

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра фінансових технологій і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

студентки Махно Наталі Олегівни

групи Ф.м-11

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Н. О. Махно

Керівник д.е.н., професор _____

Л. Л. Гриценко

Суми 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра фінансових технологій і підприємництва

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.
_____ Л.Л. Гриценко
«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра

Студентки групи Ф.м-11 навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та менеджменту спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Махно Наталі Олегівни

Тема роботи: Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві

Затверджено наказом по СумДУ № 1185-VI від «07» грудня 2022 р.

Термін здачі студентом завершеної роботи «09» грудня 2022 р.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

Зміст основної частини роботи: розкрити теоретичну та практичну сутність «фінансового контролінгу» та його роль у прийнятті управлінських рішень керівництвом підприємства; дослідити методичні засади організації фінансового контролінгу; розглянути дані фінансової звітності та фінансові результати ТОВ «КАРНЕЙ» за період з 01.01.2018 по 01.01.2022 рр.; провести розрахунок та аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «КАРНЕЙ»; запропонувати заходи організації ефективної системи управління ризиками на основі фінансового контролінгу підприємницької діяльності ТОВ «КАРНЕЙ».

Дата видачі завдання: «07» листопада 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Гриценко Л. Л. _____

Завдання прийнято до виконання «07» листопада 2022 р. _____ Махно Н. О. _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра

на тему

Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві

Махно Наталі Олегівни

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В період необхідності відновлення та стабілізації підприємницької діяльності та формування значної конкуренції на ринку України, виникає потреба в поліпшенні управлінського процесу на мікрорівні та раціональний розподіл центрів відповідальності. Саме фінансовий контролінг слугує тим інструментом, який стає інформаційною базою для прийняття стратегічних та управлінських рішень, що напряду впливає на кінцевий фінансовий результат, досягнення запланованих та спрогнозованих результатів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів організації системи фінансового контролінгу на підприємстві, розробка системи управління ризиками на основі фінансового контролінгу підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є механізм впровадження фінансового контролінгу як інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансового результату.

Предметом дослідження є інструментарій впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Основний результат роботи. У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методичні засади організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Проведено систематизацію науково-методичних підходів до визначення сутності поняття «фінансовий контролінг» в управлінні підприємницької діяльності. Визначено місце та роль фінансового контролінгу в системі управління

підприємством. Розкрито методичні засади організації системи фінансового контролінгу. Проведено аудит фінансової звітності ТОВ «КАРНЕЙ». Запропоновано здійснювати організацію системи фінансового контролінгу ТОВ «КАРНЕЙ» на основі збалансованої системи показників, виявлення недоліків в управлінні грошовими ресурсами. Побудована модель управління валютним ризиком підприємства як головної специфіки діяльності ТОВ «КАРНЕЙ», що здійснює міжнародну діяльність (експорт, імпорт), який має необхідність щоденного моніторингу, аналізу з боку управління підприємством та запровадження оперативних шляхів впливу на мінімізацію курсових різниць та стабілізацію суми запланованого прибутку.

Науковий результат роботи полягає у тому, що сформовано власне визначення поняття «фінансовий контролінг» як системи засобів, фінансових інструментів та політики підприємства, що слугує інформаційною базою для реалізації моніторингу і контролю за напрямками вкладання та розподілу своїх фінансових ресурсів; фінансовий контролінг – це основна ланка управління фінансовим потенціалом підприємства; розроблено систему управління ризиками на основі фінансового контролінгу підприємницької діяльності.

Результати дослідження були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи», м. Суми, 2022 р. виступом «Впровадження системи фінансового контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства».

Ключові слова: фінансовий контролінг, система управління підприємством, управлінські рішення, внутрішній аудит, збалансована система показників.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 72 сторінках, з яких список використаних джерел із 53 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 16 рисунків, 9 додатків.

Рік захисту роботи – 2022 рік

ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади організації системи фінансового контролінгу на підприємстві	10
1.1 Фінансовий контролінг та його місце в системі управління підприємством	10
1.2 Методичні засади організації системи фінансового контролінгу	20
2 Практичні аспекти організації системи фінансового контролінгу на підприємстві	31
2.1 Аудит фінансової звітності ТОВ «КАРНЕЙ»	31
2.2 Впровадження фінансового контролінгу в систему управління ТОВ «КАРНЕЙ»	39
3 Організація ефективної системи управління ризиками на основі фінансового контролінгу підприємницької діяльності	45
3.1 Шляхи удосконалення фінансового контролінгу на ТОВ «КАРНЕЙ»	45
3.2 Аналіз валютного ризику та його вплив на фінансовий результат ТОВ «КАРНЕЙ»	50
Висновки	59
Список використаних джерел	63
Додаток А Основний зміст фінансового контролінгу на підприємстві	73
Додаток Б Методологічна конструкція дослідження системи фінансового контролінгу	74
Додаток В Методичний підхід до аналізу стану системи фінансового контролінгу	75
Додаток Г Система показників Дюпонт	76
Додаток Г Базова структура системи показників ZVEI	77
Додаток Д Показники RL у системі контролінгу	78
Додаток Е Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва	79
Додаток Є Види економічної диверсифікації	85
Додаток Ж Модель управління валютним ризиком	86

ВСТУП

Останні десятиліття в Україні простежується тенденція до розвитку запровадження фінансового контролінгу на підприємстві, що пов'язане з формуванням конкурентного середовища на сучасному ринку. Як результат – підвищення вимог до якості системи управління та зміна стратегічного орієнтування діяльності підприємства. Виникає потреба у розробці та застосуванні нових комплексних інструментів та підходів у процесі управління підприємницькою діяльністю, за допомогою яких управлінський відділ міг би проводити прогнозування, аналіз та контроль фінансових результатів. Під час стабільної економічної та політичної ситуації в державі гравці ринку мають можливість до масштабування своєї діяльності, що значно ускладнює процес контролю, який можливий лише шляхом впровадження і правильної організації фінансового контролінгу, що є, на наш погляд, найефективнішим інструментом, яким може оперувати керівництво для досягнення стратегічних цілей діяльності бізнесу. Стратегія є синхронізатором усіх підрозділів господарюючого суб'єкта задля єдиної мети. Саме даний інструмент надає можливість керівництву досягти наступного під час ведення бізнесу: конкурентоспроможності, ризикостійкості та цілеспрямованого шляху до кризостійкості підприємства.

Адже фінансовий контролінг є запорукою отримання своєчасної, всебічної та точної інформації про стан підприємства на сьогоднішній день, виявлення ризикових аспектів, які можуть призвести у майбутньому до банкрутства та застосування оперативних дій до їх мінімізації або ліквідації, та порівняння фактично отриманих результатів діяльності від запланованих показників, що дозволить проаналізувати ефективність запровадження фінансового контролінгу та порівняти його дієвість у динаміці.

За останні п'ять років сутність «фінансового контролінгу» розглядалася у роботах: Корбутяка А. Г., Шевчука Ю. О., Даценка Г. В., Кулікова Є. О., Закащори М. О., Шепелюка В. А., Вареника В. М., Шпуряка О. В., Проскуровича О. В., Соколюка В. М., Чубенка М. І. та інших.

Проаналізувавши низку наукових досягнень вітчизняних науковців, ми зробили висновок, що незважаючи на велику кількість наукових робіт, дана тематика залишається невирішеною у повному обсязі, адже не чітко охарактеризована специфіка фінансового контролінгу та його унікальність, важливість.

Залишається значна частина питань, що повинні стати об'єктом нових наукових робіт для того, щоб досконало вивчити дану тематику. Наприклад: побудова збалансованої системи ключових показників як інструменту оцінювання стратегії підприємства, встановлення цільових орієнтирів, визначення та розподіл зон відповідальності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів організації системи фінансового контролінгу на підприємстві, розробка системи управління ризиками на основі фінансового контролінгу підприємницької діяльності.

Реалізація даної мети зумовила необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретико-методичні засади організації системи фінансового контролінгу на підприємстві;
- розкрити теоретичну та практичну сутність «фінансового контролінгу» та його роль у прийнятті управлінських рішень керівництвом підприємства;
- дослідити методичні засади організації фінансового контролінгу;
- провести аналіз даних фінансової звітності та фінансових результатів ТОВ «КАРНЕЙ» за період з 01.01.2018 по 01.01.2022 рр.;
- розрахувати та проаналізувати основні показники фінансового стану ТОВ «КАРНЕЙ»;

- запропонувати шляхи удосконалення фінансового контролінгу на ТОВ «КАРНЕЙ»;
- розробити модель існуючої системи стабілізації валютного ризику діяльності ТОВ «КАРНЕЙ».

Об'єктом дослідження є механізм впровадження фінансового контролінгу як інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансового результату.

Предметом дослідження є інструментарій впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

У даній роботі були використані наступні методи: аналітичний; статистичний; порівняльний; дедуктивний; індуктивний.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові статті, чинні закони України, нормативні джерела з теми дослідження, положення сучасної економічної теорії, статистичні матеріали ТОВ «КАРНЕЙ», концепції менеджменту

Основний результат роботи. У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методичні засади організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Проведено систематизацію науково-методичних підходів до визначення сутності поняття «фінансовий контролінг» в управлінні підприємницької діяльності. Визначено місце та роль фінансового контролінгу в системі управління підприємством. Розкрито методичні засади організації системи фінансового контролінгу. Проведено аудит фінансової звітності ТОВ «КАРНЕЙ». Запропоновано здійснювати організацію системи фінансового контролінгу ТОВ «КАРНЕЙ» на основі збалансованої системи показників, виявлення недоліків в управлінні грошовими ресурсами. Побудована модель управління валютним ризиком підприємства як головної специфіки діяльності ТОВ «КАРНЕЙ», що здійснює міжнародну діяльність (експорт, імпорт), який має необхідність щоденного моніторингу, аналізу з боку управління підприємством та запровадження оперативних шляхів впливу на мінімізацію курсових різниць та стабілізацію суми запланованого прибутку.

Науковий результат роботи полягає у тому, що сформовано власне визначення поняття «фінансової контролінг» як системи засобів, фінансових інструментів та політики підприємства, що слугує інформаційною базою для реалізації моніторингу і контролю за напрямками вкладання та розподілу своїх фінансових ресурсів; фінансовий контролінг – це основна ланка управління фінансовим потенціалом підприємства; розроблено систему управління ризиками на основі фінансового контролінгу підприємницької діяльності.

Практична значущість та відмінність даної роботи від низки наукових опрацювань вітчизняних вчених полягає у викладенні прикладного підходу до сутності фінансового контролінгу як інструменту, що не має єдиного механізму впровадження та його реалізації на будь-яких підприємствах. Це унікальний інструмент, який повинен повністю відповідати специфіці об'єкта, на якому він запроваджується. Та важливо пов'язати фінансовий контролінг з ризиковою діяльністю. На кожному підприємстві необхідний індивідуальний підхід.

Результати дослідження були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи», м. Суми, 2022 р. виступом «Впровадження системи фінансового контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Фінансовий контролінг та його місце в системі управління підприємством

Фундаментальною базою існування сучасної ринкової економіки України є діяльність підприємств всіх форм власності та організаційно-правових форм, головною метою яких є ефективне використання фінансового потенціалу під час проведення виробничо-господарської діяльності, що можливо при сформованій фінансовій політиці, яка ґрунтується на вивантажених управлінських рішеннях фінансових менеджерів [1].

Фінансовий менеджмент – система раціонального та результативного управління процесами фінансування підприємницької діяльності в умовах нестійкого ринкового середовища, а саме коливання курсу гривні щодо іноземних валют, невизначеність грошово-кредитної, податкової, бюджетної політики держави на перспективу [1].

Дуже часто саме через низький розвиток менеджменту виникають кризові ситуації на підприємствах, а контролінг є саме тим інструментом, що дозволяє передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації та уникнути їх [3].

Сучасна система контролінгу з одного боку являє собою одну із ключових систем обліку, фінансів та загального менеджменту, а з іншого – виступає як система раціонального та ефективного використання капіталу, як механізм управління рухом фінансових ресурсів. Контролінг спрямований на зростання фінансових ресурсів, інвестицій та нарощування об'ємів капіталу [26].

Контролінг, керуючись рухом капіталу може спрямувати його на зростання виробничих потужностей, та на зниження собівартості продукції і збільшення капіталу. В умовах діджиталізації контролінг як система стає однією з ключових фігур на інноваційно орієнтованому підприємстві. Воно несе відповідальність за постанову

фінансової проблеми на підприємстві, а також визначає найбільш прийнятний варіант вирішення цих обліково-фінансових проблем [26].

Фінансовий контролінг використовується підприємством для отримання необхідної інформації, на основі якої будуть у подальшому прийматися управлінські рішення. Тому коли вже на підприємстві діє налагоджена система контролінгу, її постійно необхідно моніторити й удосконалювати [3].

На рисунку 1.1 ми можемо розглянути структуру управління підприємством.



Рисунок 1.1 – Контролінг в системі управління підприємством [2], [9]

Отже, на основі вищезазначеного ми можемо сказати, що фінансовий контролінг підприємства – це інструмент фінансового менеджменту, що є ключовим елементом у процесі управління фінансовим потенціалом будь-якого бізнесу, який забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень, що дозволяє забезпечити оптимальне використання наявних можливостей, провести об’єктивну оцінку сильних і слабких сторін підприємства, тим самим зменшити вплив негативних ситуацій на діяльність підприємства та уникнути банкрутства [4].

Для більш обґрунтованого, доведеного та всебічного аналізу дослідження сутності, цілей, функцій та важливості запровадження фінансового контролінгу на підприємстві, розглянемо у таблиці 1.1 визначення «фінансовий контроль» з точки зору вітчизняних науковців.

Таблиця 1.1 – Систематизація науково-методичних підходів до визначення поняття «фінансовий контролінг»

№ з/п	Автори	Визначення
1	Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О., [4]	«Фінансовий контролінг» – це підсистема контролінгу, метою якої є здійснення спрямованого на результат управління фінансами підприємства за рахунок використання методів та інструментів фінансового менеджменту на основі використання постійного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень
2	Даценко Г. В. [5]	«Фінансовий контролінг» – це індикатор, котрий допомагає визначати, чи правильний шлях (через фінансування) обрано для досягнення цілей розвитку, чи ефективно ці цілі досягаються
3	Кулікова Є. О., Закацюра М. О. [6]	«Фінансовий контролінг» – це сукупність методів аналізу, планування та контролю, що надає інформацію про діяльність підприємства для подальшого її аналізу
4	Шепелюк В. А. [7]	«Фінансовий контролінг» – це система управління, яка дає змогу досягати оперативні та стратегічні цілі підприємства
5	Вареник В. М., Шпуряка О. В. [8]	«Фінансовий контролінг» – це цілісна систему методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів
6	Проскурович О. В., Соколюк В. М., Чубенко М.І. [11]	«Фінансовий контролінг» – система забезпечення ефективного управління підприємством для досягнення мети та запланованих результатів діяльності щодо планування, координації, управління та контролю на підприємстві

Продовження таблиці 1.1

№ з/п	Автори	Визначення
7	Шкіра А. А., Ляхова О. О. [14]	«Фінансовий контролінг» – комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довготермінового управління фінансами, вартістю та ризиками
8	Рилєєв С. В. [19]	«Фінансовий контролінг» – кількісно виражений через фінансові ресурси безперервний процес методичної, інструментальної та інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту, що визначає прозорість стратегії та підвищення ефективності функціонування підприємства через аналіз альтернативних варіантів використання фінансів та розвитку в довгостроковій перспективі за допомогою координації та інтеграції взаємозв'язку між запланованими, достовірними та прогнозованими фінансово-економічними показниками, інструментами операційного моніторингу та результатами діяльності суб'єкта господарювання

При дослідженні сутності поняття «фінансовий контролінг» на мікрорівні вчені використовують різні підходи:

1) Функціональний: управління прибутком, управління вартістю, управління ризиками.

2) Формальний: різновид контролінгу, різновид контролю, підсистема менеджменту, функція фінансового менеджменту.

3) Методологічний: інструмент управління, система управління, філософія бізнесу, система підтримки прийняття рішень [10].

На основі вищезазначеної інформації, ми розробили власне визначення. Фінансовий контролінг – це система засобів, фінансових інструментів та політики підприємства, що слугує інформаційною базою для реалізації моніторингу і контролю за напрямками вкладання та розподілу своїх фінансових ресурсів. Фінансовий контролінг – це основна ланка управління фінансовим потенціалом підприємства.

Об'єктом фінансового контролінгу є ресурси, які є потрібні для виготовлення товарів та провадження діяльності по наданню послуг, система показників

фінансового стану підприємства та його ділової активності, потенціал підприємства, господарські процеси [15], [16].

Предмет фінансового контролінгу:

1) Усі внутрішні процеси, які мають певний вплив на фінансові ресурси підприємства.

2) Комплекс координувальних завдань, які пов'язані з грошовими потоками [15].

Важливо зазначити, що для більшої ефективності фінансовий контролінг застосовується на підприємствах системно та комплексно. Саме тому, доцільно розглянути та дослідити поняття «система контролінгу».

Отже, система контролінгу – це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства [12].

Терміни «контролінг» та «контроль» співзвучні, але їх функції та форми різні. Для широкого розуміння тематики, у таблиці 1.2 розглянемо різницю між поняттями «контролінг» та «контроль».

