

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

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри, д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Лариса ГРИЦЕНКО  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
освітньо-професійної програми «Фінанси»

на тему: Фінансовий контролінг як система ефективного управління  
підприємством

Здобувача групи Ф.м-21 Карнауха Євгена Івановича

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

\_\_\_\_\_ Євген КАРНАУХ  
(підпис)

Керівник завідувачка кафедри, д.е.н., проф. Лариса ГРИЦЕНКО \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми 2023**

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувачка кафедри, д.е.н., проф.

Лариса ГРИЦЕНКО

\_\_\_\_\_ (підпис)

«06» листопада 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістр

Здобувача групи Ф.м-21 інституту БіЕМ  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування

Карнауха Євгена Івановича

Тема роботи: Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством

Затверджено наказом по СумДУ № 1341-VI від «24» листопада 2023 р.

Термін здачі здобувачем завершеної роботи «06» лютого 2023 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** (перелік питань для розроблення):

- вивчення системного розуміння контролінгу в контексті ефективного управління підприємством та його функцій з акцентом на плануванні та обліку;
- аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «СУМИ-СЕВ» в системі фінансового контролінгу;
- оцінка фінансового стану підприємства та його фінансових результатів;
- розробка підходів до удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства.

Дата видачі завдання: «06» листопада 2023 р.

Керівник завідувачка кафедри, д.е.н., проф. Лариса ГРИЦЕНКО \_\_\_\_\_

(підпис)

Завдання прийнято до виконання «06» листопада 2023 р.

\_\_\_\_\_ Євген КАРНАУХ

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством

Карнаух Євген Іванович

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 35 сторінках, з яких список використаних джерел із 35 найменувань. Робота містить 2 таблиць, 4 рисунків, а також 3 додатків.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Актуальність дослідження базується на зростанні конкуренції та нестабільності економічного середовища, що вимагає від підприємств високого рівня ефективного управління. Ключовим інструментом в управлінській системі виступає фінансовий контролінг.

Мета кваліфікаційної роботи – вивчення фінансового контролінгу та його функцій у системі ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. У роботі використано системний аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, порівняння, коефіцієнтний, кореляційний, горизонтальний та вертикальний аналіз, метод прогнозування.

Основний результат роботи. Досліджено теоретичні аспекти фінансового контролінгу, визначено системний підхід до контролінгу та виокремлено його функції та роль у плануванні та обліку. Проведено практичний аналіз на прикладі ТОВ «Суми-СЕВ», розроблено підходи до удосконалення процедур контролінгу.

Апробація матеріалів роботи та їх оприлюднення в наукових виданнях. Матеріали апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції [5].

Практичне значення отриманих результатів: роботу виконано на замовлення ТОВ «СУМИ-СЕВ» (лист-замовлення № 02 від 06.11.2023), отримані результати впроваджені у діяльності ТОВ «СУМИ-СЕВ» (довідка від 05.12.2023).

Дослідження проведене двома здобувачами та складає комплексну кваліфікаційну роботу з Карнаухом Є. І.

Ключові слова: фінансовий контролінг, ефективне управління підприємством, система фінансових показників.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні засади фінансового контролінгу як системи ефективного управління підприємством .....	7
1.1 Системне розуміння контролінгу в контексті ефективного управління підприємством .....	7
1.2 Функції фінансового контролінгу на підприємстві.....	12
1.3 Роль планування та обліку у реалізації фінансового контролінгу на підприємстві .....	16
2 Практичний аналіз організації системи фінансового контролінгу на підприємстві.....	21
2.1 Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	21
2.2 Оцінка ефективності управління підприємством в системі фінансового контролінгу .....	26
2.3 Підходи до удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства.....	33
Висновки .....	42
Список використаних джерел .....	44
Додаток А Дослідження теоретичних аспектів ефективного управління підприємством.....	49
Додаток Б Практичні особливості проведення аналізу ТОВ «СУМИ-СЕВ» .....	53
Додаток В Фінансова звітність ТОВ «СУМИ-СЕВ» за період 2020-2022 рр. ....	54

## ВСТУП

Світова економіка швидко змінюється, із цим пов'язані нові виклики та ризики. У цьому контексті, удосконалення процедур фінансового контролю дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, забезпечуючи ефективний моніторинг та управління фінансовими ресурсами. У результаті це може сприяти забезпеченню фінансової стійкості країни в цілому, що є вкрай важливим у сьогоденних нестабільних умовах функціонування.

Об'єктом дослідження є система фінансового контролінгу на підприємстві. Предметом дослідження є теоретичні засади контролінгу, зокрема обліку та планування, як інструментів ефективного управління підприємством.

Мета кваліфікаційної роботи – вивчення фінансового контролінгу та його функцій у системі ефективного управління підприємством.

Завдання роботи:

- вивчення системного розуміння контролінгу в контексті ефективного управління підприємством;
- аналіз функцій фінансового контролінгу та їх роль у координації, плануванні та обліку;
- визначення ролі планування та обліку в ефективному управлінні підприємством;
- вивчення характеристик планування та аналізу ТОВ «СУМИ-СЕВ»;
- дослідження впливу фінансового контролінгу на фінансовий результат підприємства;
- оцінка ефективності управління підприємством в системі фінансового контролінгу;
- оцінка фінансового стану підприємства;
- розробка підходів до удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства.

У роботі використано комплекс методів, зокрема аналіз наукової літератури, системний аналіз, синтезу, індукції, дедукції (при аналізі теоретичних аспектів фінансового контролінгу та ефективного управління), а також порівняння, горизонтальний та вертикальний аналіз (при аналізі фінансових результатів), коефіцієнтний аналіз (при аналізі фінансового стану), метод прогнозування та кореляційний аналіз (при визначенні перспектив розвитку та підходів до удосконалення фінансового контролінгу).

Інформаційна база дослідження – нормативні й законодавчі акти, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, вітчизняних вчених-економістів, дані річних звітів ТОВ «СУМИ-СЕВ».

Практичне значення отриманих результатів: роботу виконано на замовлення ТОВ «СУМИ-СЕВ» (лист-замовлення № 02 від 06.11.2023), отримані результати впроваджені у діяльності ТОВ «СУМИ-СЕВ» (довідка від 05.12.2023).

