або) доходи від цих операцій і відповідати за величиною цих витрат та (або) доходів ;

3) Керівник центру фінансової відповідальності (далі - керівник ЦФВ) - посадова особа, яка несе відповідальність за виділену функцію та показники діяльності центру фінансової відповідальності, якими він керує, і має у розпорядженні необхідні та достатньо для цього ресурси, а також відповідає за планування та виконання бюджету даного ЦФВ;

4) Центр обліку (ЦУ) - структурний підрозділ ТОВ «Еліз», що здійснює певні набори господарських операцій, але не планує свої витрати, так як його витрати планують інші ЦФВ.

Фінансова структура ТОВ «Еліз» має визначатися його організаційною структурою та порядком формування фінансового результату від основної діяльності.

Фінансову структуру для ТОВ «Еліз» наведено на рис. 3.1.

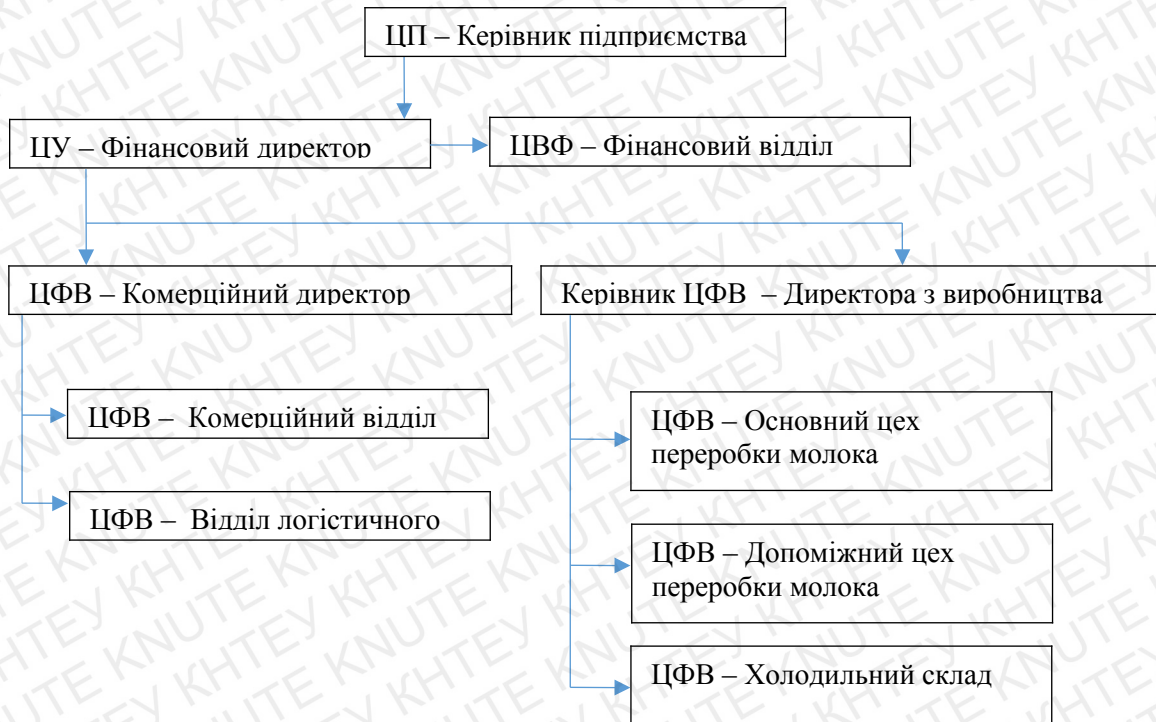


Рис. 3.1. Пропонована для ТОВ «Еліз» фінансова структура упарвління підприємством

Структура центрів фінансової відповідальності передбачає їх розділення за рівнями управління залежно від їх підпорядкованості, цілей і задач планування та контролю. На верхньому рівні фінансової структури ТОВ «Еліз» знаходиться ЦП - керівник підприємства, який розпоряджається фінансовими потоками компанії. Тут консолідується результат діяльності ТОВ «Еліз».

Далі фінансову структуру ТОВ «Еліз» пропонуємо формувати з двох основних блоків:

- ЦФВ Комерційна діяльність;
- ЦФВ Виробництво;
- ЦФВ Фінансова діяльність.

Сукупність центрів фінансової відповідальності та центрів фінансового обліку, що будуть складати фінансову структуру ТОВ «Еліз», представлена в даній таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Сукупність центрів фінансової відповідальності ТОВ «Еліз»  
відповідно до запропонованої фінансової структури**

№ п /п	Тип центру фінан-сової відпо-відаль-ності	Центр фінансової відповідальності	Керівник Центру фінансової відповідальності
1	2	3	4
1	ЦП	ТОВ «Еліз»	Керівник підприємства
2	ЦФВ	Фінансова діяльність	Фінансовий директор
3	ЦФВ	Комерційна діяльність	Комерційний директор
3.1	Підрозділ ЦФВ	Опт	Менеджер з роботи в оптовому сегменті
3.2	Підрозділ ЦФВ	Роздріб	Менеджер з роботи в роздрібному сегменті
3.3	Підрозділ ЦФВ	Служба логістичного сервісу	Логіст
3.4	Підрозділ ЦФВ	Маркетинг	Менеджер з маркетингу
3.5	Підрозділ ЦФВ	Реклама	Комерційний директор
3.6	Підрозділ ЦФВ	Поставки	Менеджер з постачання
4	ЦФВ	Виробництво	Директор з виробництва
4.1	Підрозділ ЦФВ	Сектор складання трансформаторів	Майстер цеху
4.2	Підрозділ ЦФВ	Допоміжний сектор	Майстер цеху
4.3	Підрозділ ЦФВ	Сектор обмотування трансформаторів	Начальник складу
4.4	Підрозділ ЦФВ	Інженерний відділ	Головний інженер