Таблиця 1.2 – Порівняння визначень «контролінг» та «контроль» [13]

Ознака	Контролінг	Контроль
Визначення	Контролінг є концепцією ефективного управління підприємством та забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції	Це перевірка відповідності фактичної реальності нормативним даним
Економічна сутність	Зміст контролінгу як науки пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовують систему отримання та обробки інформації	Контроль є заключним етапом управлінської діяльності, що дає змогу зіставити досягнуті результати із запланованими
Об'єкти	Ресурси підприємства, фінансова діяльність підприємства, показники ефективності роботи підприємства	Всередині підприємства об'єктами контролю є всі без винятку виробничі процеси

Продовження таблиці 1.2

Ознака	Контролінг	Контроль
Функції та завдання	Нормування витрат, розробка заходів щодо поліпшення роботи на основі інформації про відхилення від норм, прогнозування у ціноутворенні, аналіз тенденцій розвитку підприємства, передбачення господарської та комерційної ситуації залежно від зміни умов роботи, координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства, аналіз фінансового стану підприємства	Визначення фактичного стану об'єкта чи його частини в певний момент, прогнозування стану та поведінки об'єкта чи його частини на визначений майбутній період, зміни стану та поведінки об'єкта таким чином, щоб при зміні зовнішніх умов в допустимих межах були забезпечені необхідні та оптимальні значення характеристик об'єкта, збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта, забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта
Предмет	Мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, охарактеризовані певними показниками – індикаторами в їх динаміці, зовнішнім та внутрішнім середовищем паралельно	Діяльність підприємств відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень, тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату. Стан об'єкта контролю описують якісними, кількісними, структурними характеристиками, а також такими, що визначені у часі та просторі, які закріплені відповідними стандартами

Отже, контролінг пов'язаний з управлінням, регулюванням діяльності у широкому розуміння бізнесу. А процес контролю націлений на аналіз показників минулих періодів та виявлення помилок, відхилень та пошук відповідальних осіб.

Сутність головної мети запровадження фінансового контролінгу на підприємстві наведена на рисунку 1.2.

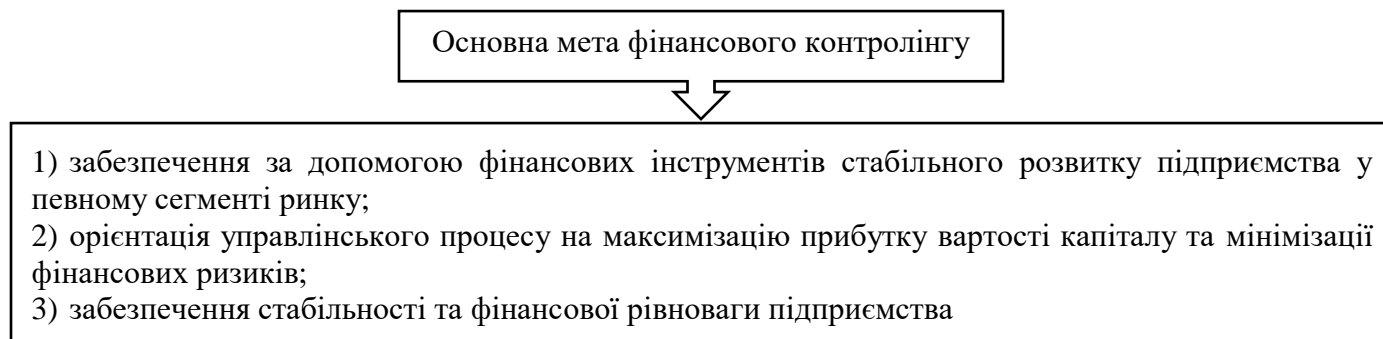


Рисунок 1.2 – Мета фінансового контролінгу [14]

Для реалізації функцій фінансового контролінгу в кризових умовах господарювання важливо дотримуватися чітко визначених концепцій. Виокремлюють сімь основних концепцій фінансового контролінгу:

1) Концепція генерації інтегрованих інструментів планування і контролю. Досліджуючи контролінг у розрізі невеликого підприємства доцільно зауважити, що запровадження і функціонування визначеної підсистеми прийняття управлінських рішень відносно легкий процес тому, що на малому підприємстві існує швидкий обмін інформації між працівниками, і одна особа є відповідальною за все.

На великих підприємствах відсутність центрів відповідальності є головною передумовою виникнення проблем в процесі управління, першочергово під час бюджетного процесу. Для ліквідації подібної проблеми необхідно зазначити центри відповідальності, та відповідальних осіб за складання, розгляд та затвердження бюджету.

Отже, зазначені у посадовій інструкції покладені на співробітника обов'язки на підприємстві полегшують процес реалізації фінансового контролінгу та досягнення стратегічної цілі підприємства [17].

2) Концепція виробництва, збуту.

Враховує низку обмежень, що визначені фінансовим контролінгом для існування підприємства. Вимоги або специфічності, що взаємодіють з типом суб'єкта господарювання, повинні бути включені як у концепції діяльності підприємства, так і в функціонуванні його підсистем, зокрема фінансового контролінгу [17].

3) Концепція щодо акцентування уваги до особливостей діяльності підприємства [17].

4) Концепція направлення на рух грошових потоків. З метою мінімізації та ліквідації банкрутства або стану неплатоспроможності кожне підприємство повинно стримувати раціональний рівень ліквідності. Для цього важливо спрямувати свою увагу контролю за засобами, які швидко та з мінімальними витратами перетворюються в грошову форму. Вони надають стабільність,

конкурентоспроможність, платоспроможність на ринку. Збереження належного стану позитивно впливатиме на поліпшення кредитоспроможності [17].

5) Використання інструментів концепції фінансового контролінгу як основи прийняття управлінських рішень. Базовим в цій концепції є те, що будь-яка діяльність на підприємстві має бути спрямована на досягнення головного завдання діяльності суб'єкта господарювання через прийняття управлінських рішень [17].

6) Концепція управління і прийняття управлінських рішень, яка базується на аналізі людського фактору і комунікації всередині підприємства, а точніше – взаємовідносин між працівниками [17].

7) Концепція орієнтована на систему інформаційного забезпечення [26]. І хоча чіткого розмежування між ними не існує, найбільш поширеною є система фінансового контролю орієнтована на систему інформаційного забезпечення, що в умовах діджиталізації слід актуалізувати.

Згідно рисунку 1.3 бачимо, що відповідно до виконуваних функцій та методологічного забезпечення фінансовий контролінг розділяють на стратегічний і оперативний [9], [17].



Рисунок 1.3 – Види фінансового контролінгу та їх складники [9], [17]

Надання відповідної економічної безпеки підприємства базується на стратегічному управлінні, що спрямоване на генерування відповідного комплексу

частин стратегічного аналізу, стратегічного планування, контролінгу, бюджетування та аудит. Стратегічний аналіз – це комплексне визначення та дослідження чинників, що мають позитивний та негативний вплив, які у майбутньому можуть відобразитися на загальному економічному середовищі підприємства, а також реалізованих етапів для досягнення стратегічних цілей підприємства [17].

Найголовнішим етапом дослідження теми кваліфікаційної роботи – роз’яснення механізму впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві, що наведено на рисунку 1.4.

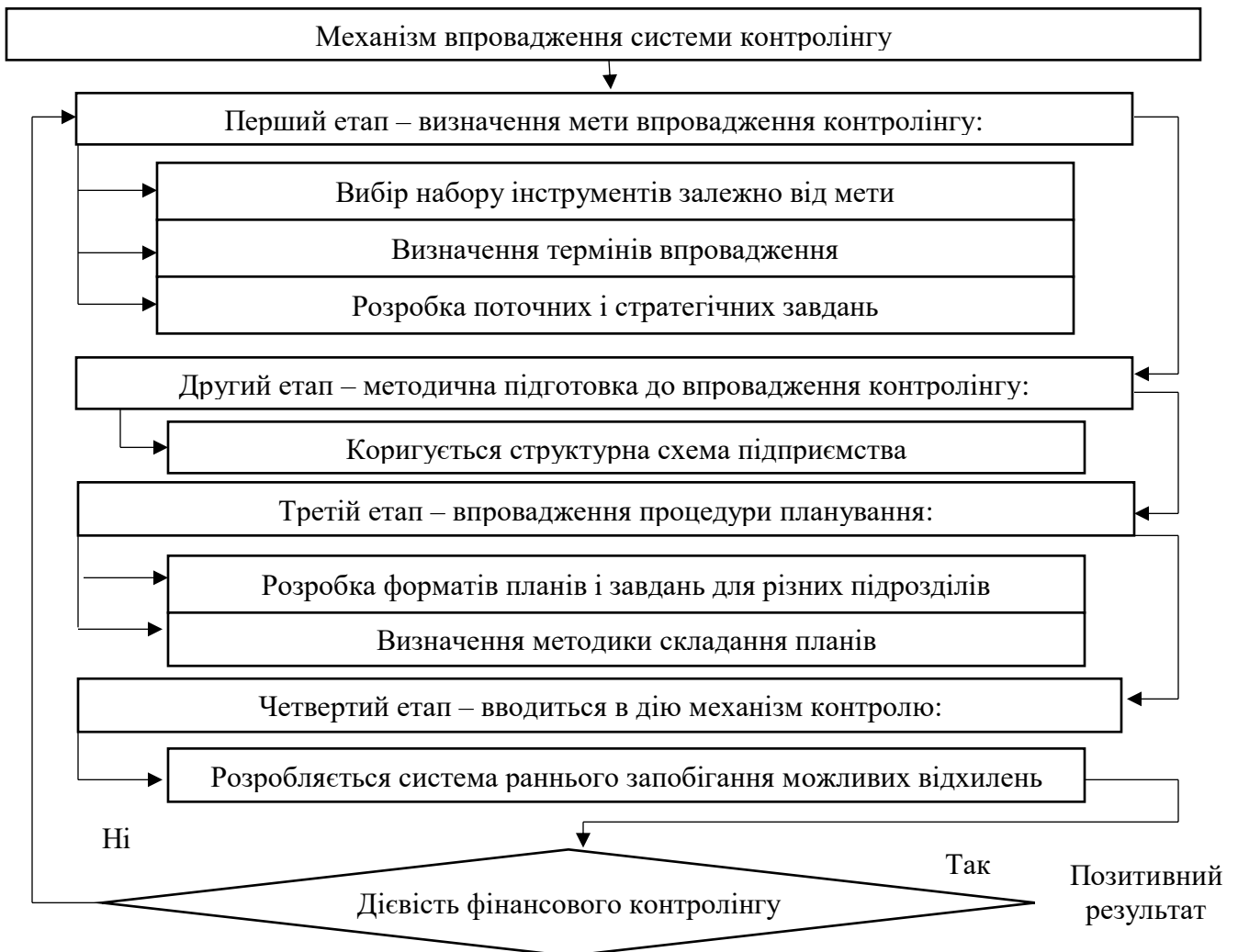


Рисунок 1.4 – Механізм впровадження системи фінансового контролінгу [11]

На рисунку 1.5 відображається факторна модель, яку бажано використовувати під час впровадження і дії системи фінансового контролінгу. Дана модель сформована за інтегральним методом, наочно демонструє та пояснює вплив кожного фактора на ефективність, результативність фінансового контролінгу [11].



Рисунок 1.5 – Факторна модель для оцінки та аналізу рівня ефективності діяльності за впровадження та функціонування контролінгу на підприємстві [11]

Дієвим показником в представленій моделі можемо зазначити інтегральний показник ефективності діяльності суб'єкта підприємництва за впровадження та діяльності системи контролінгу (F_0). Дані рисунку 1.5 надають умови для проведення аналізу стану ефективності управління за застосування концепцій контролінгу та зважати ефект наступних чинників: чистий прибуток підприємства (X_1 , X_0), загальногосподарські (сукупні) витрати підприємства (Y_1 , Y_0), витрати, пов'язані з

виплатою та відрахуваннями із заробітної плати працівникам служби контролінгу (Z_1 , Z_0), витрати, пов'язані з придбанням обладнання та програмного забезпечення для підприємства і відділу контролінгу (G_1 , G_0), витрати, пов'язані з підтримкою та удосконаленням програмного забезпечення, інші витрати, пов'язані з діяльністю відділу контролінгу (H_1 , H_0) [11].

Отже, у підсумок розгляду аналізованої тематики у даному розрізі, ми розробили додаток А, у якому зазначено основний зміст фінансового контролінгу на підприємстві.

1.2 Методичні засади організації системи фінансового контролінгу

Із зростанням динамічності зовнішнього середовища в посткризовій економіці України підприємства реального сектора економіки зіткнулися з необхідністю впровадження нових методів та інструментів управління фінансами. Одним з таких інструментів в даний час є фінансовий контролінг, інтегруючий процеси обробки фінансової інформації, аналізу, планування і контролю фінансів підприємства [28].

Організація та вибір методів впровадження фінансового контролінгу на підприємстві базуються залежно від функцій, завдань, змісту управління.

У додатках Б, В наведена «Методологічна конструкція дослідження системи фінансового контролінгу» та «Методичний підхід до аналізу стану системи фінансового контролінгу» на основі наукових досягнень Дмитренко А. В. [20].

Фінансовий контролінг є компонентом економічного контролінгу і базується на його засадах, способах, методах.

Прискорення темпів науково-технічного прогресу, глобалізація виробничо-господарських зв'язків і посилення конкуренції висувають нові вимоги до системи управління підприємством. Сучасні підприємства, перетворюючись в складні

системи, децентралізовані управління і оперують великим потоком інформації. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність координації діяльності різних підрозділів. У цих умовах необхідним стає використання досягнень контролінгу, який координує роботу функціональних служб підприємства і надає інформаційноаналітичну підтримку керівництву при прийнятті управлінських рішень [28].

У таблиці 1.3 розглянемо класифікацію основних інструментів та методів фінансового контролінгу.

Таблиця 1.3 – Класифікація основних інструментів та методів фінансового контролінгу [21], [18]

№з/п	Спрямованість впливу	Інструменти фінансового контролю
1	Економічні показники	1) фінансовий аналіз; 2) факторний аналіз прибутковості; 3) прогнозування банкрутства; 4) cash flow – аналіз; 5) фінансова «павутина»; 6) аналіз точки беззбитковості
2	Витрати	1) маржинальний аналіз; 2) метод ABC-аналізу; 3) функціонально-вартісний аналіз; 4) аналіз витрат за центрами відповідальності; 5) система директ-костинг
3	Планування	1) фінансове планування; 2) планування виробничого результату; 3) показники ефективності за підрозділами; 4) SWOT-аналіз
4	Спосіб обліку	1) національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО); 2) міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ); 3) міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО); 4) горизонтальний аналіз балансу; 5) метод групування витрат за їх видами та інші
5	Стратегія	1) портфельний аналіз

До основних методів та інструментів фінансового контролінгу належать:

1) Система директ-костинг – це система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік витрат за їх видами,

місцями виникнення й носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень [18].

2) Аналіз точки безбитковості – один із методів контролінгу, який визначає мінімального обсягу реалізації продукції (за постійного середовища та беззмінних витрат), що гарантує підприємству безбиткову операційну діяльність у плановому періоді, створення умов для самофінансування підприємства [18].

3) ABC-аналіз – визначення та оцінка невеликої сукупності кількісних величин, які є найважливішими та мають найбільшу частку у загальній сукупності вартісних показників, використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства контрагентів, найважливіших видів сировини і матеріалів, що у бухгалтерському обліку зазначаються у субрахунку 201, найпитоміших частин затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень [18].

4) Функціонально-вартісний аналіз – це метод контролінгу, що полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, яка виробляється, на предмет еквівалентності їх вартості та корисності [18].

5) SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві) – інструмент одного із видів контролінгу, а саме стратегічного, головною ціллю якого є усунення наявних слабких місць, ліквідація ризиків, ефективне використання існуючого потенціалу (сильних сторін) [18].

6) Портфельний аналіз – дієвий інструмент, який застосовується для оптимізації портфеля цінних паперів інвестора.

Також, до вищезазначених методів та інструментів ми можемо віднести систему раннього попередження та реагування – це систематизована інформаційна база, яка попереджає керівництво про високу ймовірність ризиків, що можуть негативно відобразитися на підприємстві як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища [18].

На рисунку 1.6 можемо проаналізувати інструменти забезпечення фінансового контролінгу.



Рисунок 1.6 – Елементи забезпечення фінансового контролінгу [9]

Проаналізувавши роботи Баліцької Н. І., Сокольської Т. В. щодо управлінського обліку як вихідного елементу ефективної системи контролінгу підприємства, ми можемо стверджувати, що запровадження управлінського обліку, як вихідного елементу системи контролінгу та його безпосереднє використання є необхідними та ключовими інструментами максимізації прибутку та уникнення негативних ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього впливу. Сьогодні ведення управлінського обліку та/або контролінгу не є обов'язковим для підприємств в Україні, проте існує відповідне нормативне забезпечення, що наголошує на можливості їх впровадження та розвитку, а саме Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [22], [23].

Управлінський облік спрямований на заповнення та подання внутрішньої звітності згідно з встановленими граничними строками, яка слугує для менеджерів підприємства інформаційною базою на основі якої затверджуються управлінські

рішення з метою моніторингу і контролю розподілу фінансових ресурсів, грошового обороту та виконання зобов'язань за договорами, що значно впливають на досягнення нарощування отриманого прибутку підприємства [25].

Служба контролінгу, що містить в собі управлінський облік, як складову аналітики та комунікації, допомагає аналізувати систему звітності підприємства, визначати напрямки його розвитку та здійснювати фундаментально важливу допомогу щодо прийняття оптимальних та виважених управлінських рішень [22].

Низка вчених вважає, що управлінський облік визначається всеохопним характером і має систематичну дотичність майже щодо всіх складових сучасного управлінського процесу в ринковій економіці. Головною його характеристикою є інтегрованість на всіх рівнях управлінської системи підприємства [22].

Становлення управлінського обліку Міжнародною федерацією бухгалтерів вже сформульовано концепції управлінського обліку, серед яких можна виділити основні, які у тому числі забезпечують потреби сталого розвитку (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Концепції управлінського обліку [24]

Отже, сукупне застосування концепцій є підґрунтям для зазначання головного в управлінському обліку і застосовується науковцями для поліпшення його методичних прийомів управлінського обліку, надають можливості інтегрувати управлінський облік в систему стратегічного управління [24].

Бухгалтерський управлінський облік інформує менеджмент на всіх його стадіях: стратегічне управління, оперативне управління і контроль. Відповідно, повинен дотримуватися взаємозв'язок між системою управління та бухгалтерським обліком, зокрема:

1) Менеджер – співробітник, що повинен мати певну частину повноважень щодо прийняття оперативних управлінських рішень та володіти необхідною інформацією управлінського обліку [25].

2) Управлінський облік на підприємстві має бути налагодженим таким чином, щоб забезпечити рівнозначне рішення управлінських завдань на будь-якому етапі менеджменту [25].

3) Стратегічний і короткостроковий управлінський аналіз надають інформацію в необхідному обсязі для узгодження та підтвердження всіх управлінських рішень на стадіях стратегічного та операційного менеджменту [25].