Апробація матеріалів роботи та їх оприлюднення в наукових виданнях:

Гриценко Л. Л., Касьян І. А., Карнаух Є. І. Фінансовий контролінг в контексті ефективного управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: Л. Л. Гриценко, І. В. Тютюнник. – Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 25–26.

Дослідження проведене двома здобувачами та складає комплексну кваліфікаційну роботу з Карнаухом Є. І. Комплексність роботи полягає у проведенні спільного дослідження. У теоретичній частині ми робимо наголос на розгляді різних функцій, які складають фінансовий контролінг і відповідно до цього у практичній частині аналізуємо одне підприємство, але з різних сторін, які взаємодоповнюють одна одну. У результаті винесено рекомендації щодо оптимізації фінансового стану підприємства, визначено підходи до удосконалення способів проведення фінансового контролінгу на підприємстві.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Системне розуміння контролінгу в контексті ефективного управління підприємством

Кожне підприємство спрямовує свої зусилля на досягнення стабільної та ефективної діяльності, оскільки це безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та потенціал. Поняття ефективного фінансового управління вкрай популярне у світі (рис. А.1 та А.2). Так, з метою визначення шляхів досягнення ще вищого рівня господарювання, розглядаються терміни, такі як «продуктивність», «інтенсивність», «прибутковість» та інші [10, с. 82]. Визначення сутності поняття ефективності діяльності підприємства включає в себе різноманітні аспекти, які визначають його здатність досягати оптимальних результатів господарювання та забезпечувати прогресивний розвиток [17, с. 5].

Вчені розглядають поняття ефективності з різних позицій (табл. А.1). Наприклад, Півень А. В. визначає ефективність діяльності підприємства як «складну соціально-економічну категорію відтворення, що відображає процес розвитку продуктивних сил в тісному контакті з виробничими відносинами» [8, с. 250]. З іншого боку, Панасюк Т. П. розглядає ефективність як «відносний показник ступеня досягнення підприємством цілей в контексті максимізації вигод та мінімізації ресурсних витрат» [17, с. 5].

Враховуючи різноманітність тлумачень, важливо сформулювати власне визначення. Таким чином, ефективність діяльності підприємства можна розглядати як узагальнений показник, що визначає здатність організації до отримання оптимальних результатів господарювання для забезпечення прогресивного розвитку та економічного зростання.

Натомість, Капліна А. І. [11] у своїй праці розглядає ефективність системи управління підприємством як ключовий аспект, здатний передбачити розвиток господарської та комерційної діяльності. Основним завданням системи

управління є уникнення негативного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що може виникнути в процесі функціонування підприємства. Авторка підкреслює, що раціональне використання контролінгу має на меті мінімізацію витрат та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Найважливішим результатом ефективної діяльності, за її думкою, є досягнення позитивного фінансового результату – бажаного рівня прибутку, який є ключовим показником успішності підприємства.

На наш погляд, ефективне управління підприємством – це комплекс систематичних та цілеспрямованих заходів, спрямованих на оптимальне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей, максимізацію прибутку та забезпечення сталого розвитку. Це включає в себе ефективну координацію фінансових, господарських та управлінських процесів, а також постійний моніторинг та адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ефективне управління передбачає не лише досягнення поточних цілей, але й планування для майбутнього, з урахуванням інновацій, ризиків та вимог ринку.

Ми вважаємо, що системне розуміння контролінгу в контексті ефективного управління підприємством являє собою вивчення та впровадження комплексного підходу до управлінських процесів, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства. Це включає в себе ретельний аналіз фінансових відносин та процесів, планування та контроль за використанням ресурсів, а також впровадження ефективних стратегій управління для досягнення цілей підприємства. Системний підхід передбачає врахування взаємодії всіх складових системи управління, а також реагування на зміни в середовищі, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та досягати стійкого розвитку.

Важливим є визначення системи показників, яка охоплює різні аспекти ефективності та дозволяє систематизувати значення у розрізі окремих показників. Ця система повинна враховувати як фінансові, так і нефінансові показники, а також включати аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб забезпечити комплексний аналіз та охоплення усіх рівнів управління підприємством.



Кожен учасник господарської діяльності повинен розробляти системний підхід ефективного управління своєю діяльністю. З урахуванням зазначеного, нами вважається доцільним застосування комплексного підходу.

Дослідження проведене Сіренко Н. М. та Семенюк А. І. [25, с. 146] надає важливі вказівки щодо побудови системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах. Згідно з їхніми висновками, основні принципи, на яких має базуватися концепція контролінгу, можна представити так:

1. Орієнтація на облікову систему підприємства: створення інформаційної системи підтримки управлінських рішень на основі облікових даних, яка пов'язана з плануванням і контролем діяльності підприємства. Цей принцип підкреслює важливість створення інформаційної системи на базі облікових даних. Інтеграція облікової інформації у систему управлінських рішень може сприяти ефективнішому плануванню та контролю.

2. Орієнтація на управлінську інформаційну систему: створення єдиної інформаційної системи для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень. Ідея створення єдиної інформаційної системи для стратегічних і оперативних управлінських рішень є актуальною в умовах загальної цифровізації. Це може забезпечити єдність та легкість у використанні даних.

3. Орієнтація на систему управління з акцентом на планування і контроль: сприяння досягненню довгострокових і короткострокових цілей підприємства через інформаційне забезпечення процесу планування і контролю. Поділ контролінгу на стратегічний і оперативний. Спрямування на досягнення довгострокових та короткострокових цілей через планування і контроль є стратегічно важливим. Розділення контролінгу на стратегічний і оперативний також може підвищити ефективність.

4. Орієнтація на систему управління з акцентом на координацію: координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Упорядкування діяльності усієї системи управління підприємства (управління управлінням). Координація систем планування, контролю та інформаційного

забезпечення є важливою для забезпечення єдності та ефективності управлінського процесу.

Ці принципи визначають стратегічний напрямок фінансового контролінгу, надаючи фундамент для впровадження системи, спрямованої на оптимізацію планування, контролю та координації діяльності підприємства. В цілому, дослідження відзначається чіткістю пропонованих концепцій та принципів, що може допомогти підприємствам оптимізувати свою фінансову діяльність. Важливо також враховувати, що кожне підприємство має свої особливості, і впровадження зазначених принципів повинно бути адаптовано до конкретного контексту та потреб підприємства.