Керівники ЦФВ мають нести відповідальність за контрольовані показники та бюджети підприємства. З цією метою сформуємо матрицю

відповідальності за бюджети та фінансові показники в межах сформованої фінансової структури ЦФВ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Матриця відповідальності за бюджети та фінансові показники

№ п /п	Тип центру фінансової відповідальності	Центр фінансової відповідальності	Контрольовані показники	Контрольовані Бюджети
1	ЦП	ТОВ «Еліз»	Прибуток, грошовий потік	Фінансовий бюджет (Бюджет руху грошових коштів, Бюджет фінансових результатів, Баланс)
2	ЦФВ	Фінансова діяльність	Усі фінансові показники	Усі бюджети компанії, бюджет витрат на оплату праці по відділу
3	ЦФВ	Комерційна діяльність	Обсяг та вартість реалізації, їх структура	Бюджет реалізації, бюджет витрат на оплату праці по відділу
3.1	Підрозділ ЦФВ	Опт		
3.2	Підрозділ ЦФВ	Роздріб		
3.3	Підрозділ ЦФВ	Служба логістичного сервісу	Витрати на логістику	Бюджет витрат комерційного відділу, бюджет витрат на оплату праці по відділу
3.4	Підрозділ ЦФВ	Маркетинг	Витрати на маркетинг	
3.5	Підрозділ ЦФВ	Реклама	Витрати на рекламу	
3.6	Підрозділ ЦФВ	Поставки	Обсяг закупок, склад	Бюджет закупівель
4	ЦФВ	Виробництво	Показники виробничої програми	Бюджет з виробництва, бюджет витрат на оплату праці по відділу
4.1	Підрозділ ЦФВ	Сектор складання трансформаторів	Виробництво продукції	
4.2	Підрозділ ЦФВ	Допоміжний сектор	Виробництво іншої продукції	
4.3	Підрозділ ЦФВ	Сектор обмотування трансформаторів	Оборот по складу	
4.4	Підрозділ ЦФВ	Інженерний відділ	Витрати на утримання інфраструктур	Бюджет витрат на загально-виробничі витрати



Розроблення системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу передбачає формування центрів фінансової відповідальності. Система формування центрів фінансової відповідальності є доволі складним механізмом, що формується на конкретному підприємстві з метою забезпечення суб'єктів фінансового контролінгу необхідними даними для виконання свої функцій. В даному питанні спочатку зупинимося на основних організаційних особливостях побудови центрів фінансової відповідальності.

Формуючи систему показників для забезпечення фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз» в рамках запропонованих напрямків відмітимо, що ці показники мають бути відносними, що підвищить рівень адекватності та об'єктивності результатів оцінки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Основні BI (Business Intelligence)-індикатори для впровадження системи фінансового контролінгу на ТОВ «Еліз»**

<i>Напрямки аналізу</i>	<i>Операційна діяльність</i>	<i>Інвестиційна діяльність</i>	<i>Фінансова діяльність</i>
Оптимальність фінансової структури підприємства	-індикатори ділової активності в плані формування та використання дебіторської заборгованості, запасів підприємства - індикатори рентабельності діяльності - індикатори рентабельності діяльності - індикатори рентабельності використання ресурсів	- індикатори обсягів інвестування у розвиток основних засобів; - індикатори інвестиційної ефективності капітальних вкладень (NPV) - показник повернення інвестованих коштів	- індикатори ліквідності та платоспроможності - індикатори ліквідності активів підприємства - коефіцієнти стану та структури капіталу
Показники оцінки грошових потоків	-співвідношення позитивного грошового потоку до негативного; - рівень чистого грошового потоку у валовому грошовому потоці	- частка чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності в загальному ЧГП	-співвідношення позитивного грошового потоку до негативного; - рівень чистого грошового потоку у валовому грошовому потоці

Організаційна площина формування системи фінансового контролінгу за центрами фінансової відповідальності містить логістичні операції та функції. Під логістичною операцією розуміють відособлену сукупність дій, скеровану на перетворення матеріального чи інформаційного потоку. Традиційними логістичними операціями є складування, транспортування, комплектація, вантаження тощо. Організаційна площина характеризується відкритістю та гнучкістю в пристосуванні до змінних умов ринку. Організаційна площина — це контролінгова складова системи, оскільки саме вона оптимізує процес прийняття управлінських рішень, здійснює управління, контроль та планування логістичної діяльності.

Характеризуючи показники, що запропоновані в табл. 3.4, також доцільно їх згрупувати за рівнем значущості. Для цього автор пропонує розділити всі показники на дві основні групи – основні та допоміжні.

До основних показників віднесемо такі:

- Показники ділової активності, платоспроможності, рентабельності та NPV.

Основні показники є ключовими при оцінці ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Решта показників, які ми не перерахували, є допоміжними (уточнюючими). Вони дозволяють конкретизувати висновки, які будуть зроблені на базі основних показників.

З метою впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз» необхідно визначити основні його напрямки за видами діяльності.

Напрямки реалізації фінансового контролінгу повинні в повній мірі забезпечити формування об'єктивної картини стосовно розвитку підприємства в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Запропоновані напрямки фінансового контролінгу обов'язково мають реалізуватися за допомогою ряду показників, за якими буде здійснюватися порівняння відхилень «Факт-План» та «Факт1 – Факт0».

Важливим аспектом формування системи фінансового контролінгу на підприємстві є його періодичність, яка встановлюється для окремих показників виходячи з рівня їх значущості та можливості формування інформаційного забезпечення при розрахунках.

На думку автора, доцільно розділити всі показники за періодичністю на дві основні групи – щоденні та місячні.

Група «щоденних» показників має включати лише найбільш вагомні та ключові параметри – рентабельність операційної діяльності, показники операційного управління грошовими потоками та показники оборотності.