4) Значну роль у вдалому розвитку підприємства має адміністративний менеджмент, що містить в собі контроль успішності виконання завдань, визначених на попередніх двох рівнях, і який реалізується менеджерами всіх рівнів.

Також необхідно підкреслити, що під час застосування ефективних управлінських рішень менеджерами підприємств водночас ефективно змінюється роль та необхідність фінансової звітності цих підприємств. Фінансова звітність являється ключовим фактором побудови ринкової економіки, прозорим важелем взаємозв'язку. На основі цього менеджери на будь-яких рівнях можуть застосовувати стратегію та тактику розвитку підприємства [27].

На основі даних, що зазначені у фінансовій звітності можливо проаналізувати майновий стан, підрахувати результати підприємницької діяльності та фінансово-економічні можливості.

Фінансова звітність дозволяє прорахувати грошові потоки на майбутнє та означати вектори його розвитку, ухвалювати ефективні управлінські рішення.

У таблиці 1.4 розглянемо різницю та взаємозв'язок між «управлінським обліком» та «фінансовим обліком» для того, щоб зрозуміти важливість кожного з них та дослідити, яке місце вони займають в процесі управління підприємством.

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок та відмінність між «управлінським обліком» та «фінансовим обліком»

Ознаки	Облік	
	Управлінський	Фінансовий
Головні споживачі	Менеджери	Завнішні користувачі
Обмеження	Порівняння витрат та вигод	Загальноприйняті принципи
Застосування	Впливає на дії менеджерів	Оцінка економічного стану підприємства
Спрямованість у часі	Погляд у майбутнє	Погляд у минуле
Періодичність звіту	Гнучка	Менш гнучка
Звіти	Докладні	Узагальнені
Відкритість даних	Комерційна таємниця	Широкий доступ

Управління кожної компанії повинно використовувати систему показників для забезпечення виконання функцій аналітичної підтримки прийняття фінансових та управлінських рішень з боку керівництва. Якщо на підприємстві використовувати окремі показники, то це обмежує результативність роботи відділу контролінгу адже він не має можливості системно аналізувати всі ланки діяльності та може упустити певні ризики.

Тому актуальним стає питання щодо раціонального вибору інструментарію фінансових показників. Цього можна досягти шляхом побудови системи (комплексу) показників. Адже тільки у цьому випадку ми отримаємо інформацію, яка буде перебувати у певному взаємозв'язку та доповнювати один одного.

Даний комплекс показників має бути логічно і структурно інтегрований у концепцію контролінгу на підприємстві. Це буде слугувати основою управлінської звітності, планування та контролю підприємницької діяльності [33].

Існує безліч як окремих показників, так і їх систем, які можна упорядкувати за різними критеріями. Одними з перших на підприємствах знайшли своє використання традиційні (монетарні) системи показників, які були націлені в основному на оцінювання фінансових складових бізнесу. Залежно від способу побудови їх підрозділяли на логіко-дедуктивні й емпірико-індуктивні. У практиці найбільше поширення отримали логіко-дедуктивні системи показників, в основі яких лежить декомпозиція певного показника верхнього рівня на показники нижчого рівня, які нерозривно пов'язані з ключовим показником [31].

Логічно-дедуктивними системами показників є: Дюпонт, ZVEI, RL, які наведені у додатках Г, Г, Д.

Одним з ефективних методів визначення чинників формування прибутковості підприємства є модель Дюпона. Система фінансового аналізу Дюпон (The DuPont System of Analysis) в першу чергу аналізує та вивчає можливість підприємства результативно формувати прибуток, реінвестувати її, масштабувати обороти. Призначення моделі – характеризувати чинники, що мають вплив на ефективність діяльності підприємства й оцінити масштаби впливу [30].

Розщеплення ключових показників на фактори (множники), їх складові, дозволяє визначити і дати порівняльну характеристику основних причин, що вплинули на зміну того чи іншого показника і визначити темпи економічного зростання компанії. Модель Дюпона передбачає розщеплення рентабельності капіталу на похідні рентабельності обороту і оборотності активів, причому кожен з факторів сам по собі є змістовним фінансовим показником [30].

Для формування моделі Дюпона використаємо наступні показники: рентабельність активів, рентабельність продажів, оборотність активів. Виходимо з того, що рентабельність активів визначається як добуток рентабельності продажів та

оборотності активів. Така модель повинна допомагати швидко та точно визначити основні проблемні фактори бізнесу, а також фактори, які здійснюють найбільший вплив на ефективність використання активів та власного капіталу [30].

Передумовою впровадження збалансованої системи показників ZVEI є формування уявлення про раціональність та результативність ведення підприємницької діяльності. Одна із головних цілей задіяння даної системи – планування, друга – проведення аналізу зміни значень у часі та для порівняння різних підприємств. Показовим та головним показником системи є рентабельність власного капіталу (ROE), що обчислюється як добуток рентабельності продажів, оборотності активів та фінансового важеля.

Система показників складається з двох етапів:

- 1) Аналізу зростання і структурного аналізу.
- 2) Блок аналізу зростання досліджує динаміку найважливіших індикаторів успіху.

Базові значення аналізу зростання: сукупна сума замовлень, обсяг реалізованих товарів та послуг за звітній період, штатна чисельність працівників, додана вартість, витрати на оплату праці, EBITDA, грошовий потік.

Структурний аналіз та система Du Pont, ґрунтується на розрахунках результативності та ризику. Отже, важливими та основними є значення розрахунків показників рентабельності, обороту, капіталу та прибутку [31], [32].

Також лоцільним є розгляд системи RL, що є рекомендованою для великого кола цілей проведення планування, аналізу та контролю. Основними її розрахунками можна вважати рентабельність та ліквідність. Види рентабельності: власного капіталу, інвестованого капіталу, активів, продажів і коефіцієнт оборотності капіталу. Аналіз ліквідності ґрунтується на значеннях грошового потоку та оборотного капіталу. RL поділяється на загальну та спеціальну.

Загальна частина спрямована на результат підприємницької діяльності як комплекс результатів виробничої та фінансової діяльності. На їх основі утворюють багатоманітні показники рентабельності та ліквідності.

Спеціальна частина застосовується під час широкого аналізу факторів, які мають вплив на рентабельність і ліквідність, враховуючи специфіку напряду діяльності та структурних особливостей підприємства. Показниками, які входять в дану системи є: частка обсягу продажів, постійні та змінні витрати, маржинальний прибуток [31].

Логіко-дедуктивні системи включають методики оцінювання вартості підприємства. Вирішальними питанням є покращення достатку підприємців, що означається вартістю його бізнесу [31].

Найбільша частина серед бізнесменів, які провадять свою підприємницьку діяльність на ринку України, застосовує методику EVA – Economic Value Added.

Це обумовлено двома моментами: простотою розрахунку вартості підприємства та можливістю оцінювати ефективність як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Для багатьох підприємців EVA є індикатором якості управлінських рішень: позитивна величина цього показника вказує на збільшення вартості компанії, тоді як негативна – на її зниження. Показник EVA розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і добуток інвестованого капіталу та його середньозваженої вартості. У подальшому здійснюється факторна декомпозиція показника для визначення впливу кожного складника на кінцеве його значення [31].

Емпірико-індуктивні системи показників створені за допомогою математико-статистичних методів шляхом обрання раціональних показників для окремих груп підприємств. Головна мета – попереднє прогнозування ймовірних обставин неплатоспроможності. Ця група показників включає систему Beaver і систему Weibel [31].

Таблиця 1.5 – Оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві за організаційними напрямками контролінгу

Інформаційне забезпечення контролінгу	Організація контролінгу	Функціональність контролінгу
Моніторинг зовнішнього середовища підприємства	Положення про організацію діяльності служби контролінгу	Регламент планування і бюджетування
Цілісна система управлінського обліку	Посадові інструкції контролерів	Методики діагностики та аналізу відхилень показників фінансово-господарської діяльності підприємства
Стан автоматизації роботи служби контролінгу	Регламенти основних і допоміжних бізнес-процесів	Консультаційна допомога керівникам усіх структурних підрозділів підприємства
Задовільність управлінсько-облікової інформаційної системи	Порядок і методика контролінгу	Узгодженість цільових показників планів і бюджетів
Стан оновлення програмного забезпечення	Порядок і методика оцінки ефективності контролінгу	Альтернативні варіанти управлінських рішень

На основі теоретичної частини нашого дослідження щодо фінансового контролінгу, можемо зробити висновок, що контролінг – концепція практичного управління, яка спрямована на виявлення ризикових аспектів діяльності підприємства, своєчасне усунення кризових ситуацій, забезпечення підтримки стратегічного розвитку відповідно до цілі підприємницької діяльності, плану та місії.

2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Аудит фінансової звітності ТОВ «КАРНЕЙ»

ТОВ «КАРНЕЙ» – компанія, яка була зареєстрована 04.02.2013 року в Єдиному державному реєстрі платників податку на додану вартість.

Дана компанія надає послуги у сфері транспортної логістики, продажів продуктів лісового господарства та торгово виробничої діяльності у сфері паперово-целюлозної промисловості. На даний момент компанія активно завойовує світові ринки у різних сферах торгівлі.

У практичній частині кваліфікаційної роботи ми проведемо аналіз фінансового контролінгу ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки.

Проведення економічного аналізу фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання є важливою умовою для затвердження відповідальними особами управлінських рішень, направлених на майбутнє нарощування прибутковості, виявлення та мінімізація або ліквідація реальних причин збитковості, а також забезпечення стабільного фінансового стану підприємства [34].

Для отримання статистичних даних ми можемо використовувати наступні джерела: єдиний портал відкритих даних, сайт державної податкової служби [35], [36]. За допомогою даних джерел ми можемо отримати відомості щодо доходів, збитків, активів та коштів, які знаходяться на балансі.

Враховуючи те, що на території України введено воєнний стан відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» набір даних тимчасово не оновлюється та обмежено доступ [37]. Додаток Е відображає фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства.

Проведення діяльності без відповідного КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності є особливо ризиковим. У нашому випадку даний ризик

пов'язаний з можливістю блокування податкових накладних (ПН) або розрахунків коригування (РК) надісланих до Єдиного реєстру податкових накладних [5]. У свою чергу, це спричиняє низку серйозних наслідків для нормального функціонування бізнесу в подальшому. За відсутністю реєстрації ПН виникає неможливість скористатися податковим кредитом, що не дає зменшити бізнесу податкове навантаження з ПДВ [38], [39].

В ході реалізації системи фінансового контролінгу підприємницької діяльності необхідно контролювати зареєстровані види економічної діяльності підприємства та фактичні джерела надходження доходу.

На рисунку 2.1 розглянемо види економічної діяльності ТОВ «КАРНЕЙ» згідно виписки з Єдиного державного реєстру.

Класифікатор видів економічної діяльності	
46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами (основний)	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна
46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
46.41 Оптова торгівля текстильними товарами	77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами	77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля	77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування
47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах	77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів н.в.і.у

Рисунок 2.1 – Види економічної діяльності ТОВ «КАРНЕЙ»

На рисунку 2. 2 ми можемо наочно проаналізувати фактичні джерела надходження доходу ТОВ «КАРНЕЙ» станом на 01.01.2022.

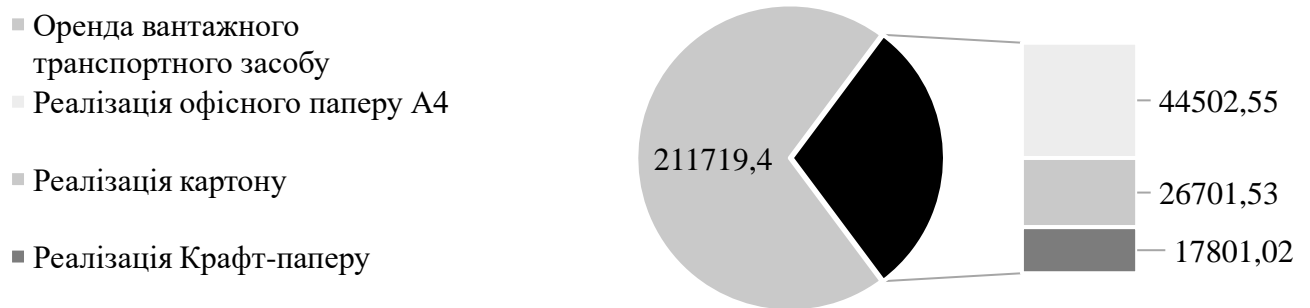


Рисунок 2.2 – Джерела доходу ТОВ «КАРНЕЙ» відповідно балансу станом на 01.01.2022 рік

Проаналізувавши рисунок 2.2, ми можемо зазначити, що ТОВ «КАРНЕЙ» отримує свій основний дохід від надання в оренду вантажного транспортного засобу для здійснення міжнародних перевезень. За дані послуги компанія отримує значну частину бюджету, за рахунок якої може перекривати фінансові нестачі для закупівлі паперово-целюлозної продукції для здійснення своєї дистриб'юторської діяльності.

За рахунок аналізу рисунка 2.2 ми можемо побачити важливість розширення асортименту продукції, що випускається, і переорієнтації ринків збуту, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству (диверсифікація) [40].

На рисунку 2.3 проаналізуємо у динаміці як за рахунок управлінських рішень змінювався напрям діяльності компанії та її розвиток.

Успішна діяльність підприємства в ринковому середовищі безпосередньо залежить від розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Раціональність прийнятих управлінських рішень на підприємстві обумовлюють якість і затребуваність продукції, обсяги продажів і прибутку, можливості інноваційного розвитку, відновлення людського капіталу та інше. Підвищення ефективності

розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень вимагає комплексного урахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [41].

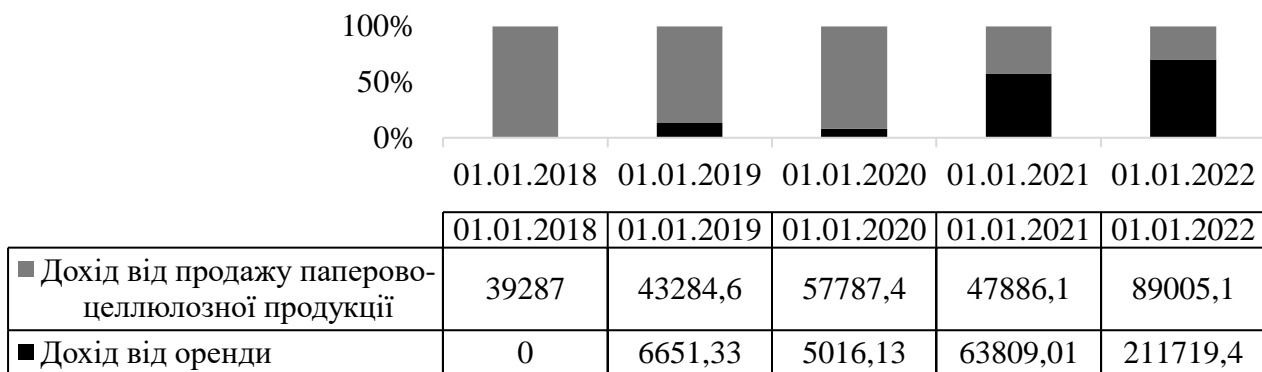


Рисунок 2.3 – Аналіз джерел доходу ТОВ «КАРНЕЙ» у динаміці за період з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки, тис. грн

Проаналізувавши дані рисунку 2.3, ми бачимо, що з початку діяльності компанії було тільки одне джерело надходжень коштів – реалізація паперово-целюлозної продукції. До її асортименту входить: офісний папір А4 (50 %), різні види картону (30 %), крафт-папір в рулонах (20 %). Починаючи з 2018 року, ТОВ «КАРНЕЙ» опрацював додатковий вид діяльності, за рахунок чого, підприємство отримало динамічне збільшення річної суми доходу. Окрім цього, дане управлінське рішення дозволило компанії зменшити витрати на міжнародні перевезення, за рахунок чого значно зменшилась собівартість імпортової продукції та збільшилася сума прибутку.

У таблиці 2.1 проаналізуємо групу показників, які дозволять нам зробити загальний висновок щодо фінансового стану аналізованого підприємства, спираючись на статистичні дані.

З погляду раціональності та фінансової ефективності діяльності будь-якої підприємницької діяльності, усі управлінські рішення повинні аргументуватися фінансовими розрахунками та прогнозуванням результативності.

Таблиця 2.1 – Розрахунки групи показників фінансового стану ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки

Показник розрахунку	Роки				
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Коефіцієнт фінансової незалежності ($\geq 0,5$)	0,52	0,23	0,27	0,32	0,23
Коефіцієнт фінансової стійкості (0,5-1)	0,94	3,39	2,70	2,12	3,35
Коефіцієнт інвестування (>1)	X	1,31	1,09	1,35	1,92
Величина власних оборотних коштів (капіталу)	2027	3643,7	7392	10248,2	21115,3
Коефіцієнт маневрування (0,4-0,6)	1,94	2,69	2,68	2,36	3,46
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом ($\geq 0,5$)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт поточної ліквідності (1,5-2,5)	2,07	1,25	1,04	1,13	1,31
Коефіцієнт загальної ліквідності (>1)	2,07	0,79	0,99	1,11	1,03
Ефективність використання капіталу					
Фондовіддача активів (>4)	12,73	6,61	4,24	4,27	1,80
Рентабельність сукупного капіталу (>10)	0,21	0,05	0,04	0,13	0,02
Рентабельність власного капіталу (>10)	0,34	0,19	0,11	0,32	0,08

Коефіцієнт фінансової незалежності станом на 01.01.2022 рік складає 23 %, що свідчить про недостатність власного капіталу і фінансову часткову залежність ТОВ «КАРНЕЙ».

У балансі підприємства спостерігається динамічне зростання поточної кредиторської заборгованості за останніх п'ять років, а саме в 16,5 разів. Станом на 01.01.2022 рік 84 % поточної заборгованості складає субрахунок до рахунку 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками». Борги сприяють нарощуванню обороту та відносному зниженню його обсягу витрат. Отже, ми рекомендуємо розробку та впровадження доцільного співвідношення між позиковим і власним капіталом. Ми бачимо важливість питання щодо усунення ігнорування боргів.

Коефіцієнт фінансової стійкості станом на 01.01.2022 р. збільшився на 358 %, що свідчить про збільшення частки позикового капіталу.