Під час нашого дослідження було розроблено власне розуміння систематизації показників, які визначають контролінг в контексті ефективного управління підприємством (рис. 1.1).

В сучасних умовах економічного розвитку, враховуючи різноманітні фактори, стає очевидною необхідність системного розуміння контролінгу в контексті ефективного управління підприємством. Визначене групування показників ефективності слід розглядати не як жорсткий шаблон, а як універсальний зразок, який можна модифікувати відповідно до конкретних завдань організації та її стратегічного напрямку.

У нашому власному баченні систематизації показників для визначення ефективності на підприємстві, важливо враховувати гнучкість комплексу основних показників. Коефіцієнти та індикатори, подані в якості прикладу, можуть бути модифіковані та доповнені відповідно до конкретних завдань організації та її стратегічних цілей.

Кожне підприємство має за мету досягти стабільно-ефективної діяльності, і це вимагає не лише фінансової дисципліни, але й системного підходу до управління. Зрозуміти, як контролінг впливає на ефективність, стає ключовим завданням для керівництва та команди підприємства.

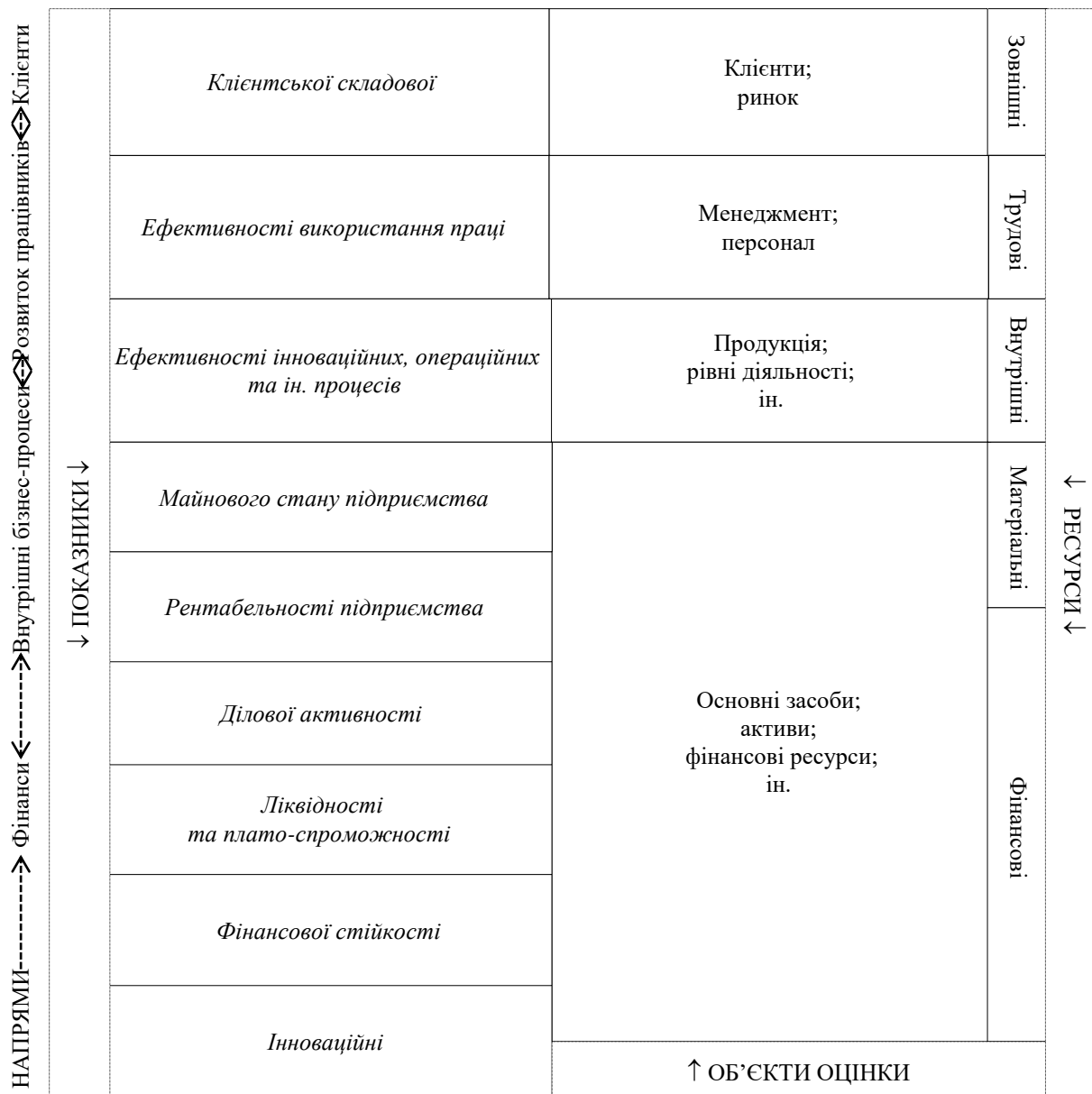


Рисунок 1.1 – Система показників контролінгу в контексті ефективного управління підприємством

Побудовано на основі [4, с. 4; 23, с. 91; 34, с. 31, 24, 35]

У нашому власному баченні, системне розуміння контролінгу включає в себе комплексний підхід до визначення та оцінки ефективності, який базується не лише на фінансових показниках, але й на нефінансових аспектах, таких як оптимальна мобільність, прозорість розрахункової складової, наявність причинно-наслідкового зв'язку індикаторів тощо.

Зазначене групування показників є не лише узагальненим зразком, але і підкреслює гнучкість підходу. Кожне підприємство повинно мати змогу модифікувати ці показники відповідно до своїх унікальних завдань та стратегічних цілей.

Важливо враховувати, що ефективність є не лише питанням фінансового успіху, але і досягнення стратегічних цілей, мінімізація витрат, прогнозування господарської та комерційної ситуації. Такий підхід відкриває шлях до побудови стійкої та конкурентоспроможної організації, яка готова до викликів сучасного бізнес-середовища.