Надалі для впровадження системи фінансового контролінгу необхідно спроектувати схему документообороту, яка буде включати в себе перелік управлінських звітів, а також систему оціночних показників. В цілому оптимізована система документообороту з урахування впровадження системи фінансового контролінгу включає в себе три основні блоки (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Блоки оптимізованої системи документообігу з урахуванням впровадження системи фінансового контролінгу ТОВ «Еліз»

Обґрунтуємо детальніше кожен із наведених на рис. 3.2 блоків процедури формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу операційної діяльності підприємства.

У табл. 3.5 наведено схему формування інформаційного забезпечення фінансового контролінгу в аспекті накопичення та групування відповідних даних про здійснення операційної діяльності.

Таблиця 3.5

**Порядок заповнення реєстрів з даними про здійснення підприємством операційної діяльності ТОВ «Еліз»**

№ п/п	Документ	Інформація про документ	Відповідальні	Відповідальний за формування даних
1	2	3	4	5
<i>1</i>	<i>Виробництво та реалізація</i>			
1.1.	Регістри продажів	Операції з реалізації продукції і послуг покупцям	Відділ продажів	Комерційний директор
1.2.	Регістри операційних витрат	Операції по витратах, пов'язаних з операційною діяльністю підприємств ГК	Бухгалтерська служба	Головний бухгалтер
1.3.	Регістри випуску готової продукції	Операції з розрахунку собівартості випуску продукції	Виробництво	Директор з виробництва
<i>2</i>	<i>Розраункові операції</i>			
2.1.	Регістри руху грошових коштів	Операції по приходу і витраті коштів	Фінансова служба	Фінансовий директор
2.2.	Регістри розрахунків із зарплати	Операції по нарахуванню заробітної плати	Бухгалтерська служба	Головний бухгалтер
2.3.	Регістри розрахунків за підзвітними сумами	Операції з видачі та погашення підзвітних сум	Бухгалтерська служба	Головний бухгалтер
2.4.	Регістри розрахунків з контрагентами	Операції по взаєморозрахунках з контрагентами	Фінансова служба	Фінансовий директор
2.5.	Регістри руху ТМЦ	Операції по оприбуткуванню і списанню ТМЦ	Бухгалтерська служба	Головний бухгалтер
<i>3</i>	<i>Фінансові результати</i>			

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
3.1	Регістри позареалізаційних доходів і витрат	Операції по доходах і видатках, не пов'язаним з реалізацією продукції та послуг	Бухгалтерська служба	Головний бухгалтер
3.2.	Регістри формування фінансового результату	Операції по формуванню фінансового результату господарської діяльності	Фінансова служба	Фінансовий директор

Як бачимо з табл. 3.5, основу системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу операційної діяльності на підприємстві має становити база даних з ІС, в якій також будуть передбачені реєстри для введення даних управлінського обліку. В плані обсягів виробництва, реалізації продукції, руху товарно-матеріальних запасів, дебітосрочної заборгованості, розрахунків з контрагентами для цілей фінансового контролінгу операційної діяльності у якості управлінських даних буде слугувати інформація з реєстрів аналітичного фінансового обліку.

Це пов'язане з тим, що підприємство працює повністю легально і усі дані фінансового обліку є його безпосередніми управлінськими даними.

Наступним кроком є формування системи фінансової звітності для організації фінансового контролінгу операційної діяльності, яку наведено у табл. 3.6.

Наведені вище документи будуть формувати цілісний інформаційний комплекс, який буде здатний забезпечити функцію фінансового контролінгу операційної діяльності усіма необхідними даними.

**Механізм формування управлінської звітності для інформаційного  
забезпечення фінансового контролінгу операційної діяльності ТОВ**

**«Еліз»**

№ п/п	Документ	Інформація про документ	Відповідальні	Термін подання звітності
1	2	3	4	5
1	Звіти про продажі готової продукції (товарів) і реалізації послуг	Дані про реалізацію продукції (товарів) і послуг в розрізі за напрямками і номенклатурі	Комерційний відділ	До 10:00 кожного робочого дня
2	Звіти про рух грошових коштів	Залишки, надходження та витрачання грошових коштів. платіжний календар	Фінансова служба	До 10:00 кожного понеділка поточного звітного періоду
3	Звіти про взаємні розрахунки з покупцями і постачальниками	Стан дебіторської та кредиторської заборгованості в розрізі аналітики контрагентів	Фінансова служба	До 2-го числа місяця, наступного за звітним
4	Звіти про закупівлі сировини і ТМЦ	Дані про закупівлі сировини і ТМЦ в розрізі постачальників і номенклатури	Комерційний відділ	До 11:30 кожного робочого дня
5	Звіти про повернення реалізованої продукції від покупців	Дані про повернення продукції з аналітикою причин повернень	Комерційний відділ	До 10:00 кожного понеділка поточного звітного періоду
6	Звіти про запаси і рух ТМЦ	Залишки і рух сировини і ТМЦ в розрізі складів	Комерційний відділ	До 3-го числа місяця, наступного за звітним
7	Звіти про випуск готової продукції	Дані про собівартість випуску продукції	Виробництво	До 10:00 кожного понеділка поточного звітного періоду
8	Звіти про залишки незавершеного виробництва	Аналітика залишків матеріальних запасів на виробництві	Виробництво	До 15-го числа місяця, наступного за звітним
9	Звіт про стан позик і кредитів	Дані про кредитний портфель підприємства	Фінансова служба	3-є число місяця, наступного за звітним