З розрахунків ми бачимо, що ТОВ «КАРНЕЙ» має позитивне значення (суму) власного капіталу для участі власного капіталу в формуванні оборотних активів та покриття засобів тривалістю застосування більше одного року.

Коефіцієнт інвестування за період з 01.01.2019 по 01.01.2022 роки збільшився у 1,5 рази, що свідчить про збільшення власного капіталу в обороті.

Розрахунок коефіцієнта маневрування дає нам розуміння про негативні зміни у фінансовому стані підприємства, що відображається у незначному платоспроможному стані, в обмеженій можливості скерування чистого прибутку на капітальні інвестиції та соціальні потреби власників капіталу.

Отже, керівництву ТОВ «КАРНЕЙ» необхідно продовжувати процес накопичення власного капіталу. Важливим етапом на підприємстві є формування оборотних активів не менше ніж на 50 % за рахунок власного капіталу.

На основі розрахунку коефіцієнту поточної ліквідності ми можемо зробити висновок щодо реальних можливостей підприємства виконувати свої грошові зобов'язання та закрити кредиторську заборгованість.

При стабільній тенденції до збільшення та залучення власних оборотних коштів у підприємства зменшується необхідність у вкладанні в підприємство інвестиційного капіталу.

Якщо керівництво підприємства зацікавлено у визначенні величини обороту з реалізації на 1 гривню активів, необхідно провести розрахунки «фондовіддачі активів». Чим більша величина, тим менша фондомісткість. Що характеризує ефективність використання капіталу

Фондовіддача станом на 01.01.2022 рік склала 1,8 грн в розрахунку на 1 грн, що значно менше ніж у базовому періоді.

Рентабельність сукупного капіталу визначає операційну ефективність підприємства.

Рентабельність власного капіталу засвідчує ефективне використання власного капіталу, можливість його примноження. Вона забезпечується отриманням чистого прибутку в результаті господарської діяльності.

У таблиці 2.2 проаналізуємо показники ділової активності.

Таблиця 2.2 – Показники ділової активності ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки

Показник ділової активності	Роки				
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Загальні коефіцієнти оборотності капіталу	12,73	6,61	4,24	4,27	1,80
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	11,88	13,86	7,84	6,55	3,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	28,10	32,73	21,06	179,23	100,96
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,88	17,40	8,73	7,06	3,68
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	20,58	20,13	8,60	7,11	3,80
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	24,53	20,98	41,81	51,72	99,16
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	17,74	18,13	42,43	51,30	96,06

Проаналізувавши результати розрахунків у таблиці 2.2 ми можемо сказати про зниження ділової активності ТОВ «КАРНЕЙ» за останні п'ять років про що може наочно свідчити динаміка росту середніх строків обороту.

Отже, можемо зробити висновок, що необхідно працювати над удосконаленням ефективності використання фінансових та трудових ресурсів, якості управління, а також можливості потенційного розвитку підприємства.

У підсумку до даного аналізу ми можемо віднести ТОВ «КАРНЕЙ» до категорії підприємств з нормальною стійкістю, при якій гарантується платоспроможність підприємства. Іншими словами, нормальна стійкість характеризується оптимальним використанням власних і кредитних ресурсів.

На завершуючому етапі проведення всебічного аналізу фінансової звітності ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки у таблиці 2.3 підведемо підсумки

щодо ефективності функціонування служби фінансового контролінгу ТОВ «КАРНЕЙ».

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності функціонування служби фінансового контролінгу ТОВ «КАРНЕЙ» за кількісними показниками

Показник	Значення показника				
	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Фактичне значення величини чистого прибутку, тис.грн	260,6	306	1405	470	1675,4
Плановане значення величини чистого прибутку, тис.грн	350	400	900	600	1100
Фактичне значення величини доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	39287,2	43284,6	57787,4	47886,1	89005,1
Планове значення величини доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	45000	50000	60000	55000	100000
Фактична ринкова собівартість продукції, товарів, послуг, тис. грн	37434,1	41102	52595,1	44139,3	83403,7
Планова ринкова собівартість продукції, товарів, послуг, тис. грн	36000	45000	60000	45000	85000
Фактичне значення рентабельності реалізації товарів, робіт, послуг, %	0,70	0,74	2,67	1,06	2,01
Планове значення рентабельності реалізації товарів, робіт, послуг, %	0,97	0,89	1,50	1,33	1,29
Коефіцієнт ефективності функціонування служби фінансового контролінгу	0,86	0,84	1,33	0,87	1,31

Коефіцієнт ефективності функціонування служби фінансового контролінгу при значенні рівному одиниці зазначає, що підприємницька діяльність досягає поставлених цілей.

На базі показників ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки ми спостерігаємо, що даний показник демонструє тенденцію до збільшення та за останні п'ять років свідчить про позитивну та якісну діяльність служби фінансового контролінгу.

З даних розрахунків ми можемо стверджувати, що потенціал підприємства реалізований та має ще резерви на подальший розвиток на розширення.

Ефективність роботи ТОВ «КАРНЕЙ» під час кризової ситуації в Україні, COVID-2019 та війни на території нашої держави характеризується ступенем стратегічної здатності і стратегічного управління на підприємстві, що забезпечується певною мірою ефективною організацією та реалізацією системи фінансового контролінгу.

Найголовнішою перевагою у функціонуванні фінансового контролінгу у ТОВ «КАРНЕЙ» є системність, що дозволяє передбачити результати цієї діяльності.

2.2 Впровадження фінансового контролінгу в систему управління ТОВ «КАРНЕЙ»

З'єднання української економіки та світового простору, підтримання своєї діяльності у період пандемії та як наслідок кризи, а також поновлення у посткризовий проміжок часу збільшує не тільки проблему підвищення конкурентоспроможності, а й активізує пошук нових можливостей майбутнього розвитку на основі видозміни продукції, активізації інших напрямів діяльності, які б відповідали сучасним вимогам та потребам користувачів [40].

Сучасним інструментом розвитку діяльності підприємства є економічна диверсифікація. Завдяки успішній реалізації даного значення можна підняти підприємство на новий рівень існування та провадження підприємницької діяльності. Досвід українських підприємств доводить, що стратегія економічної диверсифікації не досконало досліджена та іноді здійснюється за принципом «спроб і помилок», через що, підприємство може зазнати негативних фінансових результатів. Це потребує дослідження та доведення науково-прикладних аспектів розвитку підприємств на

основі економічної диверсифікації та управління цим процесом. Важливим також є виявлення інструментарію управління нею [40].

Відповідно до тлумачення, «диверсифікація – це процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства» [40]. У додатку Є можемо розглянути види диверсифікації, які існують у підприємницькій діяльності.

Проаналізувавши розвиток провадження сфер діяльності ТОВ «КАРНЕЙ» за останні п'ять років, ми спостерігаємо нарощування каналів надходження доходу компанії, що простежується у зареєстрованих КВЕД та згідно висновку до рисунку 2.3.

По-перше, здійснивши внутрішній аудит компанії, бачимо необхідність збільшити асортимент целюлозно-паперової продукції. Адже крафт папір та картон є сезонною продукцією з обмеженою клієнтською базою на території України.

Я вважаю доцільним почати аналіз, провадження та розвиток напряму продажу етикеточного папіру, що дозволить інтегрувати на новий ринок та збільшити кількість потенційних клієнтів нашої компанії не залежно від сезонності. Адже дане управлінське рішення збільшить дохід компанії мінімум у два рази враховуючи низьке конкурентне середовище ринку України у даному напрямку.

Також важливо зазначити, що майже вся клієнтська база ТОВ «КАРНЕЙ» складається із вітчизняних виробників продукції, що виготовлена із паперово-целюлозної сировини. У сьогоднішні регулярні перебої у електропостачанні унеможливають подальший процес виробництва та майже онулює виробничий потенціал України.

Як результат, ми втрачаємо своїх клієнтів та велику частину доходу, що може призвести до банкрутства.

Важливо заздалегідь врахувати всі ризики та знайти шляхи вирішення.

Як варіант, ми пропонуємо переорієнтуватися на імпорт готової паперової продукції, яка є головним напрямом діяльності наших клієнтів. Це дозволить зберегти наш бізнес, підтримати своїх партнерів та продовжити підтримку економіки України.

Важливо на даному управлінському етапі постійний моніторинг ринку України та ринку Європи. Так як продукція є імпортною, то зміни вартості продукції у нашій країні в першу чергу залежать від ситуації на ринках країн виробників продукції від чого буде залежить управлінські рішення та напрями диверсифікації економічної політики ТОВ «КАРНЕЙ».

Також стратегічно важливим завданням є диверсифікації співпраці з постачальниками та клієнтами компанії.

По-друге, враховуючи, що ТОВ «КАРНЕЙ» здійснює діяльність у сфері продажу, одним із головних управлінських рішень повинно бути направлено на зменшення собівартості продукції на території України.

У нашому випадку це можливо здійснити за рахунок зменшення наступних витрат, які впливають на вартість імпортової продукції:

1) Ціна закупівлі целюлозно-паперової продукції (враховуючи умови поставлення згідно Incoterms 2020, місце доставки) [42].

2) Логістичні витрати по обслуговуванню (транспортування) замовлень клієнтів.

3) Вартість послуг митного брокера.

У 2018 році керівництвом ТОВ «КАРНЕЙ» було прийнято рішення щодо закупівлі особистих вантажних транспортних засобів, що значно зменшило вартість продукції.

Враховуючи воєнний стан в Україні та нафто газову кризу в країнах Європи, що призвело до подорожчання вантажних перевезень (логістики) у 1,5 рази, ми бачимо важливість даного управлінського рішення, яке було прийняте на основі висновків внутрішнього аудиту, що є інструментом фінансового контролінгу. Саме це надає

привілеї нашої компанії порівняно з конкурентами та можливість продовження прибуткової діяльності навіть під час воєнного стану та кризи.

Також враховуючи те, що під кінець року вартість на логістичні послуги завжди зростає адже настає час по закриттю договорів та домовленостей між гравцями ринку (контрагентами).

По-третє, управління оборотним капіталом володіє ключовим значенням для будь-якого підприємства попри частки ринку, що він займає та видів економічної діяльності. Тому що поточні активи підприємства можуть складати більш ніж 50 % його загальних активів [45].

Управлінню підприємства необхідно розуміти, що, отримання великого обсягу оборотних активів може стверджувати про неефективний розподіл інвестованого капіталу (як власного, так і залученого), а з іншого боку – підприємства з незначною сумою поточних активів стикаються з проблемою недостатності засобів та ресурсів для покриття усіх необхідних умов для безперебійної роботи [46]. У такий спосіб, перед керівництвом постає завдання – пошук щонайкращої суми бруто-оборотного капіталу і підтримувати його на цьому рівні [47].

Укладання договорів на закупівлю товару із постачальниками, що передбачають відтермінування оплати за поставлене замовлення – це спосіб для стримання ооротних активів на необхідному рівні.

Навіть при умові більшої закупівельної вартості, але з умовами оплати, що передбачають відтермінування платежу на певний проміжок часу, є більш економічно обгрунтованим та доречним рішенням для підприємства, ніж наявність низьких цін, але оплата по факту отримання продукції.

Якщо рішення про придбання необоротних активів, виплату дивідендів або залучення зовнішнього фінансування, то рішення з управління оборотним капіталом приймаються щодня. Також важливо зазначити, що рішення пов'язанні із управлінням капіталу напряду впливають на рентабельність [48].

Як висновок розглянемо рисунок 2.4.

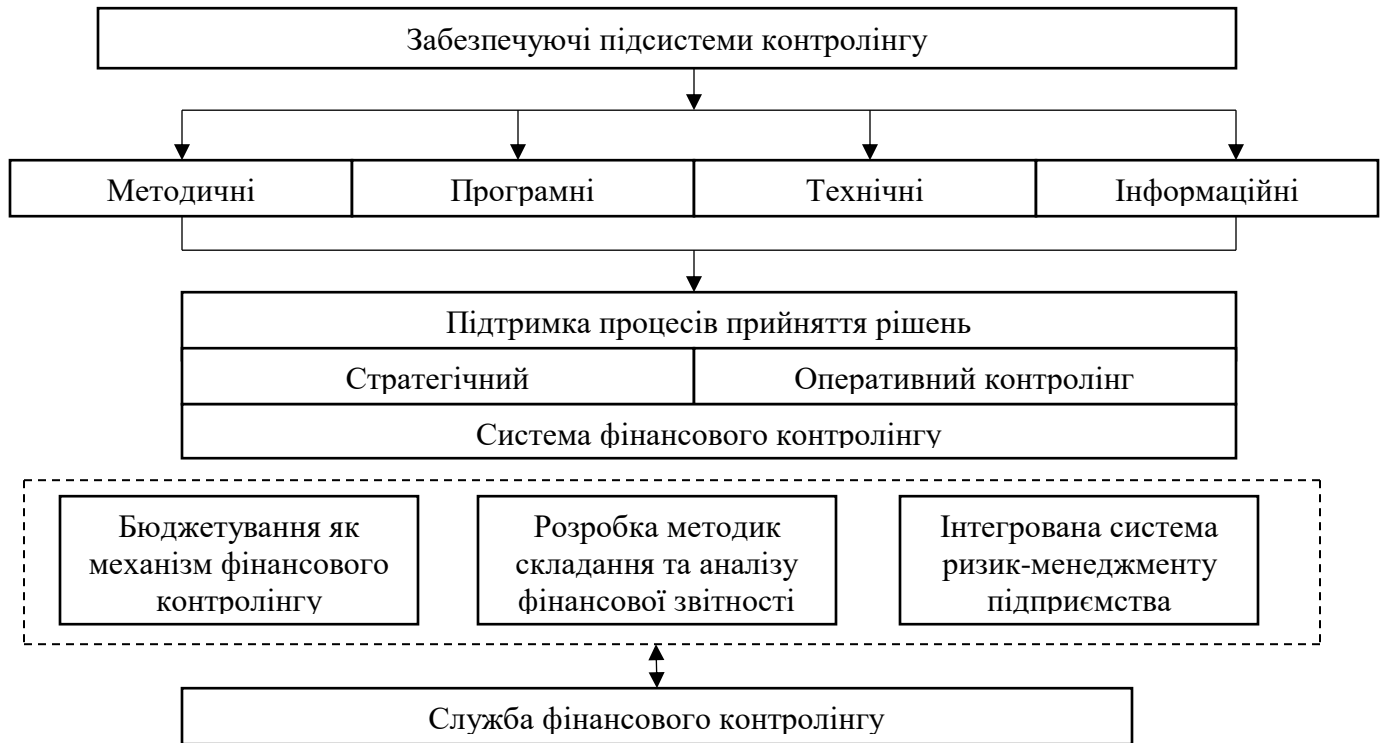


Рисунок 2.4 – Модель впровадження системи фінансового контролінгу
ТОВ «КАРНЕЙ»

Розглянемо проблеми управління фінансами на підприємстві, які найбільш часто зустрічаються:

- 1) Низька платіжна дисципліна структурних підрозділів, як фактор безсистемності процедур планування фінансів.
- 2) Неконтрольована дебіторська заборгованість.
- 3) Неефективне управління витратами, що полягає у відсутності чіткої структури витрат, методик визначення причин їх виникнення та економічної виправданості.
- 4) Недостатній рівень відповідальності і мотивації персоналу до зниження витрат, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.
- 5) Невірне визначення прибутковості філій і видів бізнесу.

б) Низький рівень організації системи первинного документообігу і, як наслідок, низька оперативність отримання фактичної інформації про поточної діяльності підрозділів і підприємства в цілому (розрахунках, потреби у фінансових ресурсах).

7) Сплата необґрунтовано високих податків у бюджет.

8) Недосконалість системи внутрішньої фінансової звітності [28].

Отже, на основі вищезазначеного ми можемо надати рекомендації підприємствам, які здійснюють міжнародну діяльність, щодо гострої необхідності регулярного аналізу фінансової результативності по кожному напрямку діяльності та обов'язкове врахування всіх зовнішніх факторів, які прямо або опосередковано можуть вплинути на стабільність прибутковості. Та на основі отриманої інформації застосовувати заходи для уникнення даних ризиків. Саме під час таких різких коливань у макросередовищі певної сфери діяльності, відбувається фільтрація конкурентів. Ті підприємства, які вчасно виявили можливість економічних змін та провели низку управлінських заходів, залишаються у пріоритеті та у вигідному становищі.

3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Шляхи удосконалення фінансового контролінгу на ТОВ «КАРНЕЙ»

У реаліях глобалізації економіки, розширення груп підприємств з однаковими перевагами та які займають одну й ту ж саму нішу на ринку України гостро стає питання щодо стратегічного розвитку та удосконалення процесів управління грошовими ресурсами.

Набуває актуальності впровадження збалансованої системи показників та раціональна побудова центрів відповідальності, що є гарантом ефективного управління вартістю (рис.3.1).