Підсумовуючи, ефективність стає важливим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства. Ми визначаємо її як складну економічну категорію, що потребує уважного вивчення та адаптації під конкретні умови. Дослідження сутності ефективності проводиться численними вченими, розглядаючи її з різних перспектив. Системне розуміння контролінгу в контексті ефективного управління підприємством є критичним елементом стратегічного розвитку будь-якої організації. В сучасних умовах, коли економічний ландшафт піддається впливу різноманітних змін та факторів, важливо розглядати контролінг не лише як інструмент фінансового моніторингу, але й як систему, що охоплює всі аспекти управління.

## 1.2 Функції фінансового контролінгу на підприємстві

Фінансовий контролінг в сучасних умовах є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством. Розглянемо ключові функції цього процесу з поглибленим аналізом різних науковців, які внесли вагомий внесок у вивчення даної теми.

Нижче проведемо огляд основних функцій:

1. Визначення фінансової стратегії підприємства [6, с. 158 ]: фінансовий контролінг включає в себе визначення фінансової стратегії підприємства, що передбачає розробку і узгодження стратегічних планів для досягнення ключових цілей. Здатність до збільшення рентабельності, своєчасне виконання довгострокових зобов'язань та підтримання фінансової стійкості – це основні стратегічні параметри, які враховуються при визначенні фінансової стратегії підприємства.

2. Бюджетування і планування [1, с. 307]: фінансовий контролінг включає в себе процес бюджетування та планування. Це передбачає розробку координованих довгострокових та короткострокових планів, які визначають напрямки розвитку підприємства. Бюджет служить інструментом для встановлення фінансових завдань і визначення системи показників для подальшого контролю.

3. Внутрішній консалтинг і аудит [1, с. 307]: внутрішній контролінг включає консалтинг та аудит внутрішніх процесів. Це означає розробку методів оцінки діяльності організації та використання інструментарію для забезпечення ефективності управлінського процесу.

4. Контроль та аналіз фінансових відхилень [15, с. 58-59]: фінансовий контролінг забезпечує постійний контроль за фінансовими відхиленнями. Це включає вимірювання різниці між фактичними та запланованими результатами, аналіз потенціалу підприємства та прийняття управлінських рішень для досягнення конкретних цілей.

5. Координація системи планування і контролю [15, с. 58-59]: фінансовий контролінг включає в себе координацію системи планування і контролю. Це означає узгодження стратегічних та оперативних планів для досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства.

Зазначені автори в своїх дослідженнях надають глибше розуміння функцій фінансового контролінгу та впроваджують практичні підходи для досягнення фінансової ефективності на підприємстві.

Ми погоджуємось з тим, що фінансовий контролінг включає в себе ключові функції, такі як визначення фінансової стратегії, бюджетування і планування, внутрішній консалтинг і аудит, контроль та аналіз фінансових відхилень, а також координація системи планування і контролю. Ці функції є важливими для забезпечення ефективного управління підприємством та досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Однак слід зазначити, що ефективність фінансового контролінгу може суттєво залежати від конкретної ситуації та особливостей кожного підприємства. Важливо враховувати контекст, в якому функції фінансового контролінгу впроваджуються, і вносити корективи для врахування унікальних вимог та умов підприємства.

Також слід підкреслити, що дослідження у галузі фінансового контролінгу є прогресуючою областю, і нові висновки та методи можуть виникати з подальшим розвитком економічних та управлінських теорій. Тобто, важливо тримати руку на пульсі останніх досліджень та використовувати їх для постійного удосконалення практик фінансового контролінгу на підприємстві. Тож, продовжимо наше дослідження.

Васютіна М. [3] визначає функції фінансового контролінгу, які включають у себе координацію, облік, визначення фінансової стратегії, планування та бюджетування, бюджетний контроль, внутрішній консалтинг та аудит. Ці функції є ключовими елементами системи фінансового контролінгу та спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Важливо відзначити, що результативність фінансового контролінгу залежить від якості впровадження цих принципів та функцій в конкретних умовах підприємства. Слід враховувати, що кожне підприємство має свої унікальні особливості, і тому рекомендації повинні бути адаптовані до конкретного контексту та потреб підприємства.

Відповідно до проведеного дослідження можемо представити змодельовану схему функцій фінансового контролінгу на підприємстві (рис.1.2)