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
10	Звіт про маркетингові акції	Дані про проведені заходи збуту та про їх ефективність	Комерційний відділ	До 10:00 кожного понеділка
11	Звіт про роботу транспорту	Дані про підсумки роботи транспорту і розрахунок вартості послуг	Комерційний відділ	3-є число місяця, наступного за звітним
12	Звіти по операційним витратам	Дані про операційних витратах, пов'язаних з поточною діяльністю, в розрізі статей витрат	Фінансова служба	17-є число місяця, наступного за звітним
13	Керуючі баланси	Дані про стан активів, капіталу і зобов'язань підприємства	Фінансова служба	17-є число кожного місяця
14	Звіт про інвестиції	Дані про інвестиції, скоєних в звітному періоді	Фінансова служба	5-є число місяця, наступного за звітним
15	Аналітична звітність про результати діяльності	Підсумки економічного аналізу ФГД підприємства	Фінансова служба	5-є число місяця, наступного за звітним

Таким чином, в даному параграфі нами було обґрунтовано основні параметри формування системи фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз». Для впровадження системи фінансового контролінгу доцільно передбачити відповідні плани-графіки заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт. На впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві потрібно буде в цілому 82 дні, у тому числі: формування концепції створення системи фінансового контролінгу – 22 дні, розробка та впровадження окремих напрямків системи фінансового контролінгу – 28 днів, автоматизація системи фінансового контролінгу – 32 дні. Обґрунтовано фінансову структуру ТОВ «Еліз». Вона має визначатися його організаційною структурою та порядком формування фінансового результату від основної діяльності. Структуру центрів фінансової відповідальності передбачено розподіляти за рівнями управління залежно від їх підпорядкованості, цілей і задач планування та контролю. На верхньому рівні фінансової структури ТОВ «Еліз» має знаходитися ЦП - керівник підприємства, який розпоряджається фінансовими потоками компанії. Тут консолідується результат діяльності ТОВ «Еліз». Запропоновано фінансову

структуру ТОВ «Еліз» формувати з трьох основних блоків: ЦФВ Комерційна діяльність; ЦФВ Виробництво; ЦФВ Фінансова діяльність. Сукупність центрів фінансової відповідальності та центрів фінансового обліку будуть складати фінансову структуру ТОВ «Еліз».

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні основних ключових показників ефекту та ефективності господарської діяльності підприємства. Варто здійснити прогнозування результатів (ефект) від впровадження заходів, які були обґрунтовано у двох попередньому питанні. Визначення ефективності впровадження системи фінансового контролінгу та його інформаційного забезпечення на підприємстві ТОВ «Еліз» будемо здійснювати використовуючи в якості вихідних даних фінансову інформацію за 2014-2018 рр. Для формування прогнозних розрахунків спочатку варто навести зведену таблицю з можливими результатами та витратами на впровадження усіх запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Можливі результати та витрати на впровадження заходів з покращення фінансового забезпечення ЗЕД ТОВ «Еліз»\***

Нава заходу	Вплив заходу на результати роботи підприємства	Витрати по реалізації заходу, тис.грн
Впровадження системи фінансового контролінгу	Контролінг дозволить забезпечити оптимізацію виробничих витрат (собівартість), скоротивши їх до 5%	Впровадження комплексу заходів з фінансового контролінгу потребує залучення зовнішніх консультантів, що коштує приблизно 120 тис.грн
Формування інформаційної моделі контролінгу з урахуванням його автоматизації в 1С	Можливість зменшення операційних витрат на 3%	705 тис.грн

\*розроблено автором

Виходячи з даних фінансової звітності, варто оцінити, як вплинуть запропоновані заходи на результати діяльності за умови їх впровадження.



Виходячи з того, економічний ефект запропонованих заходів має вимірюватися кількісною величиною, то доцільно визначити ступінь впливу кожного заходу на обсяги доходів підприємства та обсяги понесених витрат.

Спочатку спрогнозуємо обсяги фінансових результатів досліджуваного підприємства на основі ретроспективних тенденцій, тобто без врахування заходів формування системи фінансового контролінгу. Оскільки обсяги доходів та витрат підприємства ТОВ «Еліз» мають стабільну тенденцію до помірнього зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування.

Для прогнозування показників результативності роботи підприємства було використано економіко-статистичний метод. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг чистого доходу, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту доходів у 2014-2018 рр. Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2019 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня.

Таблиця 3.9

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «Еліз» у 2019 – 2022 рр. (без урахування провадження фінансового контролінгу),**

**тис.грн\***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2018		2019*	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	286968	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	338070	398273	469196	552749
Інші операційні доходи	6531	Визначено на основі середнього рівня	7694	9064	10679	12580

*Продовження табл. 3.9*

1	2	3	4	5	6	7
		даної статті доходів у				

		чистому доходу				
Інші доходи	428	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	553	714	922	1190
Разом доходи	293927	-	346317	408051	480796	566520
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	199416	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	234927	276762	326047	384108
Інші операційні витрати	4972		5857	6900	8129	9577
Інші витрати	452	знайдено на основі середнього темпу росту	576	733	934	1189
Разом витрати	204840	-	241360	284395	335110	394874
Фінансовий результат до оподаткування	89088	-	104957	123656	145687	171645
Податок на прибуток	16036	визначено як 18% від бази оподаткування	18892	22258	26224	30896
Чистий прибуток (збиток)	73052	-	86065	101398	119463	140749

Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у доходах. За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозні показники ефекту роботи підприємства у плановому періоді матимуть поступову тенденцію до зростання. У попередньому питанні було розроблено ряд пропозицій з формування системи фінансового контролінгу, які дадуть можливість підвищити ефективність роботи підприємства та збільшити обсяги результатів діяльності, а також скоротити витрати по обслуговуванню бізнес-процесів. Спрогнозуємо показники ефективності роботи підприємства з урахуванням визначених резервів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Прогнозні показники результатів діяльності підприємства ТОВ «Еліз» у**