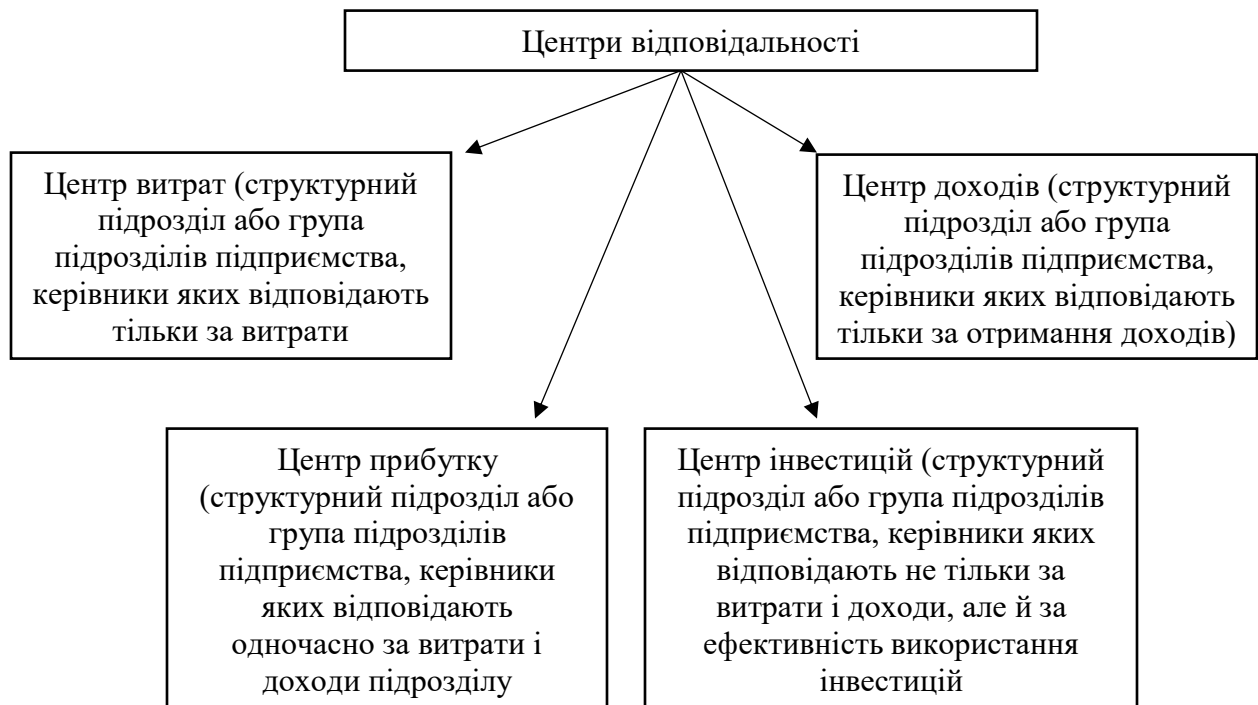


Рисунок 3.1 – Класифікація центрів відповідальності [2]

Сучасні підходи доведення обліку на підприємствах за центрами витрат набувають значного поширення. Ці тенденції підвищують відповідальність керівників середнього та нижчого рівнів за підвищення ефективності всієї діяльності дільниць та підрозділів підприємства [2].

Центри відповідальності в сучасному виробництві – це центри, за якими відбувається групування витрат на виробництво. Вони існують як відокремлені структурні підрозділи підприємства та забезпечують можливість в одному обліковому процесі поєднати центр виникнення витрат і відповідальність фінансового менеджера, що контролює собівартість продукції. Центри відповідальності створюють на основі наявної лінійнофункціональної структури управління на базі функціональних відділів і служб підприємства [2].

Облік за центрами відповідальності – підвищення результативності процесу управління підрозділами підприємства ґрунтуючись на врахуванні відповідальності за результати з певними кількісними та якісними значеннями, і на цій основі – збільшення мотивації менеджерів і працівників цих центрів [49].

Можна сказати, що облік витрат за центрами відповідальності слугує інформуванням управління та ґрунтується на принципі внутрішньофірмового підприємництва, індивідуальної або групової відповідальності менеджерів за витрати і доходи за умови можливості впливу на них в рамках наданих повноважень [49].

Облік за центрами відповідальності може принести результат при присутності якісного нормативного забезпечення, як комплексу натуральних та вартісних норм і нормативів, трансфертних цін, методичних матеріалів для їх розрахунку, стандартів організації та ведення нормативного господарства в умовах інформаційних систем. Вимоги, які повинні дотримуватися:

- 1) Системність.
- 2) Погресивність та обґрунтованість норм обліку при розрахунку норм чітко зазначених умов виробництва суб'єктів відносин, взаємозв'язку й узгодженості норм і нормативів на всіх етапах виробничого процесу та рівнях управління, дотримання

оптимального співвідношення між динамічністю й стабільністю норм і нормативів, опрацювання класифікаторів норм і нормативів по підприємству в цілому і по кожному структурному підрозділу та ін. [49].

Стабільне функціонування підприємств у сучасній економіці, що характеризується проявами кризових ситуацій і зростанням невизначеності, потребує впровадження в управлінський процес фундаментальних змін та адекватного економічного інструментарію для їх забезпечення. Ефективне впровадження управлінських заходів неможливе без формування системи, яка забезпечуватиме об'єктивність оцінки та аналіз ефективності функціонування підприємства в цілому і його бізнес-процесів. Сучасною ефективною системою управління на підприємствах є система фінансового контролінгу, яка забезпечує інтеграцію окремих функцій фінансового управління. Інструментарієм інтегрованої системи контролінгу є модель Balanced Scorecard (BSC), що в перекладі означає «система збалансованих показників», що наведена на рисунку 3.2 [53].

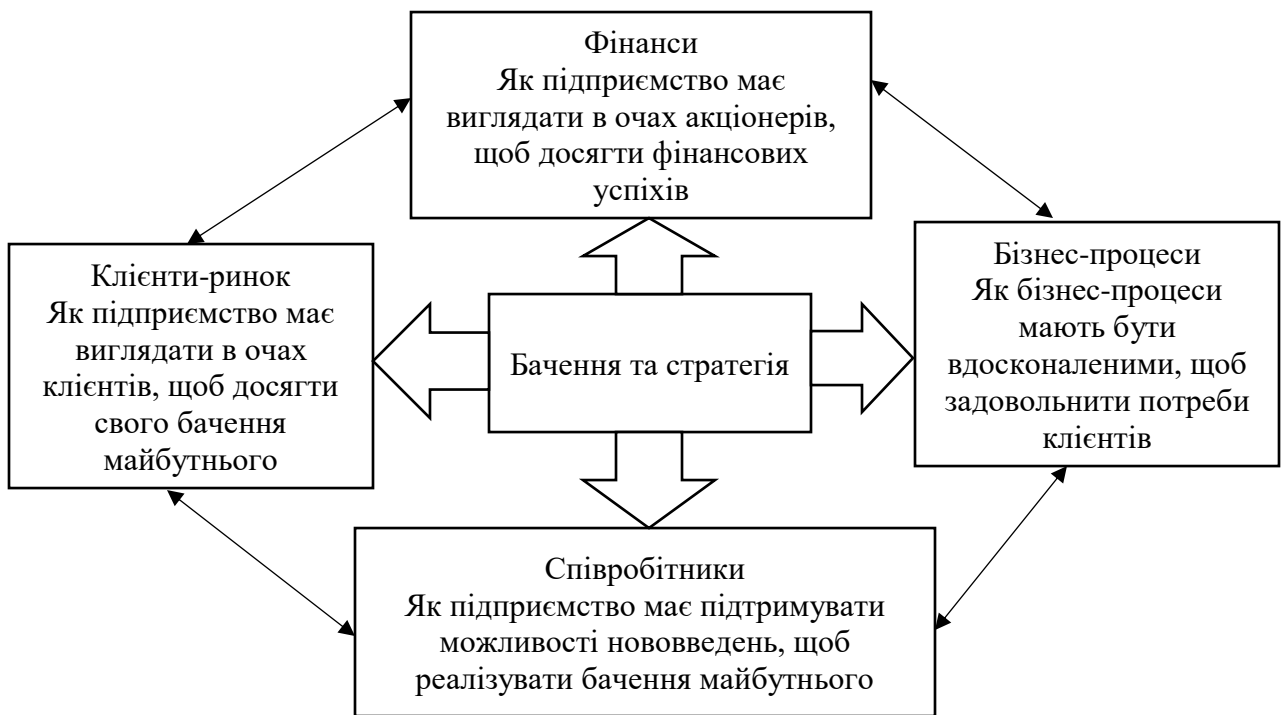


Рисунок 3.2 – Система Balanced Scorecard, запропонована Д. Нортонем та Р. Капланом [50]

Системи управління, що базується на основі збалансованих показників надасть підприємству наступних переваг:

1) Можливість планування діяльності на наступні звітні періоди, що у свою чергу приведе до бажаного фінансового результату.

2) Чітке розуміння цілей діяльності та застосування нормативних значень фінальних показників.

3) Спрямованість діяльності всіх структурних підрозділів підприємства в одному чітко сформованому напрямку щодо отримання цільового фінансового результату.

4) Розподіл грошових коштів задля досягнення поставлених цілей.

5) Покращення процесу обміну інформаційними даними та взаємозв'язок між підрозділами.

6) Розвиток управління та викоористання грошових потоків, завчасно вирішити граничні періоди діяльності підприємства і необхідність вкладання коштів із додаткових зовнішніх джерел.

7) Характеризувати «вузькі місця» в управлінні і оперативно запроваджувати управлінські рішення.

8) Вживати аналіз відхилень планове значення/фактичний результат для виправлення діяльності шляхом прийняття важливих управлінських рішень.

9) Вносити поправки у попередньо поставлені цілі належно до змінених умов ведення бізнесу [53], [8].

Основною частиною системи Balanced Scorecard є фінансова, вона враховує цілі, що демонструє ефективність підприємства (нарощування доходів або тенденція до зменшення витрат, нарощування ринкової вартості підприємства, його платоспроможності). Маркетингова або клієнтська складова означається здебільшого якісними показниками, що в основному є суб'єктивними. Показники складової бізнес-процесів за своєю сутністю є попереджувальними й відображають результати внутрішніх технологічних та операційних бізнес-процесів. Якісні показники, що

формується в аспекті складової розвитку персоналу, відображають задоволеність співробітників, як матеріальну, так і моральну. На жаль, на сучасних підприємствах цій складовій не приділяється достатньої уваги [53].

Отже, у таблиці 3.1 розглянемо систему показників, які повинні формувати збалансовану систему.

Таблиця 3.1 – Перелік показників складових збалансованої системи [53]

Фінансова складова	Маркетингова складова
1) коефіцієнт автономії (фінансової незалежності); 2) коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності); 3) коефіцієнт абсолютної платоспроможності; 4) коефіцієнт рентабельності продажів; 5) коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства; 6) коефіцієнт рентабельності активів	1) критичний обсяг реалізації; 2) коефіцієнт привабливості товару; 3) комплексний показник виконання договірних зобов'язань; 4) коефіцієнт рентабельності каналу розподілу; 5) частка ринку; 6) кількість конкурентів; 7) кількість клієнтів; 8) своєчасність постачання
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Складова якості та розвитку персоналу
1) коефіцієнт рентабельності продукції; 2) рентабельність основних фондів; 3) виробнича потужність; 4) коефіцієнт ритмічності; 5) забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання; 6) забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання; 7) забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання; 8) коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	1) коефіцієнт плинності робочої сили; 2) продуктивність праці, 3) коефіцієнт стабільності кадрів, 4) коефіцієнт забезпеченості кадрами, 5) коефіцієнт кадрового потенціалу, 6) коефіцієнт інтелектуального потенціалу

Під час підготовки збалансованої системи показників необхідно заохочувати максимальну кількість керівників підприємства тому, що даний процес настільки важливий, як і його результат. Відповідним поставленій меті є також заохочення до проекту інших консультантів, що мають великий багаж знань та навичок, роль яких – досягнення більшої відкритості і чіткості при проведенні інтерв'ю та нарад [33].

Унаслідок, збалансована система показників як інструмент стратегічного управлінського обліку має ряд безумовних привілей, посеред яких першочергово

необхідно зазначити високу адаптивність до коливань зовнішніх умов ведення підприємницької діяльності, умови утворювати інформацію для стратегічного управління на основі балансу між фінансовими і нефінансовими показниками та застосовувати показники, що створюють прогнозну базу оцінки можливості виконання стратегій підприємства. Навіть, інформація стратегічного управлінського обліку, отримана на основі збалансованої системи показників має значення при перебудові організаційної структури підприємства, оптимізації бізнес-процесів, навчанні персоналу, покращення якості обслуговування для підвищення ступеня задоволеності клієнтів, реалізації інноваційних проєктів, оскільки легко дозволяє оцінити ефективність і потенціал будь-якого бізнес-напряму [33].

Отже, на основі теоретичного та практичного дослідження теми даної кваліфікаційної роботи, ми можемо сказати, що ТОВ «КАРНЕЙ» необхідно рухатися у напрямку вдосконалення розподілу центрів відповідальності для більш ефективної, швидкої роботи, яка буде направлена на масштабування діяльності та залучення більшої кількості нових клієнтів та пошук нових постачальників задля диверсифікації своєї роботи, що мінімізує велику кількість ризиків.. Та спостерігаємо необхідність впровадження в збалансовану систему показників більшої кількості нефінансових значень.

3.2 Аналіз валютного ризику та його вплив на фінансовий результат ТОВ «КАРНЕЙ»

Ризики, які мають прояв у процесі реалізації господарської діяльності підприємства, провакують збільшення бажання суб'єктів до задіяння змін у системі управління та застосування нових методів затвердження управлінських рішень.

Коливання на світовому та національному валютних ринках спричиняє валютний ризик. Потужність його ефекту для господарської діяльності залежать від загального економічного та політичного середовища в країнах знаходження підприємства [51].

Реалії сьогодення вимагають від суб`єктів господарювання задіяння максимальних протекційних заходів щодо власних доходів та утримання стабільності витрат. Дана ситуація викликана нестабільністю валютного ринку України, адміністративними обмеженнями з боку НБУ на продаж валютної виручки експортерами [51].

У своїй діяльності ТОВ «КАРНЕЙ» щодня стикається із валютними ризиками та одним із найважливіших управлінських рішень є щоденний аналіз динаміки зміни офіційного курсу гривні щодо іноземних валют та приймання певних управлінських рішень, які тільки позитивно вплинуть на результат діяльності компанії.

Отже, питання щодо курсових різниць для ТОВ «КАРНЕЙ» є базовим для вдосконалення ефективності провадження підприємницької діяльності та набуває максимальної актуальності.

У даному розділі важливим завданням є проаналізувати та продемонструвати взаємозалежність курсових різниць та фінансового результату ТОВ «КАРНЕЙ» на основі статистичних розрахунків та прогнозування, розробити модель управління валютними ризиками підприємства.

Для бази розрахунків ми обрали одну позицію із всього асортименту імпортованої продукції ТОВ «КАРНЕЙ» – крафтовий папір (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Залежність фінансового результату ТОВ «КАРНЕЙ» від курсових різниць протягом 2021 року [52]

Дата	Офіційний курс гривні до євро	Вартість, тис.грн з ПДВ	Обсяги продажу, т/міс	Клієнтська база, шт	Дохід, тис.грн з ПДВ	Прибуток до оподаткування, тис.грн
01.02.2021	34,157	49732,59	88	7	4376,47	270,52
01.03.2021	33,8449	49278,17	88	7	4336,48	268,05
01.04.2021	32,629	47507,82	33	7	1567,76	96,91

Продовження таблиці 3.2

Дата	Офіційний курс гривні до євро	Вартість, тис.грн з ПДВ	Обсяги продажу, т/міс	Клієнтська база, шт	Дохід, тис.грн з ПДВ	Прибуток до оподаткування, тис.грн
01.05.2021	33,6427	48983,77	88	7	4310,57	266,45
01.06.2021	33,5116	48792,89	88	7	4293,77	265,41
01.07.2021	32,3463	48519,45	88	7	4269,71	256,18
01.08.2021	31,9239	47885,85	154	7	7374,42	442,47
01.09.2021	31,8317	47747,55	154	7	7353,12	441,19
01.10.2021	30,8231	46234,65	308	9	14240,27	854,42
01.11.2021	30,5953	45892,95	308	9	14135,03	848,10
01.12.2021	30,9221	46383,15	308	9	14286,01	857,16
01.01.2022	30,9226	46383,90	308	9	14286,24	857,17

У даній таблиці ми можемо проаналізувати залежність трьох показників, які напряму впливають на фінансовий результат підприємства. Ми бачимо як саме курс гривні щодо іноземних валют відображається на цінній політиці компанії, що в свою чергу впливає на розширення або зменшення клієнтської бази, що призведе до зміни обсягу продажу. За період з 01.01.2021 по 01.06.2021 вартість на позицію асортименту імпортованої продукції – стандартний крафт папір складала 1456 євро/тонна з ПДВ. А за період з 01.07.2021 по 01.01.2022 вартість вже складала 1500 євро/тонна з ПДВ. Ми спостерігаємо тенденцію падіння курсу гривні до євро та збільшення вартості закупівлі продукції на європейському ринку. Але зменшення курсу гривні на 3,2344 за рік дозволило стримати підвищення вартості продукції на ринку України та навіть досягти зменшення цінової політики, що залучило до компанії двох клієнтів, які займають 60 % українського ринку у своїй галузі. У ринкову вартість продукції компанія ТОВ «КАРНЕЙ» включала протягом 2021 року зарібок у розмірі 90 євро/тонна. Як ми бачимо із статистичних даних, що зменшення вартості вплинула на фінансовий результат компанії тільки у позитивному сенсі та за рік ТОВ «КАРНЕЙ» за рахунок впливу курсових різниць змогло наростити свій прибуток на 586651,03 грн.

Для більш наочного уявлення розглянемо рисунок 3.3, що побудований на основі таблиці 3.2.

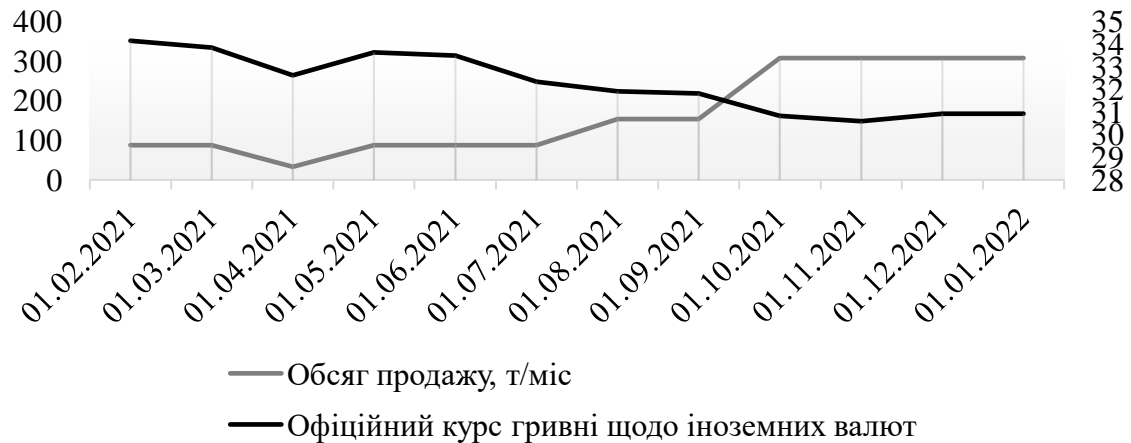


Рисунок 3.3 – Залежність обсягів продажу ТОВ «КАРНЕЙ» від курсових різниць

Даний рисунок наочно демонструє залежність офіційного курсу гривні щодо іноземної валюти та об'ємів продажу імпортованого товару на території України.