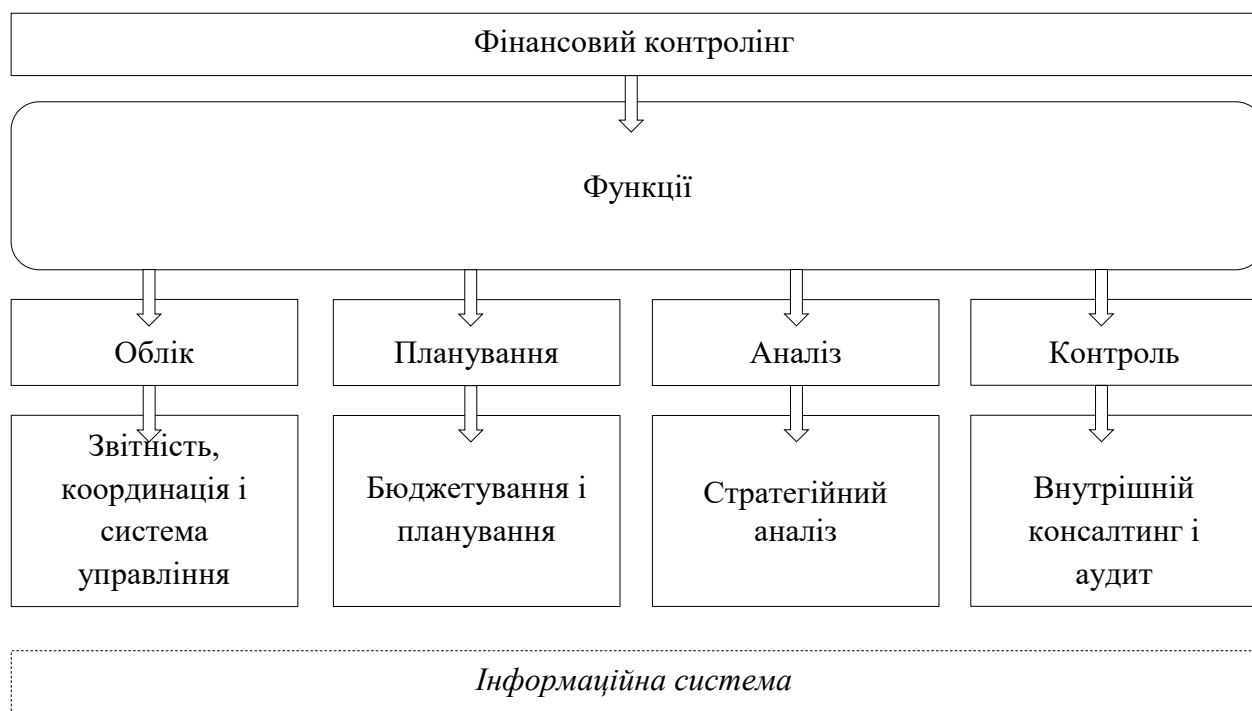


Рисунок 1.2 – Змодельована схема функцій фінансового контролінгу на підприємстві

*Джерело: побудовано автором на основі [20, 13, 31, 19, 26, 22]*

Фінансовий контролінг на підприємстві включає ряд важливих функцій, які спрямовані на забезпечення ефективного управління фінансами та досягнення стратегічних та оперативних цілей. Оновлена схема фінансового контролінгу на підприємстві включає чотири основні функції: облік та координацію, планування і бюджетування, контроль, аналіз. Кожна з цих функцій розкривається через конкретні елементи, такі як система управління, бюджетування, внутрішній консалтинг і аудит, і стратегічний аналіз. Окремо визначена функція «Облік» відповідає за збір, обробку і управління фінансовою інформацією на підприємстві. Одна з ключових функцій - координація - сприяє взаємодії різних фінансових функцій та процесів на підприємстві. Планування і бюджетування включають розробку стратегічних та оперативних планів, а також бюджетування, що сприяє ефективному управлінському процесу. Контроль охоплює моніторинг та оцінку фінансової діяльності, виявлення відхилень від планів, а аналіз фінансових даних ретельно розглядає тенденції та можливості підприємства. Деталізація функцій фінансового контролінгу включає систему управління, яка

забезпечує координацію всієї системи управління на підприємстві. Бюджетування і планування охоплюють розробку стратегічних і оперативних планів, а також бюджетування для управління ресурсами. Внутрішній консалтинг і аудит забезпечують поради та внутрішній контроль, а стратегічний аналіз дозволяє розглядати стратегічні аспекти фінансової діяльності та розвитку підприємства. Інформаційна система, що включає базу даних та інформаційні потоки, підтримує рішення фінансового контролінгу. Ця схема ілюструє взаємозв'язок та ієрархію різних функцій, які спільно допомагають створювати ефективний фінансовий контроль на підприємстві. Ця схема допомагає краще розібратися в структурі та взаємозв'язку різних аспектів фінансового контролінгу для підтримки ефективного управлінського процесу.

### 1.3 Роль планування та обліку у реалізації фінансового контролінгу на підприємстві

Планування в сучасних умовах визнається ключовим елементом фінансового контролінгу на підприємствах, оскільки його ефективність визначається системним підходом до управління та стратегічним управлінням персоналом.

Як відзначено Левицькою І. В., системне планування та формування стратегії управління персоналом є основою стратегічного управління, що є необхідним для досягнення успіху виробничих підприємств. У контексті фінансового контролінгу, планування виступає як ключовий етап, що дозволяє підприємству визначити поточні завдання та досягти стратегічних цілей [14].

Щодо питання ефективності фінансового планування, Шульга О. А. підкреслює важливість швидкості проведення фінансового планування та впровадження автоматизованої системи бюджетування. Його думка базується на тому, що в умовах швидкозмінюючогося бізнес-середовища ефективно фінансове



планування може бути досягнуте за допомогою автоматизованих систем, які забезпечують оперативність та адаптивність до різних типів підприємств [32, с. 58-59].

Важливим етапом планування є визначення поточних завдань, на що вказує Онісіфорова В. Ю. З цією метою, вона рекомендує використання системи бюджетування, яка є інструментом поточного планування господарських операцій та фінансової діяльності. Ця система дозволяє досягти конкретних завдань і забезпечити ефективний контроль за їхнім виконанням [16, с.129].

Висвітлення поглядів Кальченко О. М. підкреслює важливість бюджетування як елемента управлінського обліку та стратегічного інструменту. Він підкреслює, що бюджетування допомагає досягти короткострокових та довгострокових цілей, забезпечуючи ефективне використання ресурсів підприємства та високий рівень фінансової стійкості [9].

Іваненко В. О. додає, що фінансове планування покликане забезпечити підприємство необхідними фінансовими ресурсами, також допомогти ефективно вкладати капітал, контролювати грошові потоки та максимізувати прибуток. Важливість фінансового планування виражається в його здатності до покращення фінансового стану підприємства та уникнення накопичення зайвих ліквідних засобів [8, с. 451].

Так, розглянуті авторські підходи підтверджують, що планування є необхідною та важливою складовою фінансового контролінгу на підприємстві, а його ефективність забезпечує стратегічне та оптимальне управління ресурсами для досягнення мети підприємства.

В умовах глобалізації та непередбачуваних економічних тенденцій стратегічне управління підприємством стає критично важливим елементом його успіху. В цьому контексті впровадження управлінського обліку виступає ключовим інструментом системи фінансового контролінгу на підприємстві. Відзначається, що, хоча управлінський облік не обов'язковий для підприємств в Україні, існує нормативна база, що підтримує можливість його впровадження та

розвитку, зокрема Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2, с. 99].

Управлінський облік виступає інструментом максимізації прибутку та уникнення ризиків. Система фінансового контролінгу, в яку входить управлінський облік, сприяє мінімізації витрат та досягненню максимального прибутку в майбутніх періодах. Це дозволяє підтримувати діяльність підприємства не лише у режимі «виживання» на ринку, але й уникнути негативних умов у майбутньому.