**2019 – 2022 рр. (з урахуванням заходів впровадження фінансового контролю), тис.грн\***

Показники	Факт	Пояснення	Прогноз			
	2018		2019*	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	286968	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	338070	398273	469196	552749
Інші операційні доходи	6531	Визначено на основі середнього рівня даної статті доходів у чистому доході	7694	9064	10679	12580
Інші доходи	428	Прогнозний обсяг доходу знайдено на основі середнього темпу росту	553	714	922	1190
Разом доходи	293927	-	346317	408051	480796	566520
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	199416	Визначено на основі середнього рівня витрат у доходах	234927	262924	309744	364903
Інші операційні витрати	4972	знайдено на основі середнього темпу росту	5857	207	244	287
Інші витрати	452	знайдено на основі середнього темпу росту	576	733	934	1189
Разом витрати	204840	-	241360	263864	310922	366379
Витрати на впровадження заходів	-			825		
Фінансовий результат до оподаткування	89088	-	104957	143362	169874	200140

*Продовження табл. 3.10*

1	2	3	4	5	6	7
Податок на прибуток	16036	визначено як 18% від бази оподаткування	18892	25805	30577	36025

Чистий прибуток (збиток)	73052	-	86065	11755 7	139297	164115
-----------------------------	-------	---	-------	------------	--------	--------

\*розроблено автором

Таким чином, у 2020-2022 роках буде спостерігатися зростаюча тенденція у динаміці фінансових результатів, що буде зумовлено впливом заходів, спрямованих на покращення фінансового забезпечення ЗЕД. Також ми вважаємо, що досягнення позитивних результатів роботи підприємства є неможливим на підприємстві без урахування зміни в фінансовій політиці, які будуть досягнуті за рахунок системи фінансового контролінгу.

Якщо ж врахувати наведені пропозиції, то обсяг результатів роботи підприємства може збільшитися до рівня оптимістичного прогнозу. Отримання ж песимістичного варіанту розглядається в тому випадку, коли вплив всіх чинників, які сприяють зростанню результатів роботи є негативним, тобто обсяги діяльності залишаться майже незмінними у вартісному вимірі порівняно з 2018-м роком. У 2019 році прогнозне значення обсягу чистого фінансового результату складе 86065 тис.грн. Оцінку чистого економічного ефекту від впровадження фінансового контролінгу наведено на рис. 3.3.

У 2020 році прогнозне оптимістичне значення чистого прибутку становитиме 117557 тис.грн, у 2021 році – 139297 тис. грн., у 2022 році - 139297 тис.грн, у 2022 році – 164115 тис.грн. Також проілюструємо можливий ефект від впровадження запропонованих заходів (рис. 3.3).

Як свідчать результати проведених розрахунків, приріст чистого прибутку, який являє собою чистий економічний ефект, внаслідок впровадження заходів з розробки системи фінансового контролінгу на підприємстві становитиме у 2020 році 16159 тис.грн, у 2021 році – 19834 тис.грн, у 2022 році – 22336 тис.грн.

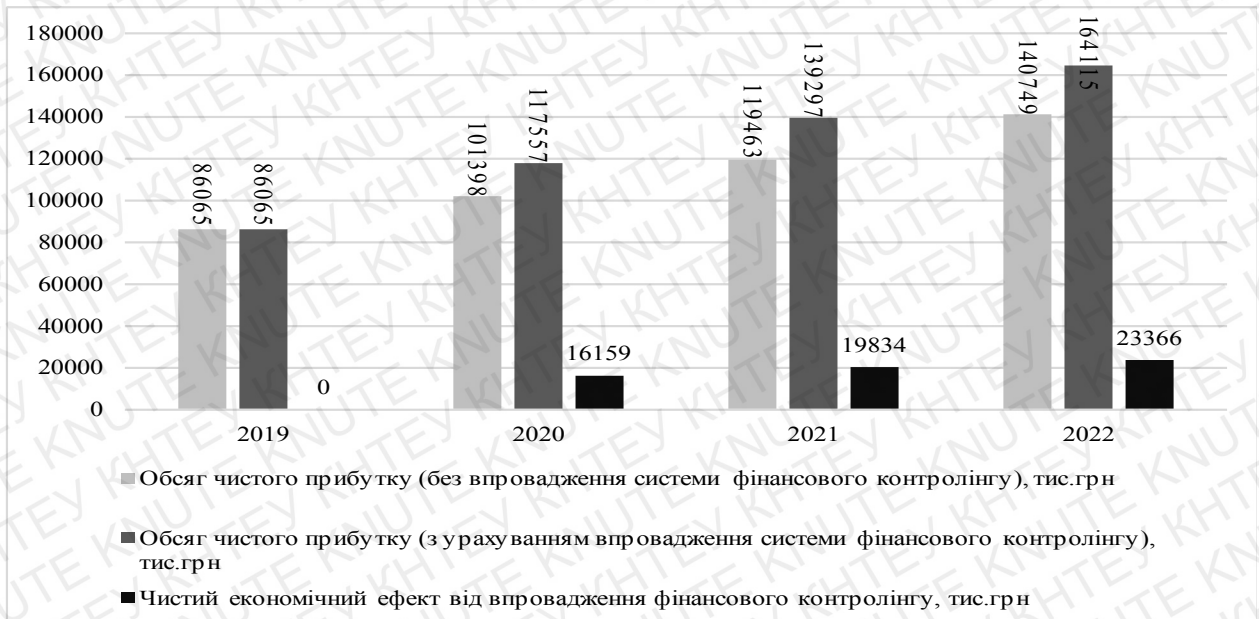


Рис. 3.3. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення фінансового забезпечення ЗЕДТОВ «Еліз» у 2020 – 2022 рр.