Так починаючи з 01.09.2021 офіційний курс гривні щодо іноземних валют стрімко почав набувати тенденцію до зменшення, але при цьому обсяги продажу почали нарощуватися.

З 01.10.2021 по 01.01.2022 рік спостерігаємо певну стабільність у сфері продажу ТОВ «КАРНЕЙ» адже значних курсових різниць протягом даного періоду не спостерігаються. Це може свідчити про економічну стабільність європейського та українського ринків.

У таблиці 3.3 проаналізуємо аналогічні дані за 2022 рік.

Таблиця 3.3 – Залежність фінансового результату ТОВ «КАРНЕЙ» від курсових різниць протягом 2022 року [52]

Дата	Офіційний курс гривні до євро	Вартість, тис.грн з ПДВ	Обсяги продажу, т/міс	Клієнтська база, шт	Дохід, тис.грн з ПДВ	Прибуток до оподаткування, тис.грн
01.02.2022	31,7464	47937,06	330	7	15819,23	942,87
01.03.2022	33,1707	50087,76	0	7	0,00	0,00
01.04.2022	32,4773	49040,72	0	7	0,00	0,00
01.05.2022	30,6869	46337,22	22	7	1019,42	60,76

Продовження таблиці 3.3

Дата	Офіційний курс гривні до євро	Вартість, тис.грн з ПДВ	Обсяги продажу, т/міс	Клієнтська база, шт	Дохід, тис.грн з ПДВ	Прибуток до оподаткування, тис.грн
01.06.2022	31,3364	47317,96	22	7	1041,00	62,05
01.07.2022	30,4017	45906,57	44	7	2019,89	120,39
01.08.2022	37,3365	59738,40	22	7	1314,24	73,93
01.09.2022	36,5704	58512,64	44	7	2574,56	144,82
01.10.2022	35,5611	56897,76	66	9	3755,25	211,23
01.11.2022	36,2377	57980,32	110	9	6377,84	358,75
01.12.2022	36,77	58832,00	100	9	5883,20	330,93
01.01.2022	X	X	X	X	X	X

Виходячи з даних таблиці 3.3, ми можемо зробити висновок, що починаючи з 24.02.2022 року загальні показники підприємницької діяльності ТОВ «КАРНЕЙ» значно погіршилися та мали негативну спадну тенденцію. Керівництво було вимушене призупинити діяльність на певний час.

ТОВ «КАРНЕЙ» втратила велику суму коштів від мільйонних заказів, які не змогли реалізувати. Та на даний момент значна частина оборотних коштів, яка б могла бути спрямована на відновлення діяльності, залишається «замороженою».

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в умовах знецінення національної валюти та зменшення її купівельної спроможності, важливим завданням внутрішнього аудиту для підприємств України є ідентифікація валютних ризиків, аналіз курсових різниць та розробка стратегій управління валютними ризиками як на окремих підприємствах, так і в межах діяльності групи підприємств [43].

За даними таблиці 3.3 та рисунку 3.4 можемо проаналізувати динаміку зміни курсових різниць (витрат) ТОВ «КАРНЕЙ» за аналізуємий період та здійснити прогноз за допомогою інструментів Excel.

Обчислення або прогнозування майбутніх значень із використанням наявних значень. Майбутня вартість – це значення у для заданого x -значення. Наявні значення відомі значення x і y , а майбутні значення прогнозуються за допомогою лінійної регресії.

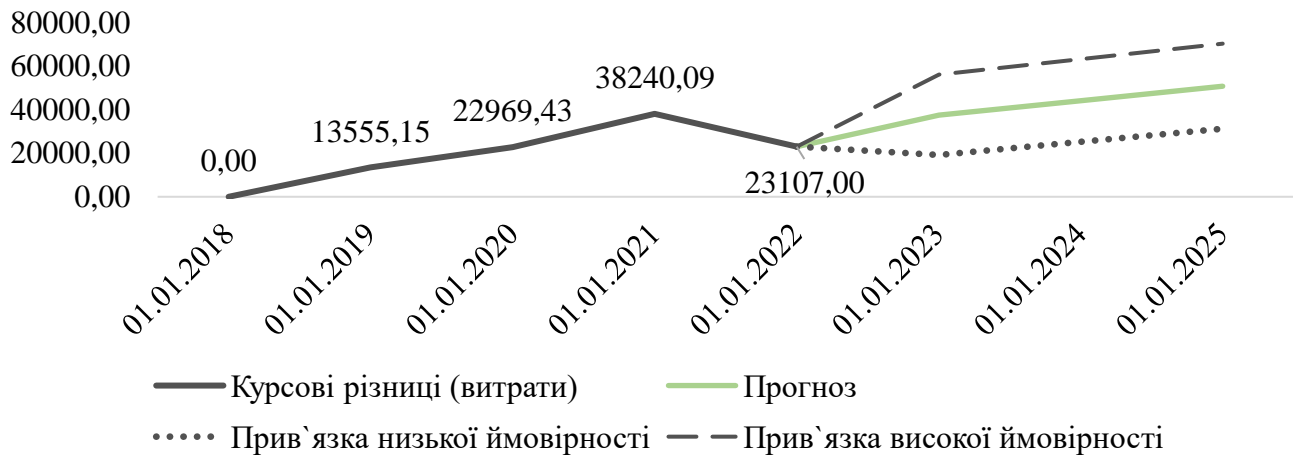


Рисунок 3.4 – Аналіз та прогноз курсових різниць (витрат) ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2025 роки, тис. грн

Національний банк України з 21 липня 2022 року скорегував офіційний курс гривні до долара США на 25 % до 36,5686 грн/дол. США з огляду на зміну фундаментальних характеристик економіки України під час війни та зміцнення долара США до інших валют. Такий крок дасть змогу збільшити конкурентоспроможність українських виробників, зблизити курсові умови для різних груп бізнесу, населення та підтримати стійкість економіки в умовах війни [44].

Згідно рисунку 3.4 можемо зробити висновок, що найближчі три роки сума курсових різниць в балансі ТОВ «КАРНЕЙ», що входить в «інші операційні витрати» (2180), буде поступово зростати.

Таблиця 3.4 – Аналіз та прогноз курсових різниць (витрат) ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2025 роки, тис. грн

Період	Курсові різниці (витрати)	Прогноз	Прив'язка низької ймовірності	Прив'язка високої ймовірності
01.01.2018	0,00	X	X	X
01.01.2019	13555,15	X	X	X
01.01.2020	22969,43	X	X	X
01.01.2021	38240,09	X	X	X
01.01.2022	23107,00	23107,00	23107,00	23107,00
01.01.2023	X	37758,86	19281,35	56236,37
01.01.2024	X	44366,24	25315,56	63416,91
01.01.2025	X	50973,61	31362,14	70585,07

Для мінімізації витрат ТОВ «КАРНЕЙ» за рахунок курсових різниць, керівництво компанії прийняло управлінське рішення укладати з кожним контрагентом специфікацію по кожному замовленню відповідно до договору поставки. У даній первинній документації зазначається наступна важлива інформація: загальна вартість специфікації, умова поставки, умова оплати, фіксується вартість кожної позиції у євро/тонна та зазначається комерційний курс банку на дату підписання документу. Важливим є пункт про те, що у випадку збільшення або зниження курсової різниці на 5 % від нинішнього офіційного курсу гривні, за попереднім узгодженням сторін, здійснюється перерахунок вартості на продукції.

У таблиці 3.5 ми провели прогнозування курсових коливань до 01.01.2023 за допомогою інструменту Excel, але важливо зазначити, що на значення гривні щодо іноземних валют впливає дуже велика кількість зовнішніх факторів, які не можливо спрогнозувати адже вони залежать більшою мірою від політичної діяльності Європейського союзу, України та інших країн світу та макроекономічного середовища держав, що свідчить про глобальність формування та існування валютного ризику.

З початком повномасштабної війни гривня суттєво девальвувала.

На сьогодні ключову роль відіграють наступні форс-мажорні чинники:

- 1) розширення бойових дій,
- 2) можливість регулярних ударів по критичній інфраструктурі,
- 3) обсяги імпорту,
- 4) можливість використання портів та обсяги експорту,
- 5) емісія грошей НБУ,
- 6) підтримка України з боку інших держав.

У нашому випадку також важливо зазначити чинники, які будуть впливати на курс гривні щодо іноземних валют після перемоги України: стан міжнародної торгівлі, міграційна ситуація, обсяги іноземних інвестицій.

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз прогнозового курсу гривні щодо іноземних валют на 2022 рік з фактичним значенням

Дата	Прогноз курсу на 2022	Фактичний курс 2022 року
01.01.2022	30,9226	30,9226
01.02.2022	30,1370	31,7464
01.03.2022	29,8018	33,1707
01.04.2022	29,4667	32,4773
01.05.2022	29,1315	30,6869
01.06.2022	28,7963	31,3364
01.07.2022	28,4611	30,4017
01.08.2022	28,1259	37,3365
01.09.2022	27,7908	36,5704
01.10.2022	27,4556	35,5611
01.11.2022	27,1204	36,2377
01.12.2022	26,7852	36,77
01.01.2023	26,4500	X

На основі вищезазначених статистичних показників та розрахунків, зробимо загальний висновок, який відображається на рисунку 3.5.

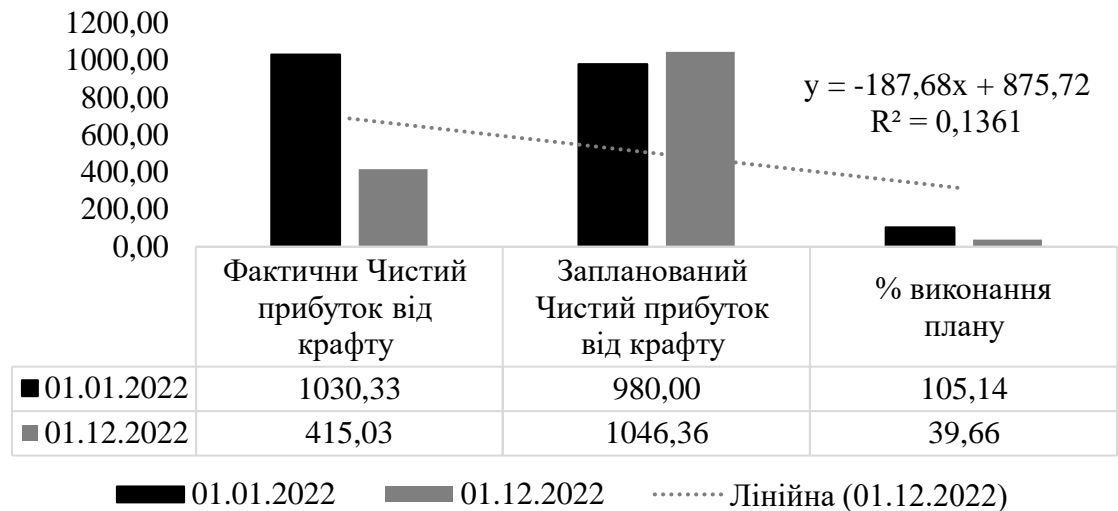


Рисунок 3.5 – Порівняльний аналіз фактичного та запланованого показника чистого прибутку ТОВ «КАРНЕЙ» станом на 2022 рік

За фінансовими результатами 2021 року керівництвом ТОВ «КАРНЕЙ» під час бюджетного процесу на 2022 рік були закладені наступні показники: обсяги продажу

даної продукції в місяць – 170 тонн, вартість даної продукції в місяць – 1555 євро/тонна, прогнозований середній показник курсу гривні щодо іноземної валюти – 28,4957, врахований заробіток у вартість продукції – 100 євро/тонна. Дані показники можна поділити на контрольовані підприємством тобто ті дані, які керівництво може спланувати на наступний рік виходячи з результатів та специфіки роботи з клієнтською базою та аналізу загального стану європейського та українського ринку. Та неконтрольовані показники на які підприємство не має вплив – курс гривні щодо іноземних валют. З результатів таблиці 3.5 можемо зробити висновок, що станом на 01.01.2023 компанія ТОВ «КАРНЕЙ» на кінець поточного року не зможе реалізувати навіть 50 % від запланованого з продажу даної позиція із загального асортименту продукції.

Причини невиконання закладених у бюджет значень ТОВ «КАРНЕЙ» на початок 2022 року:

- 1) початок повномасштабної війни Росії проти України 24.02.2022,
- 2) призупинення роботи ТОВ «КАРНЕЙ» протягом березня – квітня 2022 року (простій).
- 3) різкий підйом гривні щодо іноземних валют.
- 4) ріст вартості логістичних послуг.
- 5) скорочення активної клієнтської бази через неможливість подальшої стабільної роботи виробничого сектору економіки.

Отже, з даних статистичних розрахунків ми наочно бачимо, який колосальний вплив має курсова різниця на діяльність та фінансовий результат імпортоорієнтованих підприємств.

Отже, на основі даного аналізу ми побудували модель управління ТОВ «КАРНЕЙ» валютними ризика, яку можемо розглянути у додатку Ж.

ВИСНОВКИ

Дослідження теми кваліфікаційної роботи магістра ми провели на основі системного аналізу за такими напрямками:

- 1) Дослідження актуальності запровадження фінансового контролінгу.
- 2) Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення такого поняття як «фінансовий контролінг».
- 3) Місце контролінгу в системі управління та його вплив на загальну підприємницьку діяльність, ефективність та результативність дослідження фінансового контролінгу як з теоретичного так і з практичного боку
- 4) Концепції фінансового контролінгу.
- 5) Теоретичне та практичне дослідження механізму впровадження системи фінансового контролінгу.
- 6) Методичні засади організації фінансового контролінгу.
- 7) Проведення внутрішнього аудиту імпорту орієнтованого підприємства ТОВ «КАРНЕЙ» та на основі розрахунків, аналізу фінансової звітності, первинної документації простежили місце, роль, важливість та характеристику залучення фінансового контролінгу.

На основі набутих знань під час написання теоретичної частини, ми пропонуємо власний підхід до визначення «фінансовий контролінг» – це система засобів, фінансових інструментів та політики підприємства, що слугує інформаційною базою для реалізації моніторингу і контролю за напрямками вкладання та розподілу своїх фінансових ресурсів.

Даний вид інструменту управління слугує стабілізатором розвитку підприємства у певному сегменті ринку, забезпеченням стабільності та фінансової рівноваги підприємства, інформаційною та статистичною базою/підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

На прикладі ТОВ «КАРНЕЙ» ми провели фінансовий контролінг, аудит фінансової звітності, первинної документації та установчих документів.

Провівши системний аналіз фінансового результату підприємницької діяльності ТОВ «КАРНЕЙ» та спостереження за п'ять років за переорієнтацією ділової активності, ми співставили вплив управлінських рішень, прийнятих на основі результатів фінансового контролінгу, на ефективність підприємницької діяльності.

На наш погляд апарату управління ТОВ «КАРНЕЙ» необхідно дотримуватися наступному плану:

1) Поділ фінансового контролінгу на внутрішній та зовнішній. Проведення внутрішнього аудиту підприємницької діяльності та врахування важливості дослідження сегменту європейського та українського целюлозно-паперового ринку, що має вплив на конкурентоспроможність.

2) Виявлення головної стратегії діяльності бізнесу.

3) Розподіл центрів відповідальності.

4) Побудова збалансованої системи показників, враховуючи як фінансові (коефіцієнти прораховані у таблиці 2.1) так і нефінансові значення.

Саме за допомогою даної системи менеджери можуть оцінити ефективність досягнення стратегічних планів та робити подальше прогнозування.

Також вузька спеціалізована система дозволить оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

1) Виявлення ризикової діяльності.

2) Пошуки поліпшення внутрішньої політики компанії для мінімізації впливу ризиків на фінансові результати.

Ми розробили поглиблену та систематизовану схему прийняття управлінських рішень на базі відокремлених сфер реалізації фінансового контролінгу та очікуваний результат від його впровадження на ТОВ «КАРНЕЙ».

1) Види економічної діяльності:

- прийняті управлінські рішення: диверсифікація, закупівля власного транспортного засобу, провадження логістично-транспортних послуг;

- очікуваний результат: мінімізація собівартості імпортованої продукції за рахунок зменшення витрат на міжнароді перевезення, підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів продажу, збільшення клієнтської бази, збільшення прибутку, уникнення ризику банкрутства через неможливість стабільної роботи виробничого сектору за відсутності електропостачання.

2) Асортимент імпортованої продукції:

- прийняті управлінські рішення: диверсифікація;
- очікуваний результат: залучання нових ринків збуту, глобалізація діяльності, збільшення прибутку, уникнення ризику сезонності продукції, а значить простою.

3) Клієнтська база:

- прийняті управлінські рішення: диверсифікація;
- очікуваний результат: зменшення ризику «заморожених коштів».

4) Збалансована система показників:

- прийняті управлінські рішення: підтримка правильного співвідношення між позиковим і власним капіталом, застосування заходів щодо покращення платоспроможного стану, удосконалення фінансових та трудових ресурсів;

- очікуваний результат: стримання тенденції нарощування обороту за рахунок боргів, підвищення ділової активності.

5) Валютний ризик:

- прийняті управлінські рішення: фіксація вартості, курсу та допустимого відхилення в ту чи інакшу сторону курсової різниці, встановлення умови оплати – 100 % передоплата;

- очікуваний результат: зниження грошових втрат на курсових різницях.

Зазначимо, що точне розуміння складових формування собівартості імпортованої продукції дозволяє апарату управління приймати раціональні рішення

спрямовані на зменшення витрат, що дозволить нам займати переважну частину клієнтської бази українського ринку.

Отже, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та раціональності, реальності прогнозованих показників діяльності на майбутні періоди для вибудовування довготривалої стратегії необхідним є активне впровадження фінансового контролінгу на регулярній, постійній основі.

D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90&btnG= (дата звернення: 09.11.2022).

5. Даценко Г. В. Особливості організації фінансового контролю у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 189–198. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7908/3/27.pdf> (дата звернення: 09.11.2022).

6. Кулікова Є. О., Закацюра М. О. Фінансовий контролінг як інструмент управління корпоративними фінансами. *ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2021. № 13. С. 56–61. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36983/Smcf_42_1121.pdf?sequence=1 (дата звернення: 11.11.2022).