Для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства важливу роль відіграє фінансова звітність. За допомогою фінансової звітності менеджери можуть приймати якісні управлінські рішення на будь-якому рівні. Вона стає ключовим чинником інфраструктури ринкової економіки та прозорим важелем комунікації. Фінансова звітність не лише дозволяє оцінювати майновий стан підприємства та його виробничо-господарську діяльність, але й прогнозувати грошові потоки на майбутнє та визначати вектори розвитку. Згідно з поглядами Добровольської О., фінансова звітність виступає комплексною моделлю відтворення оптимізованого союзу інтересів суб'єктів ринку. Вона функціонує в динаміці та адаптується до сучасного економічного середовища, що підкреслює її роль як ключового інструменту для оцінки та регулювання взаємовідносин між учасниками ринкових відносин. Отже, управлінський облік та фінансова звітність взаємодіють як невід'ємні елементи системи фінансового контролінгу, допомагаючи підприємству приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати ефективну внутрішню та зовнішню комунікацію [7].

У контексті виробничих процесів та стратегічного управління на підприємстві важливо визначити не тільки роль планування та обліку окремо, але й їхню взаємодію в рамках системи фінансового контролінгу.

Планування виступає не лише як інструмент формування стратегій, але й ключовим етапом визначення завдань для досягнення поставлених цілей. Інтеграція стратегічного та оперативного планування дозволяє підприємству

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидко реагувати на ринкові та економічні зміни.

У цьому контексті облік виступає інструментом, що забезпечує відображення фінансових подій та трансформацію планів у конкретні числові дані. Використання системи обліку у поєднанні з плануванням дозволяє не лише контролювати виконання стратегічних та оперативних планів, але й ефективно взаємодіяти з усіма рівнями управління.

Планування та облік стають основою для моніторингу фінансової діяльності, аналізу відхилень від планів, ініціювання корекційних заходів та прийняття стратегічних рішень. Вони взаємодіють як важливі складові фінансового контролінгу, сприяючи управлінському процесу в умовах змінливого бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє підприємствам бути гнучкими, адаптованими та успішними на ринку.

Таким чином, у контексті системного розуміння контролінгу як ключового інструменту ефективного управління підприємством, виявляється, що його основні функції пронизують всі рівні управління. Фінансовий контролінг, як складова контролінгової системи, виступає важливим керівним механізмом, забезпечуючи комплексність та системність у вирішенні стратегічних та оперативних завдань підприємства. Функції фінансового контролінгу, такі як планування, облік, контроль та аналіз, формують взаємодію між різними фінансовими функціями та процесами, що сприяє оптимізації управлінських рішень та ресурсів. Роль планування та обліку в реалізації фінансового контролінгу визначається їхнім впливом на стратегічний розвиток підприємства. Планування стає основним етапом формування стратегії, а облік – інструментом трансформації стратегічних планів у конкретні дії та результати. Їх взаємодія створює підґрунтя для моніторингу, аналізу та контролю фінансової діяльності, забезпечуючи підприємство необхідними інструментами для адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей. Отже, в системному підході до контролінгу визначається ключова роль фінансового контролінгу, де планування та облік взаємодіють як важливі ланки в ланцюжку ефективного управління

підприємством. Наше дослідження виявило, що системний підхід до контролінгу є важливою складовою ефективного управління підприємством. Ми ретельно проаналізували функції фінансового контролінгу та визначили його ключову роль у обіці, плануванні, контролі та аналізі фінансової діяльності підприємства. Зокрема, ми висвітлили важливість планування та обліку в контексті фінансового контролінгу, як ключових інструментів формування та реалізації стратегій підприємства. Наші висновки підкреслюють, що планування та облік не лише служать для впровадження стратегічних планів, але і визначають успіх системи фінансового контролінгу. Ми визнаємо, що ці елементи грають ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та досягненні стратегічних цілей підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

## **2 ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1 Характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства**

В умовах сучасного бізнес-середовища важливим елементом успішного управління є належний контроль за фінансовою діяльністю підприємства. Другий розділ присвячений практичному аналізу організації системи фінансового контролінгу на підприємстві, який включає в себе комплексне дослідження фінансово-господарської діяльності компанії.

Перед вивченням системи фінансового контролінгу необхідно отримати повний обсяг інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства. У данному розділі здійснюється докладна характеристика та аналіз ключових показників ефективності функціонування компанії протягом років 2020-2022.

Аналіз чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку та інших операційних витрат дозволить визначити ефективність виробничої діяльності. Порівняльна оцінка фінансового результату перед і після оподаткування також внесе свої висновки у загальний контекст фінансового здоров'я підприємства. Особлива увага приділяється ліквідності, фінансовій стійкості та рентабельності підприємства. Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості дозволяє визначити рівень фінансового ризику та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є важливою передумовою для розуміння та вдосконалення системи фінансового контролінгу. Використовуючи отримані результати, буде розглянуто питання оптимізації та удосконалення фінансових процесів для досягнення стратегічних цілей компанії.

Вибір підприємства для проведення практичного аналізу, а саме ТОВ «СУМИ-СЕВ», обумовлений його різноманітною діяльністю у сфері оптової торгівлі, будівельного сектору та виробництва меблів. Важливим фактором є

відсутність державної участі в підприємстві, що надає можливість детально вивчити особливості фінансово-господарської діяльності та придбати практичне розуміння фінансових процесів у приватному секторі.

Узагальнена інформація про товариство з обмеженою відповідальністю «Суми-СЕВ» відповідно до проведеного нами дослідження табл. Б.1.

Загалом контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства, ефективним використанням і збереженням його майна здійснює керівник.

Діяльність підприємства регулюються Цивільним та Господарськими Кодексами України, іншими законодавчими актами України та в рамках Конституції України [30, 21].

Розрахунково-аналітичну частину роботи пропонуємо почати із вивчення доходів, витрат та фінансових результатів діяльності підприємства, для чого можна використовувати форму фінансової звітності, відому як «Звіт про результати фінансової діяльності». Розглянемо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СУМИ-СЕВ» за період 2020-2022 рр.

Стаття	Рік			Відхилення	
	2020	2021	2022	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 763,20	6 575,80	3 907,50	-6 855,70	-63,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 158,20	5 927,80	3 387,40	-6 770,80	-66,65
Валовий прибуток	605,00	648,00	520,10	-84,90	-14,03
Інші операційні витрати	798,1	551,9	381,3	-416,80	-52,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	-193,10	96,10	138,80	331,9	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	-193,1	96,1	138,8	331,9	331,9
Чистий фінансовий результат	-193,1	96,1	138,8	331,9	331,9

Дані таблиці відображають значущі зміни у фінансовому стані підприємства протягом трьох років. Для розуміння цих змін важливо звернутися до основних показників та їх взаємозв'язку.