Таким чином, у даному питанні було спрогнозовано основні результати від впровадження системи фінансового контролінгу на ТОВ «Еліз». Було розроблено ряд пропозицій з формування системи фінансового контролінгу, які дадуть можливість підвищити ефективність роботи підприємства та збільшити обсяги результатів діяльності, а також скоротити витрати по обслуговуванню бізнес-процесів. Фінансовий контролінг дозволить забезпечити оптимізацію виробничих витрат (собівартість), скоротивши їх до 5%, а також забезпечить можливість зменшення операційних витрат на 3%. Загальний бюджет витрат на імплементацію системи фінансового контролінгу, з урахуванням автоматизації його інформаційного забезпечення в системі 1С 8.3, складе 825 тис.грн. У 2020 році прогнозне оптимістичне значення чистого прибутку становитиме 117557 тис.грн, у 2021 році – 139297 тис. грн., у 2022 році - 139297 тис.грн, у 2022 році – 164115 тис.грн. Приріст чистого прибутку, який являє собою чистий економічний ефект, внаслідок впровадження заходів з розробки системи фінансового контролінгу на підприємстві становитиме у 2020 році 16159 тис.грн, у 2021 році – 19834 тис.грн, у 2022 році – 22336 тис.грн.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Фінансовий контроль являє собою систему, яка об'єднує у собі планування, облік, аналіз, контроль та прогнозування, забезпечує управління підрозділами компанії необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень та їх орієнтацію на довгострокову перспективу. Фінансовий контроль як сучасний складник управління має забезпечити зниження рівня ризику, забезпечуючи систему управління необхідним інструментарієм та методикою визначення критеріїв оцінки різноваріантних управлінських рішень для прийняття найбільш ефективного і найменш ризикового. Визначено, що фінансовий контроль забезпечує більш ефективне й якісне функціонування системи управління. На думку більшості авторів, підприємство функціонує більш результативно за умови виокремлення ряду фінансових завдань в окремий блок для підвищення відповідальності з боку керівництва за прийняті рішення та забезпечення цілей фінансового менеджменту. Ефективне функціонування фінансового контролю в рамках системи управління підприємством неможливе без чітко налагодженого управлінського обліку та інформаційно-аналітичного забезпечення. Методичний інструментарій фінансового контролю запропоновано систематизувати за принципом рівнів фінансового управління – стратегічного та тактичного. Такий підхід дозволяє більш чітко виділити класифікацію інструментів фінансового контролю, забезпечивши тим самим їх відповідність поставленим завданням.

Було проаналізовано основні організаційно-інформаційні передумови формування системи фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз». Наразі на підприємстві відсутня чітка модель системи фінансового контролінгу. Натомість, різні функції фінансового контролінгу в хаотичному порядку розосереджено між окремими працівниками фінансового відділу.

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління інвестиційною вартістю за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Також, із схеми організаційної структури випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. На підприємстві не сформована фінансова структура. Усі функції фінансового управління та фінансового контролінгу покладено на фінансовий відділ. Виявлення недоліків у функціонуванні системи інформаційних потоків ТОВ «Еліз», удосконалення алгоритмів їх формування, перегляд маршрутів проходження інформаційних потоків, а також діагностика та коригування автоматизованої системи передачі інформації або впровадження принципово нового програмного забезпечення є важливими завданнями контролінгу. Діяльність з контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз» потребує значних обсягів інформаційних ресурсів і характеризується складними інформаційними зв'язками з усіма елементами економічної системи ТОВ «Еліз», які обслуговуються великою кількістю інформаційних потоків.

Було проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності, які характеризують основні результати фінансового управління на ТОВ «Еліз» як головну передумову формування фінансового контролінгу. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібну динаміку мав показник рентабельності активів, яка мала тенденцію до зростання. Рівень рентабельності реалізації продукції мав тенденцію до зростання на 20% у період 2014-2018 рр., та на 18% у період 2017-2018 рр. Підприємство має достатній обсяг середньоліквідних активів для погашення своїх поточних зобов'язань. Рівень абсолютної ліквідності також перебував в межах норми (0,2 пункти). Його значення коливалося в межах 0,92 пункти. Значення показника фінансової автономії на підприємстві є дуже високим та складає 0,98 у 2018 році. Це зумовлено тим, що компанія мала достатній фінансовий потенціал, аби мінімізувати поточні зобов'язання та профінансувати усі



оборотні та необоротні активно переважно за рахунок власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку. Значення коефіцієнта загального покриття на підприємстві упродовж 5 років коливалося в межах 0,5-9,91 пункти. Нормативне значення даного показника становить 1,5-2. Тобто, можна стверджувати, що рівень платоспроможності підприємства є дуже високим, оскільки оборотні активи майже у дев'ять разів перевищують обсяги поточних зобов'язань.

Обґрунтовано основні параметри формування системи фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Еліз». Для впровадження системи фінансового контролінгу доцільно передбачити відповідні плани-графіки заходів, що передбачають визначення центрів відповідальності та основні етапи робіт. На впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві потрібно буде в цілому 82 дні, у тому числі: формування концепції створення системи фінансового контролінгу – 22 дні, розробка та впровадження окремих напрямків системи фінансового контролінгу – 28 днів, автоматизація системи фінансового контролінгу – 32 дні. Визначено фінансову структуру ТОВ «Еліз». Вона має визначатися його організаційною структурою та порядком формування фінансового результату від основної діяльності. Структуру центрів фінансової відповідальності передбачено розподіляти за рівнями управління залежно від їх підпорядкованості, цілей і задач планування та контролю. На верхньому рівні фінансової структури ТОВ «Еліз» має знаходитися ЦП - керівник підприємства, який розпоряджається фінансовими потоками компанії. Тут консолідується результат діяльності ТОВ «Еліз». Запропоновано фінансову структуру ТОВ «Еліз» формувати з трьох основних блоків: ЦФВ Комерційна діяльність; ЦФВ Виробництво; ЦФВ Фінансова діяльність. Сукупність центрів фінансової відповідальності та центрів фінансового обліку будуть складати фінансову структуру ТОВ «Еліз».