7. Шепелюк В. А. Місце та роль фінансового контролінгу в системі управління діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2019. № 23. С. 102–105. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2019/1\(23\)_2019.pdf#page=102](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2019/1(23)_2019.pdf#page=102) (дата звернення: 11.11.2022).

8. Міхеєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 74–76. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=inek_2013_6_20 (дата звернення: 11.11.2022).

9. Корбутяк А. Г., Коблюк Н. І. Фінансовий контролінг. *Навчально-методичне забезпечення*. 2019. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1660/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%B>

D%D0%B8%D0%BA%20%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%82%D1%8F%D0%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 11.11.2022).

10. Паєнтко Т. В., Федосов В. М. Управління фінансами: контролінг на мікрорівні. *Фінанси України*. 2018. № 3. С. 80–96. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197270203.pdf> (дата звернення: 11.11.2022).

11. Проскурович О. В., Соколюк В. М., Чубенко М.І. Моделювання системи фінансового контролінгу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 129–135. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N6_%D0%A21_\(276\).pdf#page=129](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N6_%D0%A21_(276).pdf#page=129) (дата звернення: 12.11.2022).

12. Літинська В. А., Онуфран О. В. Контролінг в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 7. С. 130–135. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9552/1/%d0%9e%d0%bd%d1%83%d1%84%d1%80%d0%b0%d0%bd%20%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%be%d0%bf%d1%8b%d0%bb%d1%8c.pdf> (дата звернення: 12.11.2022).

13. Фень Л. А. Порівняльна характеристика фінансового котролінгу та контролю. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. 2018. С. 622–625. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/27084/siukf_18_190.pdf?sequence=1 (дата звернення: 12.11.2022).

14. Шкіра А. А., Ляхова О. О. Фінансовий контролінг в управлінні підприємством. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку економіки*. 2020. № 1. С. 166–168. URL: http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/6313_%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%A2%D0%95%D0%97%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201.pdf#page=166 (дата звернення: 13.11.2022).

15. Терещенко Т. О., Журавель М. О., Гуменюк М. О. Фінансовий контролінг у системі управління компанією. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 584–588. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/119.pdf> (дата звернення: 13.11.2022).

16. Рилєєв С. В. Фінансовий контролінг в системі управління грошовими потоками підприємства. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до Європейського простору*. 2021. № 4. С. 316–319. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10434/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%86V%20%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96_2021.docx.pdf#page=319 (дата звернення: 14.11.2022).

17. Демчук Н. І., Ткаченко Г. А. Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економіка та управління іншими видами діяльності*. 2019. № 1. С. 155–161. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/7457/1/7137p.pdf> (дата звернення 14.11.2022).

18. Бутенко В. В. Впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Актуальні питання економіки, обліку, управління і права в сучасних умовах*. 2022. С. 29–32. URL: <http://www.economics.in.ua/2022/08/blog-post.html> (дата звернення 14.11.2022).

19. Рилєєв С. В. Концептуальні засади організації фінансового контролінгу на підприємстві. *Актуальні проблеми та перспективи обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*. 2021. №4. С. 372–375. URL:

https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8310/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%9F%D0%94%D0%90%D0%90_%20%D0%A7.2.pdf#page=372 (дата звернення: 15.11.2022).

20. Дмитренко А. В. Фінансовий контролінг спільної діяльності у сфері бізнесу: теорія, методологія, практика реалізації = Financial Controlling of Joint Business Activities: Theory, Methodology, Practice of Implementation. *Чернігівський національний технологічний університет*. 2020. С. 39. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/7316> (дата звернення 15.11.2022).

21. Жарікова К. Ю. Система фінансового контролінгу на підприємстві. *Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу..* 2020. № 1. С. 253–255. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15866/1/DOMIN2020_P253-255.pdf (дата звернення: 15.11.2022).

22. Баліцька Н. І., Сокольська Т. В. Управлінський облік як вихідний елемент ефективної системи контролінгу підприємства. *Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні: теорія, методологія, організація*. 2022. № 95. С. 99–102. URL: <https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2019/12/V1-%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F-28-06-22.pdf#page=99> (дата звернення: 15.11.2022).

23. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. Дата оновлення: 10.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 15.11.2022).

24. Афанас'єва І., Розмислов О. Сучасні тенденції трансформації управлінського обліку. *Економіка і управління*. 2020. № 48. С. 77–83. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/18/20> (дата звернення: 15.11.2022).

25. Чорний О. Р. Управлінський облік як невід'ємна складова менеджменту українських компаній. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції*

розвитку. 2020. № 4. С. 88–90. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Economic_Department/ZBIRNUK%20NEZ%206%20VNPS%202020/ZBD086D0A0NIK_TEZ_6_VSNPK_14_06_2020.pdf#page=89 (дата звернення: 16.11.2022).

26. Карпенко Є. А., Матієнко-Зубенко І. І., Турова Л. Л. Обліково-фінансові аспекти в системі ефективного управління інноваційно орієнтовних підприємств в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 130–136. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/10757/1/2022_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%9c%d0%b0%d1%82%d1%96%d1%94%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf (дата звернення: 16.11.2022).

27. Добровольська О. В., Кравченко М. В., Даніленко О. В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 1– 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/785/52> (дата звернення: 16.11.2022).

28. Скрипник Г. О., Цесар В. В. Фінансовий контролінг як невід’ємна складова системи управління. *Економічні студії*. 2020. С. 69–74. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2020/3\(29\)_2020.pdf#page=69](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2020/3(29)_2020.pdf#page=69) (дата звернення: 16.11.22).

29. Аналіз Dupont. *Фінансова енциклопедія*. 2021. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/dupontanalysis/> (дата звернення: 16.11.22).

30. Роганова Г. О. Ситник І. А. Застосування моделі DUPONT на підприємстві харчової промисловості. Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика. 2020. № 3. С. 47–49. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31289/1/12_february.pdf (дата звернення 17.11.2022).

31. Гавриленко В. О. Показники оцінювання антикризового контролінгу. *Бізнесінформ*. 2018. № 4. С. 400–405. URL:

<https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1368/1/pokazniki-otsinyuvannya-antikrizovogo-kontrolingu.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).

32. Полінкевич О. М., Романюк А. Ю. Система показників оцінювання доходів підприємств. *Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій*. 2018. С. 396–398. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17002/1/Polinkevych%20> (дата звернення: 17.11.2022).

33. Єршова Н. Ю. Збалансована система показників як ефективний інструмент стратегічного управлінського обліку. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*. 2019. С. 543–546. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41821/1/Yershova_Zbalansovana_systema_2019.pdf (дата звернення: 17.11.2022).

34. Щирба М. Т. Аналіз і аудит фінансової звітності підприємства. *Робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра*. 2018. С. 173. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16516/1/%D0%9D%D0%B3%D1%83%D1%94%D0%BD%20%D0%9C%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%A5%D1%83%D0%BD%D0%B3.pdf> (дата звернення: 17.11.2022).

35. Архів статистичної інформації. *Портал відкритих даних*. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2022).

36. Архів статистичної інформації. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2022).

37. Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту: Наказ від 04.10.2011 № 1247. Дата оновлення: 08.12.2020. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1620> (дата звернення: 17.11.2022).

38. Швець Н. Реєстрації податкових накладних. *Фондовий ринок*. 2022. URL: <https://finance.ua/ru/> (дата звернення: 17.11.2022).

39. Тучак О. Оборотний капітал: стратегія управління. *Управлінський облік: бюджетування, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю*,

прогнозний баланс. 2019. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-nalogi-i-otchetnost-10-oborotnyj-kapital-strategiya-upravleniya> (дата звернення: 18.11.2022).

40. Панін А. С., Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент.: проблеми та перспективи*. 2021. С.100–101. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230512> (дата звернення: 18.11.2022).

41. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169–186. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/232603169.pdf#page=169> (дата звернення: 18.11.2022).

42. Правила міжнародної торгівлі Incoterms 2020. *Офіційний вісник*. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/ru/-/znannya/inkoterms> (дата звернення: 18.11.2022).

43. Фесенко В. В. Аналіз курсових різниць як процедура внутрішнього аудиту групи пов'язаних підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 2. С. 191–199. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1520/6565656632> (дата звернення: 18.11.2022).

44. Горбачова О. М., Сухопер Я. І. Аналіз фінансової стійкості. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47-2. С. 68–72. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/47_2_2019/15.pdf (дата звернення: 18.11.2022).

45. НБУ зафіксував офіційний курс гривні до долара США на новому рівні та вжив низку додаткових заходів для збалансування валютного ринку та підтримання стійкості економіки в умовах війни. *Офіційний вісник України*. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zafiksuvav-ofitsiyniy-kurs-grivni-do-dolara-ssha-na-novomu-rivni-ta-vjiv-nizku-dodatkovih-zahodiv-dlya-zbalansuvannya-valyutnogo-rinku-ta-pidtrimannya-stiykosti-ekonomiki-v-umovah-viyni> (дата звернення: 18.11.2022).

46. Про введення воєнного стану в Україні: Указ президента України від 24.02.2022 № 64/2022 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 18.11.2022).

47. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств від 28.07.2006. *Офіційний вісник України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text> (дата звернення: 18.11.2022).

48. Чи можна провадити діяльність без відповідного КВЕД. *Офіційний вісник України*. 2022. URL: https://buh.ligazakon.net/analytics/210637_chi-mozhna-provaditi-dyalnst-bez-vdpovdnogo-kved (дата звернення: 19.11.2022).

49. Соляр В. В., Андреасян Е. С. Управління витратами за центрами відповідальності і його вплив на ефективність діяльності підприємства. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*. 2020. С. 442–444. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/3912/1/%d0%a1%d0%be%d0%bb%d1%8f%d1%80%20%d0%92.%d0%92.%20%d0%a3%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d0%b2%d0%b8%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b0%d0%bc%d0%b8%20%d0%b7%d0%b0%20%d1%86%d0%b5%d0%bd%d1%82%d1%80%d0%b0%d0%bc%d0%b8%20%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%bf%d0%be%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d1%96.pdf> (дата звернення: 22.11.22).

50. Гринь В. П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. *Економічні науки*. 2021. № 42. С. 73–79. URL: <http://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/724/714> (дата звернення: 22.11.2022).

51. Євдокимов В. В., Гордополов В. Ю., Норд Г. Л. Теоретично-методичне значення аналізу валютних ризиків у системі управління діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2. С. 106–120. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/175245> (дата звернення: 25.11.2022).

52. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. *Офіційний вісник України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 25.11.2022).

53. Сабліна Н. В. Система збалансованих показників у функціонуванні стратегічного фінансового когтролінгу. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. 2020. С. 1–5. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26186/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%BD%D0%B0_%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%B7%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення: 25.11.2022).

ДОДАТОК А

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ



Рисунок А.1 – Основний зміст фінансового контролінгу на підприємстві [19]

ДОДАТОК Б
МЕТОДОЛОГІЧНА КОНСТРУКЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

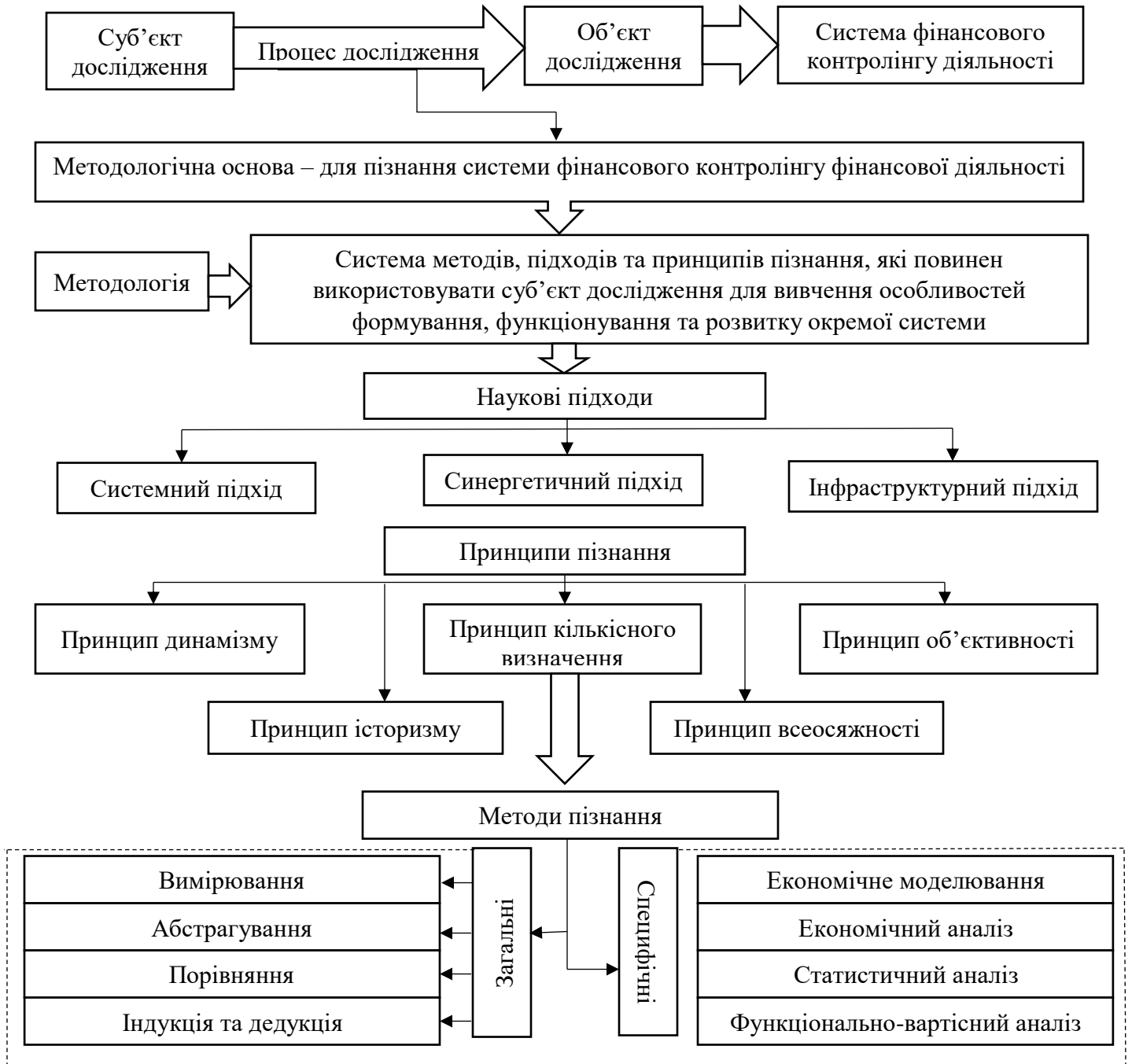


Рисунок Б.1 – Методологічна конструкція дослідження системи фінансового контролю [20]

ДОДАТОК В

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ СТАНУ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

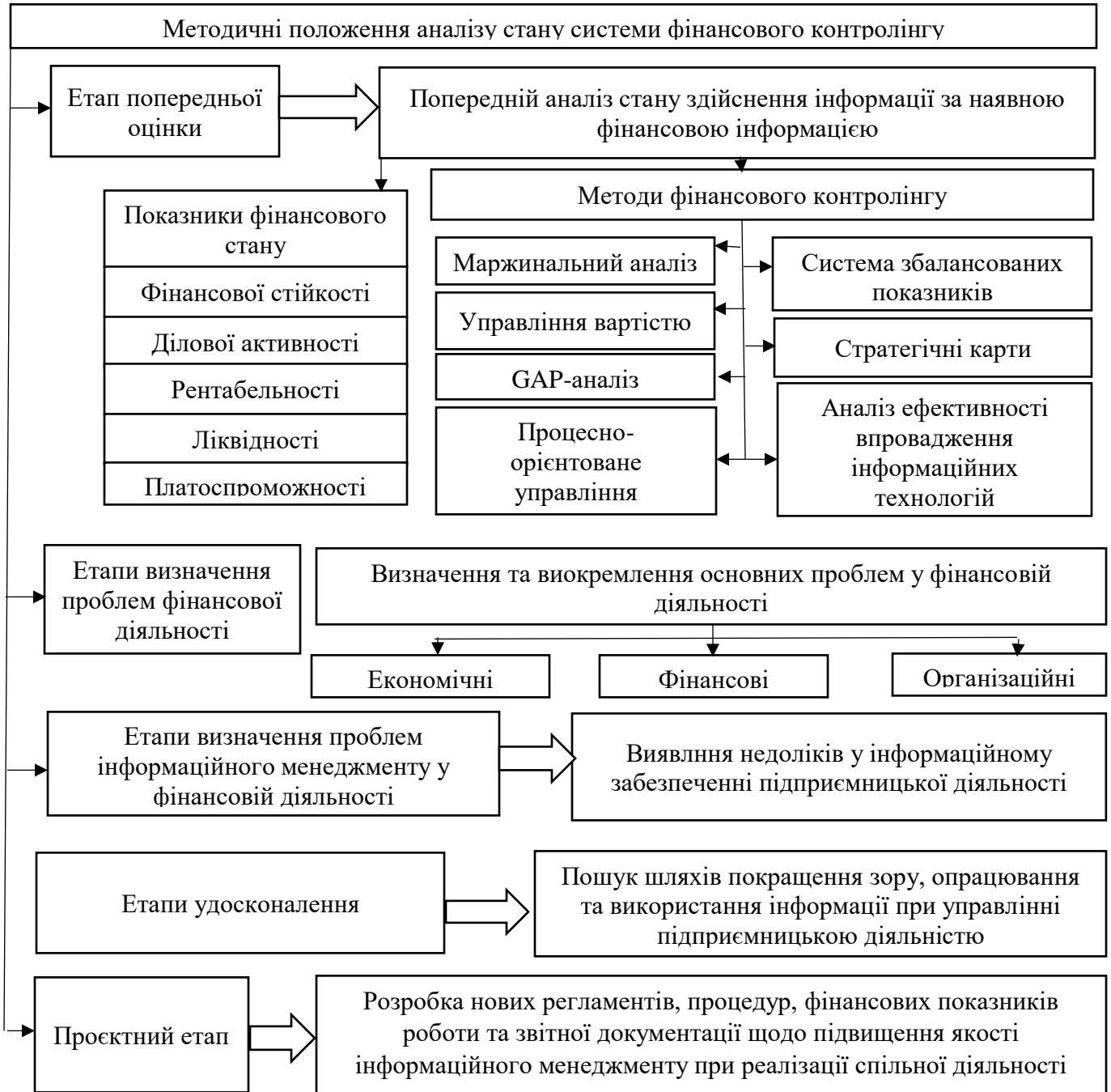


Рисунок В.1 – Методичний підхід до аналізу стану системи фінансового контролінгу [20]