Аналізуючи таблицю фінансових показників підприємства протягом трьох років (2020-2022 роки), можна виявити ключові тенденції та взаємозв'язки між різними статтями.

Чистий дохід від реалізації продукції відображає значущий спад на 63,70% у 2022 році, порівняно з 2020 роком. Це суттєве зменшення свідчить про можливі проблеми у збуті чи конкурентоспроможності продукції. Такий різкий спад може вказувати на несприятливі економічні умови або неефективні стратегії управління.

Собівартість реалізованої продукції відповідно знижується на 66,65% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це може бути результатом росту витрат на виробництво або неефективного використання ресурсів. Обернена пропорційна зміна до чистого доходу може свідчити про необхідність оптимізації виробничих процесів та управління витратами.

Валовий прибуток відображає відносний спад на 14,03% у 2022 році. Це може бути результатом тиску на маржі через одночасне зменшення чистого доходу та збільшення собівартості. Підприємство може знаходитися під впливом конкуренції або зміни у витратній структурі.

Інші операційні витрати показують спад на 52,22% у 2022 році, що свідчить про ефективне управління витратами або можливе скорочення обсягу діяльності. Зменшення витрат може бути результатом оптимізації бізнес-процесів чи вдосконалення управління ресурсами.

Фінансовий результат від операційної діяльності показує значущий приріст на 331,9% у 2022 році. Значення нульового фінансового результату від операційної діяльності в 2020 році може свідчити про значущі фінансові витрати, які були компенсовані значущим зростанням прибутку в подальших роках.

Фінансовий результат до оподаткування також вражає значущим зростанням на 331,9% у 2022 році. Це вказує на позитивний вплив фінансових операцій на загальний результат компанії.

Чистий фінансовий результат показує значущий приріст на 193,1% у 2022 році. Це свідчить про успішні фінансові стратегії та ефективне управління податками.

Узагальнюючи, падіння чистого доходу та валового прибутку може бути результатом зменшення обсягів діяльності. Однак ефективне управління витратами та фінансові операції можуть внести певний позитивний вклад у загальну фінансову стабільність підприємства.

Узагальнюючи, компанія переживає не легкий період, зменшуючи обсяг реалізації та валовий прибуток. Однак фінансовий результат показує відновлення у 2022 році, що є вкрай позитивним (рис. 2.1).

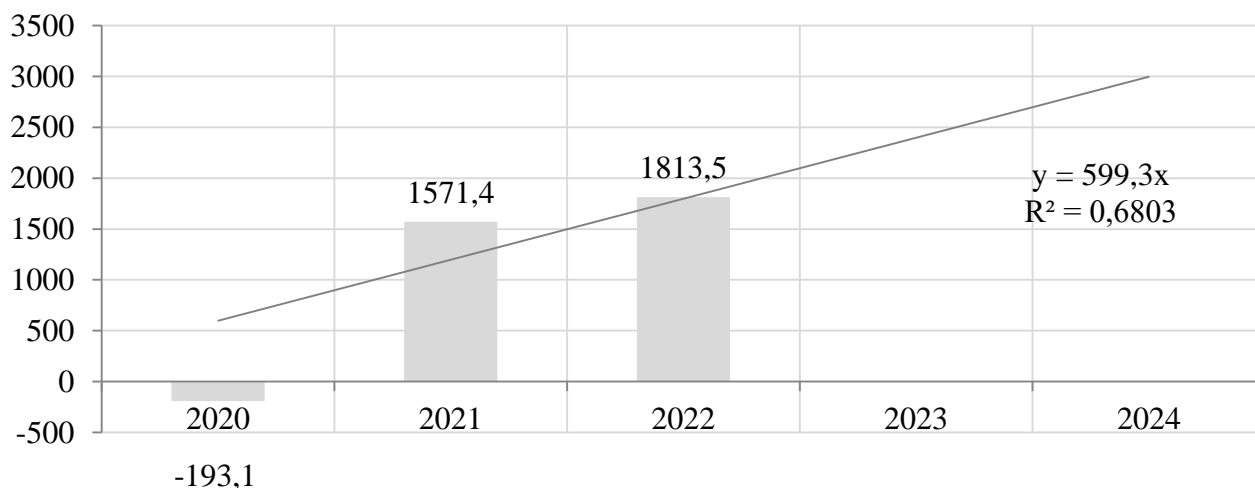


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистих фінансових результатів ТОВ «СУМИ-СЕВ» протягом 2020-2022 рр., тис. грн.

Прогнозовані показники чистого фінансового результату, які демонструють тенденцію зростання, є позитивним сигналом для підприємства та його стейкхолдерів. Такий розвиток подій може свідчити про кілька ключових аспектів:

1. Покращення ефективності операцій: зростання чистого фінансового результату може бути наслідком оптимізації витрат, підвищення продуктивності



та покращення управління ресурсами. Підприємство може впроваджувати ефективніші операційні процеси, що сприяє підвищенню рентабельності.

2. Стабільність фінансового положення: зростання чистого фінансового результату може свідчити про зменшення фінансових ризиків та збільшення стабільності підприємства. Це може включати ефективне керування борговим навантаженням, оптимізацію капіталовкладень та зниження фінансових витрат.

3. Покращення конкурентоспроможності: збільшення чистого фінансового результату може свідчити про успішну стратегію конкурентоспроможності. Підприємство може ефективно реагувати на зміни на ринку, виокремлюючи себе через якість продукції, інновації чи ефективне обслуговування клієнтів.

4. Інвестиційна привабливість: покращення фінансових результатів може збільшити інвестиційну привабливість підприємства для потенційних інвесторів та кредиторів. Це може вплинути на підвищення капіталу та зниження вартості капіталу.

5. Довіра стейкхолдерів: показники зростання чистого фінансового результату можуть сприяти підвищенню довіри серед стейкхолдерів, включаючи акціонерів, клієнтів, партнерів та працівників.