Спрогнозовано основні результати від впровадження системи фінансового контролінгу на ТОВ «Еліз». Було розроблено ряд пропозицій з

формування системи фінансового контролінгу, які дадуть можливість підвищити ефективність роботи підприємства та збільшити обсяги результатів діяльності, а також скоротити витрати по обслуговуванню бізнес-процесів. Фінансовий контролінг дозволить забезпечити оптимізацію виробничих витрат (собівартість), скоротивши їх до 5%, а також забезпечить можливість зменшення операційних витрат на 3%. Загальний бюджет витрат на імплементацію системи фінансового контролінгу, з урахуванням автоматизації його інформаційного забезпечення в системі 1С 8.3, складе 825 тис.грн. У 2020 році прогнозне оптимістичне значення чистого прибутку становитиме 117557 тис.грн, у 2021 році – 139297 тис. грн., у 2022 році - 139297 тис.грн, у 2022 році – 164115 тис.грн. Приріст чистого прибутку, який являє собою чистий економічний ефект, внаслідок впровадження заходів з розробки системи фінансового контролінгу на підприємстві становитиме у 2020 році 16159 тис.грн, у 2021 році – 19834 тис.грн, у 2022 році – 22336 тис.грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 13–19.
2. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства [Електронний ресурс] / М. М. Бердар // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 18. - С. 33-37.
3. Бреус С.В. Збалансована система показників: формування з перспективою забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів / С.В. Бреус // Науковий вісник Полісся, 2017. - №4. – С. 104-107
4. Буратчук Н. Ю. Економічна природа запасів з точки зору контролінгу та необхідність їх планування та контролю / Н. Ю. Буратчук // Агросвіт. — 2014. — № 20. — С. 44-48.
5. Вовк В.М., та ін. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів / В.М. Вовк, А. Кістер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка, 2014. - С. 486–494.
6. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх напрямків підготовки / Р.М. Волчек, А.Л., А.В. Коверда. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 105 с.
7. Гриценко Л.Л., та ін. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л.Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 161-167.
8. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452

9. Дробот Н. М. Впровадження системи контролінгу на аграрних підприємствах України / Н. М. Дробот, В. О. Яцюк // Бізнес Інформ. — 2017. — № 10 (477). — С. 269-273.
10. Загурський О. М. Застосування вартісно-орієнтованого управління для оцінки фінансового стану підприємства / О. М. Загурський, А. А. Погоріла // Бізнес Інформ. — 2018. — № 12. — С. 275-280.
11. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163
12. Золотарьова О. В. Організаційна модернізація системи фінансового контролінгу на підприємстві / О. В. Золотарьова, О. І. Чічкань // Економіка та держава. — 2015. — № 1. — С. 42-46.
13. Карцева В.В. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємств та організацій споживчої кооперації / В.В.Карцева // Економіка Криму. - 2012.- № 3(40). - С. 195-199
14. Клокар О. О. Характеристика основних видів фінансового контролінгу та їх впливу на побудову ефективної контролінгової системи суб'єкта господарювання / О. О. Клокар // Бізнес Інформ. — 2016. — № 2 (457). — С. 329-333.
15. Князева О. А. Модель функціонального зв'язку між фінансовим контролінгом та інвестуванням у системі управління підприємством / О. А. Князева // Економічний часопис - XXI. — 2014. — № 3/4 (1). — С. 47-50.
16. Коваленко В. В. Фінансовий контролінг та специфіка його використання в управлінні грошовими потоками банків / В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва // Фінанси України. — 2015. — № 9. — С. 96-109.
17. Корінев В. Л. Система фінансового контролінгу в умовах маркетингової діяльності підприємства / В. Л. Корінев // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2012. — № 5. — С. 135-139.

18. Костирко Л. А. Пріоритети фінансового контролінгу в управлінні вартістю господарюючих суб'єктів / Л. А. Костирко, М. В. Євтушенко // Часопис економічних реформ. — 2018. — № 4. — С. 38-45.

19. Костирко Л. А. Фінансовий контролінг регулювання діяльності підприємств / Л. А. Костирко, О. О. Серета // Часопис економічних реформ. — 2017. — № 2. — С. 69-76.

20. Котковський В. С. Удосконалення теоретичної платформи фінансового контролінгу у банку / В. С. Котковський, О. П. Гузенко // Молодий вчений. — 2016. — № 1 (Ч. 1). — С. 79-83.

21. Ляшенко Г. П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). - 2014. - № 1. - С. 23-31.

22. Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Меренкова // Ефективна економіка. — 2016. — № 9. — б.с.

23. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ, 2015. - № 1. - С. 82-92.

24. Нагорний Є. Діалектика змісту та функцій фінансового контролінгу на сучасному етапі / Євген Нагорний // Ринок цінних паперів України. — 2012. — № 7. — С. 19-24.

25. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: Загальні вимоги до фінансової звітності. [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/instrbuh/npsbu1/>

26. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нівен Пол Р. ; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256

27. Охрименко Ю.Б. Аналіз показників фінансової звітності торговельного підприємства / Ю.Б.Охрименко // Науковий простір сучасної Європи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції ( м. Одеса, 17 травня 2016 р.), 2016. – С. 9-15

28. Охріменко В.Н. Принципи планування – аспекти системного підходу / В.Н. Охріменко, Г.І. Груба, В.Т. Плакида, І.В. Милькін // Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. – 2014. – № 113. – С. 163–173.

29. Паєнтко, Т. В. Концептуальні засади фінансового контролінгу / Т. В. Паєнтко // Фінанси України. — 2017. — № 12. — С. 53-71.

30. Папп В. В. Фінансовий контролінг, як основа ефективного управління фінансами підприємства / В. В. Папп, Н. В. Бошота // Молодий вчений. — 2014. — № 11. — С. 90-92.

31. Пінті, А. В. Наукові засади формування системи фінансового контролінгу / А. В. Пінті // Економіка і фінанси. — 2017. — № 7. — С. 70-80

32.Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577

33. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577

34. Поддєрьогін А.М. Економіка підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін // К. : КНЕУ, 2012. – 571 с.