ДОДАТОК Г
СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДЮПОНТ

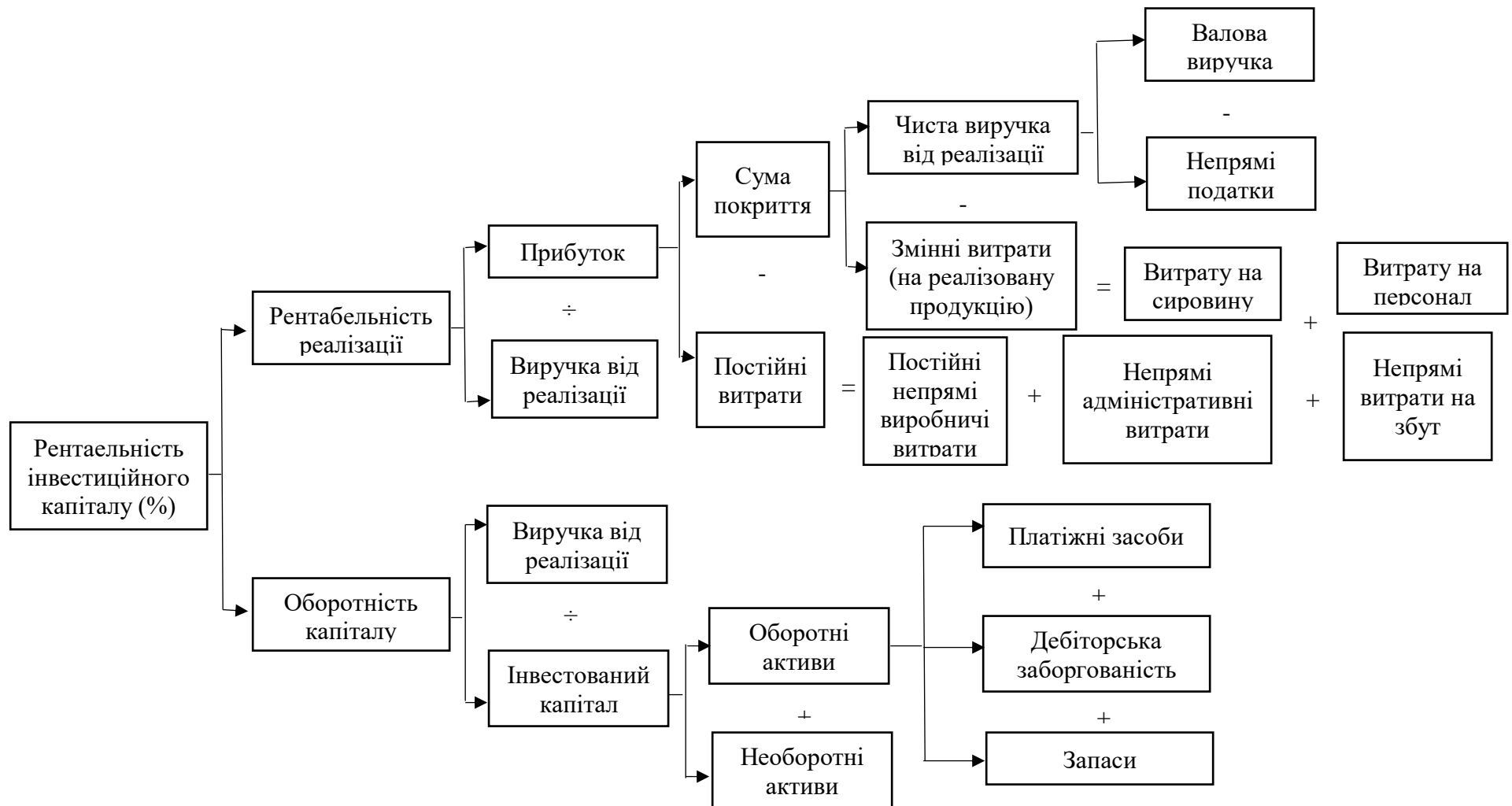


Рисунок Д.1 – Система показників Дюпонт [29]

ДОДАТОК І

БАЗОВА СТРУКТУРА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ZVEI

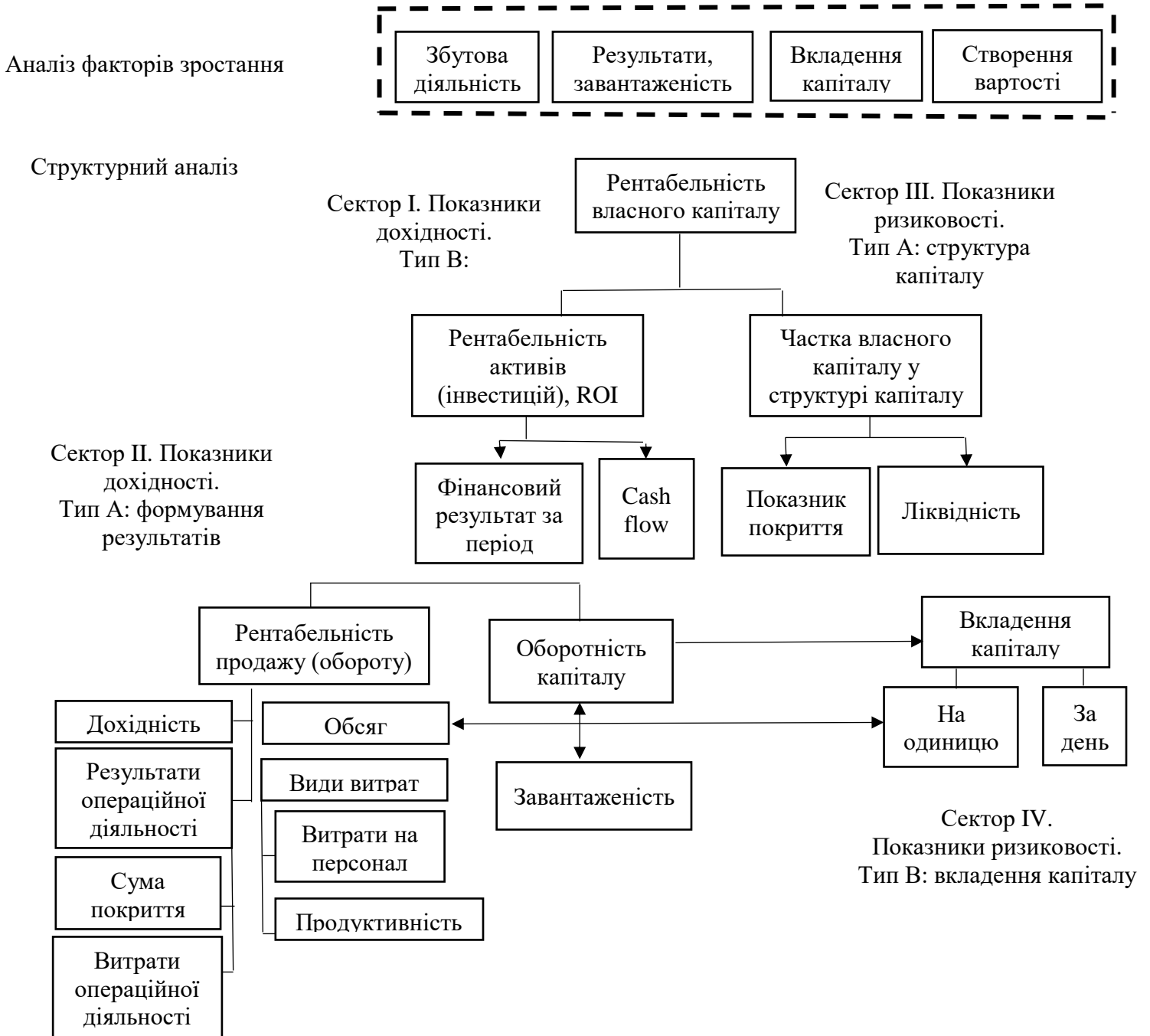


Рисунок Е.1 – Базова структура системи показників ZVEI [29]

ДОДАТОК Д
ПОКАЗНИКИ RL У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ



Рисунок Є.1 – Показники RL у системі контролінгу [29]

Продовження таблиці Е.1

Актив	Код рядка	01.01.2018		01.01.2019		01.01.2020		01.01.2021		01.01.2022	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Запаси	1100	286,5	382,1	382,1	638,1	638,1	224,1	224,1	758,9	758,9	4269
<i>У тому числі готова продукція</i>	1103										
Поточні біологічні активи	1110										
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1285,6	1037,2	1037,2	1727	1727,0	5839,9	5839,0	7576,7	7576,7	13062,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		13,9	13,9	372,6	372,6					1216,5
<i>У тому числі з податку на прибуток</i>	1136										
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	552,7	578,4	578,4	786,5	786,5	1189,8	1189,8	1772,2	1772,2	2390,3
Поточні фінансові інвестиції	1160										
Гроші та їх еквіваленти	1165	188,9	13,1	13,1			9,1	9,1			31
Витрати майбутніх періодів	1170				117,1	117,1	123,9	123,9	137,9	137,9	116,2

Продовження таблиці Е.1

Пасив	Код рядка	01.01.2018		01.01.2019		01.01.2020		01.01.2021		01.01.2022	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Інші оборотні активи	1190	2,3	2,3	2,3	2,4	2,4	5,2	5,2	2,5	2,5	29,6
Усього II:	1195	2316	2027	2027	3643,7	3643,7	7392	7392	10248,2	10248,2	21115,3
III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200										
Баланс	1300	2316,2	2027	2027	5946,5	5946,5	10200,7	10200,7	13542	13542	26549,7
I Власний капітал											
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1197
Додатковий капітал	1410								1107,0	1107,0	
Резервний капітал	1415										
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	787,8	1046,2	1046,2	1352,2	1352,2	2757,2	2757,2	3227,2	3227,2	4902,6
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Усього I	1495	788,8	1047,2	1047,2	1353,2	1353,2	2758,2	2758,2	4335,2	4335,2	6099,6
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595				1670	1670,0	301,4	301,4	103,5	103,5	4348

Продовження таблиці Е.1

Пасив	Код рядка	01.01.2018		01.01.2019		01.01.2020		01.01.2021		01.01.2022	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
III Поточні зобов'язання											
Короткострокові кредити банків	1600				727,7	727,7			389,3	389,3	
Поточна кредиторська заборгованість за:							349,0	349,0	347,4	347,4	934
<i>Довгостроковими зобов'язаннями</i>	1610										
<i>Товари, роботи, послуги</i>	1615	1420,6	896,3	896,3	1739	1739,0	4120,5	4120,5	8237,2	8237,2	13541,5
<i>Розрахунками з бюджетом</i>	1620	83,1	25,3	25,3	14,8	14,8	170,6	170,6	75,7	75,7	144,2
- у тому числі з податку на прибуток	1621	77,5	25,3	25,3	13,3	13,3	81,6	81,6	49,7	49,7	138,9
<i>Розрахунками зі страхування</i>	1625	0,5	1,1	1,1	1,6	1,6	11,3	11,3	11,8	11,8	64,3
<i>Розрахунками з оплати праці</i>	1630	2,2	3,4	3,4	6,3	6,3	8,8	8,8	14,3	14,3	20
Доходи майбутніх періодів	1665										
Інші поточні зобов'язання	1690	21	53,7	53,7	433,9	433,9	2480,9	2480,9	27,6	27,6	1398,1
Усього III	1695	1527,4	979,8	979,8	2923,3	2923,3	7141,1	7141,1	9103,3	9103,3	16102,1

Продовження таблиці Е.1

Пасив	Код рядка	01.01.2018		01.01.2019		01.01.2020		01.01.2021		01.01.2022	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700										
Баланс	1900	2316,2	2027	2027	5946,5	5946,5	10200,7	10200,7	13542	13542	26549,7

Таблиця Е.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «КАРНЕЙ» з 01.01.2018 по 01.01.2022 роки, тис. грн

Стаття	Код рядка	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39287,2	43284,6	57787,4	47886,1	89005,1
Інші операційні доходи	2120		10,2	254,3	533,5	686,9
Інші доходи	2240		6,7	132,8	32,6	20,7
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	39287,2	43301,5	58174,5	48452,2	89712,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37434,1)	(41102)	(52595,1)	(44139,3)	(83403,7)
Інші операційні витрати	2180	(1535,3)	(1735,7)	(3672,9)	(3676,3)	(4181,3)
Інші витрати	2270	()	(90,6)	(193,1)	(63,5)	(84,5)
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(38969,4)	(42928,3)	(56461,1)	(47879,1)	(87669,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	317,8	373,2	1713,4	573,1	2043,2
Податок на прибуток	2300	(57,2)	(67,2)	(308,4)	(103,1)	(367,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	260,6	306	1405	470	1675,4

ДОДАТОК Є

ВИДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Таблиця Є.1 – Види економічної диверсифікації

№ з/п	Вид	Характеристика	Економічний ефект
1	Диверсифікація виробництва	Підприємство розширює асортимент продукції пов'язаного або не пов'язаного типу	Досягається розширенням ринків збуту, що впливає на збільшення стійкості підприємства
2	Диверсифікація бізнесу	Наявні фінансові потоки підприємства вкладає в різні джерела отримання доходу. Крім основної діяльності здійснюються інвестиції в інші підприємства шляхом придбання акцій або діяльності на валютному ринку	Досягається збільшенням доходу підприємства шляхом отримання коштів від різних видів бізнесу
3	Диверсифікація ризиків	Зведення до нуля ризик повної втрати капіталу шляхом використання різних об'єктів його вкладання	Ретельне обрання сфери діяльності вкладання коштів та різноспрямоване вкладення дозволяє мінімізувати ризик втрачання вкладеного капіталу
4	Диверсифікація економіки	Диверсифікація економіки демонструє стабільний розвиток і не залежить від ситуації на міжнародних галузевих ринках	Диверсифікація у міжнародному або загальноекономічному контексті дозволяє варіювати економічні активності, види економічної діяльності, що дає змогу за зміни умов посилювати одні напрями, зменшуючи діяльність за іншими
5	Диверсифікація інвестиційного портфеля	У диверсифікованому інвестиційному портфелі кошти розподілені між різними джерелами доходу таким чином, щоб звести до мінімуму ризику інвестування	Забезпечується стабільне зростання прибутковості інвестування, з'являється можливість її прогнозування у довгостроковій перспективі
6	Диверсифікація капіталу	Процес вкладення коштів в різні сфери виробництва і сервісу, які не корелюють між собою, тобто як мінімум належать до різних галузей промисловості, секторів економіки	Дозволяє нівелювати втрату капіталу шляхом його перетоку в ті сфери та види економічної діяльності, які наразі є прибутковими

ДОДАТОК Ж
МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ РИЗИКОМ

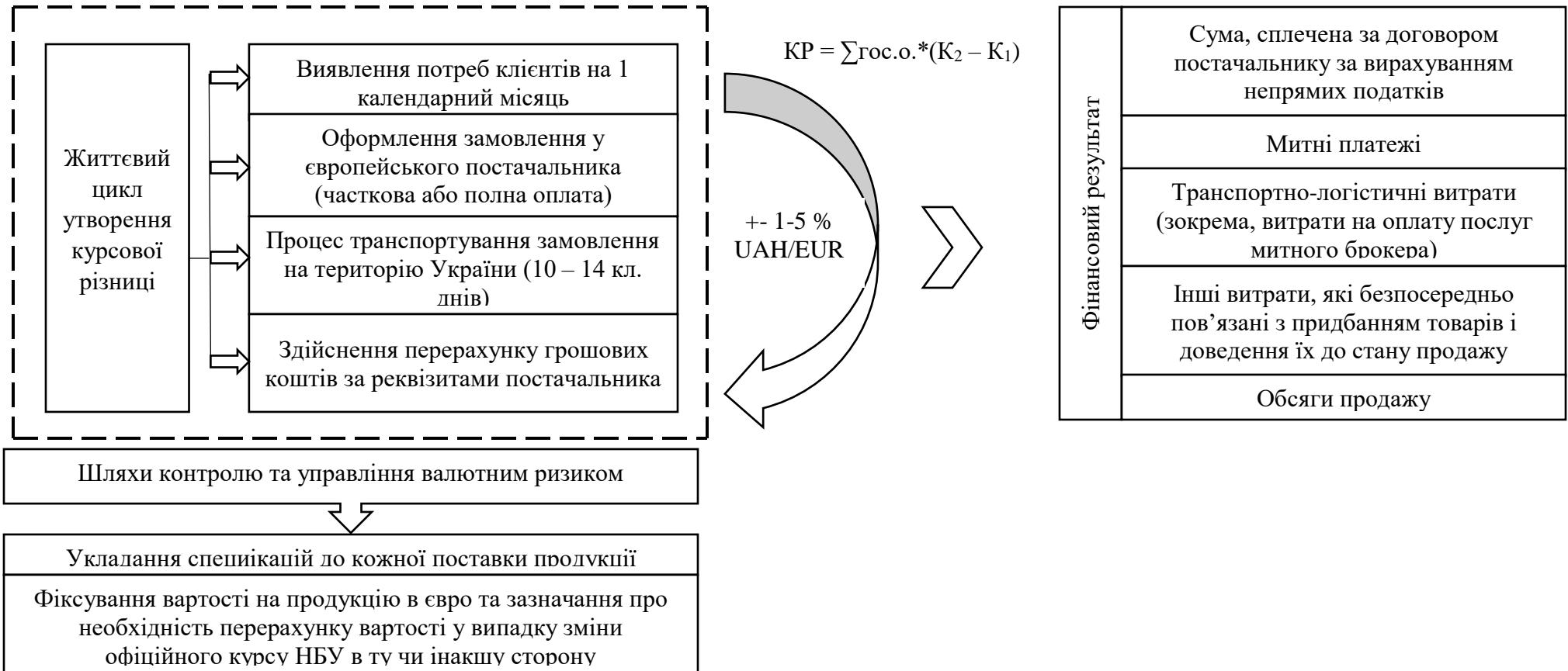


Рисунок Ж.1 – Модель управління валютним ризиком