35.Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com. ua/?op=1&z=5092](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092).

36. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>.

37. Птащенко Л. О. Інструментарій контролінгу як важливий елемент системи фінансового менеджменту підприємства / Л. О. Птащенко // Економіка і регіон. — 2016. — № 3. — С. 95-101.

38. Радзівіло І. В. Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Радзівіло, І. В. Сіліна // Ефективна економіка. — 2015. — № 11. — б.с.

39. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2015\\_815\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32).

40. Рябенков О. В. Комплексний підхід до застосування методів фінансового контролінгу в контексті ефективного використання потенціалу прибутковості / О. В. Рябенков, Т. А. Васильєва // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 10. — С. 160-165.

41. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - №6. – С. 84-88

42. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. — Харків : ХНУХТ, 2014. — 478 с.

43. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. — Харків : ХНУХТ, 2014. — 478 с.

44. Сацук Т. П. Формирование финансового контроллинга в торговых сетевых компаниях / Т. П. Сацук // Финансовая экономика. — 2012. — № 5. — С. 39-42.

45. Свідерська І. М. Трансфертне ціноутворення як інструмент фінансового контролінгу: проблематика практичного використання в Україні / І. М. Свідерська, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. — 2014. — № 8. — С. 97–111.

46. Ситник Г.В. Фінанси торгівлі : монографія / Г.В. Ситник. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 672 с.

47. Ситник Г.В. Фінанси торгівлі : монографія / Г.В. Ситник. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 672 с.

48. Сікал В. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2016. - №3. - С. 65-71

49. Смирна О. Фінансовий контролінг в діяльності вітчизняних АТ на світових фондових ринках / О. Смирна // Ринок цінних паперів України. — 2010. — № 11/12. — С. 47-51.

50. Смирнова А. А. Механізм гнучкого контролінга як інноваційний метод в управленні корпоративними структурами / А. А. Смирнова // Механізм регулювання економіки. — 2013. — № 1. — С. 234-242.

51. Соловйова Т. В. Стратегія "блакитного океану" як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловйова // Магістеріум. Економічні студії. - 2014. - Вип. 56. - С. 102-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_ek\\_2014\\_56\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29).

52. Соловйова Т. В. Стратегія "блакитного океану" як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловйова // Магістеріум. Економічні студії. - 2014. - Вип. 56. - С. 102-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_ek\\_2014\\_56\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29).

53. Сословський В.Г. Вибір методу планування на підприємстві / В.Г. Сословський, І.О. Лисненко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Fkd/2011\\_2/part1/24.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_2/part1/24.pdf)



54. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/are\\_2014\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/are_2014_7_7).

55. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/are\\_2014\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/are_2014_7_7).

56. Тельнова Г. В. Організація підсистеми гнучкого планування в системі фінансового менеджменту підприємства / Г. В. Тельнова // Економіка та держава. — 2012. — № 6. — С. 51-53.

57. Тельнова Г. Підсистема контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства / Г. Тельнова // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 4. — С. 140-147.

58. Терещенко О. О. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу / О. О. Терещенко, М. В. Стецько // Фінанси України. — 2013. — № 11. — С. 66-83.

59. Терещенко О. О. Сучасний стан і напрями інноваційного розвитку корпоративних фінансів / О. О. Терещенко // Фінанси України. — 2018. — № 1. — С. 112-124.

60. Тринька Л.Я. Фінансовий аналіз: навч. посібник /Л.Я. Тринька, О.В. Іванчук(Липчанська). - К.: Алерта, 2015. - 768с.

61. Тринька Л.Я. Фінансовий аналіз: навч. посібник /Л.Я. Тринька, О.В. Іванчук(Липчанська). - К.: Алерта, 2015. - 768с.

62. Туз О. К. Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. К. Туз, А. В. Бурковська // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — листоп. (Вип. 8). — С. 644-646.

63. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] ; частина I / Ю. М. Тютюнник ; 2-ге вид., перероб. і доп. - Полтава : РВВ ПДАА, 2015. - 358 с.

64. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] ; частина I / Ю. М. Тютюнник ; 2-ге вид., перероб. і доп. - Полтава : РВВ ПДАА, 2015. - 358 с.

65. Фастунова В. О. Обґрунтування основних параметрів системи контролінгу фінансових потоків страхових компаній / В. О. Фастунова // Агросвіт. — 2012. — № 22. — С. 54-57.

66. Христенко М. Концептуальні засади фінансового контролінгу в банку / М. Христенко // Вісник Київського Національного торговельно-економічного університету. — 2013. — № 3. — С. 83-96.

67. Чолій Л. О. Концептуальні засади фінансового контролінгу в державному секторі економіки / Л. О. Чолій // Причорноморські економічні студії. — 2018. — Вип. 32. — С. 165-169.

68. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112

69. Шевчук Н. А. Впровадження системи крі-показників як інструменту фінансового менеджменту на підприємстві / Н. А. Шевчук, О. С. Гречухін // Підприємництво та інновації. — 2015. — Вип. 1. — С. 126-129.

70. Шпильова В. О. Інструменти контролінгу в системі фінансового антикризового управління / В. О. Шпильова // Агросвіт. — 2017. — № 17. — С. 3-7.

71. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. Шульгіна // Шульгіна Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. - № 4 (28). - С. 85-93

72. Щербань О. Д. Механізм забезпечення та стабілізації фінансової стійкості на підприємстві / О. Д. Щербань // Бізнес-навігатор. — 2018. — Вип. 1, ч. 2. — С. 151-155.

73. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

74. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

75. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Яркіна // Київ: Ліра-К, 2015. – 498 с.

76. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.

77. Kereksha O. Role of financial konroling in financial management of industrial enterprises = Роль фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту промислових підприємств / О. Kereksha // Економічний форум. — 2016. — № 4. — С. 228-232.