В цілому, прогнозоване зростання чистого фінансового результату є позитивним сигналом і свідчить про успішність стратегій управління, ефективність операцій та здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку, що може мати значущий вплив на його фінансовий успіх у майбутньому. Так, у результаті глибокого аналізу фінансових показників підприємства можна визначити, що останні три роки були важкими, хоча спостерігається певне поліпшення у фінансовому результаті та управлінні витратами у 2022 році. Суттєвий спад чистого доходу та валового прибутку, а також стрімкий ріст собівартості реалізованої продукції вимагають уваги та стратегічних рішень для забезпечення стійкої фінансової стійкості та подальшого розвитку підприємства.

## 2.2 Оцінка ефективності управління підприємством в системі фінансового контролінгу

Практичний аналіз у цій частині дипломної роботи спрямований на виявлення практичних вигод та викликів, з якими стикаються підприємства при впровадженні системи фінансового контролінгу. Ми розглянемо методи оцінки ефективності управління, зосереджуючись на їхньому застосуванні в рамках фінансового контролінгу. Це ми зробимо шляхом оцінки фінансового стану підприємства. Також, ми висвітлимо практичний внесок нашого дослідження в розвиток методів та підходів до оцінки ефективності управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища. Наш аналіз спрямований на надання конкретних рекомендацій та висновків, які можуть бути корисні для керівництва підприємств, вивчаючи ефективність своєї управлінської стратегії в контексті фінансового контролінгу.

Тож, для більш точного розуміння фінансових показників підприємства важливо провести аналіз та оцінку фінансового стану (табл. 2.2). Як правило, аналіз фінансового стану проводять за групами показників, куди входять показники фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, майнового стану та для завершення комплексності оцінки рентабельності.

Аналізуючи таблицю з показниками фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, майнового стану та рентабельності за роками (2020, 2021, 2022), можна зробити деякі висновки.

Аналізуючи показники фінансової стійкості підприємства за роками 2020-2022, можна зробити наступні спостереження. Коефіцієнт фінансової стійкості зменшується з 0,67 у 2020 році до 0,63 у 2022 році, вказуючи на певне зменшення стабільності фінансового положення компанії. Коефіцієнт фінансової автономії залишається стабільним на рівні 0,67 протягом розглянутого періоду. Однак коефіцієнти фінансової залежності та фінансового левериджу зростають з 0,33 до

0,37 та з 0,49 до 0,58 відповідно, що може свідчити про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансового ризику.

Крім того, коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається відносно стабільним на рівні 0,67, 0,64 та 0,63 відповідно за роками. Це може свідчити про здатність підприємства зберігати рівень контролю над фінансами та використовувати внутрішні ресурси для фінансування своєї діяльності.

Загалом, аналіз цих фінансової стійкості показує, що підприємство може стикатися з викликами у збереженні фінансової стабільності через певне збільшення фінансового ризику та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану ТОВ «СУМИ-СЕВ» за період 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,64	0,63
Коефіцієнт фінансової автономії	0,67	0,64	0,63
Коефіцієнт фінансової залежності	0,33	0,36	0,37
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,49	0,55	0,58
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,64	0,63
Показники ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,06	2,82	2,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,02	0,00	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,30	0,41	1,20
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей	14,48	411,80	16,40
Показники ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	7,89	4,18	2,15
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,89	4,18	2,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,73	6,49	3,41
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	107,74	31,94	5,43
Частка неоплаченого капіталу у власному капіталі	0,00	0,00	0,00
Частка нерозподіленого прибутку у власному капіталі	0,89	0,90	0,91
Показники майнового стану			
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	0,00	0,00
Коефіцієнт зносу основних засобів	-1,00	-1,00	-1,00
Коефіцієнт придатності основних засобів	2,00	2,00	2,00
Частка основних засобів у активах	0,00	0,00	0,00
Показники рентабельності			
Рентабельність власного капіталу	0,00	0,09	0,11
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,00	0,06	0,07
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,00	0,01	0,03
Рентабельність витрат	-2,06	-2,11	-2,15

Коефіцієнт поточної ліквідності за роки 2020, 2021 і 2022 відповідно становить 3,06, 2,82 і 2,71. У всіх трьох роках цей показник перевищує нормативне значення 1, що свідчить про те, що підприємство має достатню ліквідність для виплати короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності для років 2020, 2021 і 2022 становить 0,02, 0,00 і 0,00 відповідно. Це говорить про низьку готовність підприємства розрахуватися з короткостроковою заборгованістю за рахунок швидколіквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає з 0,30 в 2020 році до 1,20 в 2022 році. У 2022 році цей показник перевищує нормативне значення 0,2, вказуючи на збільшення готовності підприємства до негайного розрахунку з короткостроковою заборгованістю.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей різко збільшується в 2021 році (411,80), що може вказувати на проблеми у керуванні дебіторською та кредиторською заборгованістю. У 2022 році це співвідношення зменшується до 16,40, але все ще перевищує нормативне значення 1.

Загалом, підприємство має високий рівень поточної ліквідності, але важливо звертати увагу на управління дебіторською та кредиторською заборгованістю для покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт оборотності активів зменшується від 7,89 в 2020 році до 2,15 в 2022 році. Це може свідчити про зменшення ефективності використання активів для генерації прибутку.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів також зменшується від 7,89 в 2020 році до 2,15 в 2022 році. Це може вказувати на зменшення ефективності управління оборотними активами.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшується від 11,73 в 2020 році до 3,41 в 2022 році. Це може вказувати на зменшення ефективності використання власного капіталу для генерації прибутку.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відзначається великими змінами, з 107,74 в 2020 році до 5,43 в 2022 році. Це може вказувати на зміни в політиці управління дебіторською заборгованістю та швидше погашення зобов'язань.

Частка неоплаченого капіталу у власному капіталі залишається нульовою протягом всього періоду, що свідчить про відсутність неоплаченого капіталу у структурі власного капіталу.

Частка нерозподіленого прибутку у власному капіталі практично не змінюється з 0,89 в 2020 році до 0,91 в 2022 році. Це може свідчити про стабільність політики розподілу прибутку та його роль у власному капіталі.

У цілому, рекомендується детальніше дослідження ділової активності для визначення причин змін у показниках та розробки стратегій для покращення ефективності використання активів та капіталу.

Аналізуючи показники майнового стану за роки 2020-2022, можна виявити ряд проблем у використанні основних засобів та їх вартості. Коефіцієнт оновлення основних засобів в 2020 році дорівнює 1,00, що може вказувати на наявність нововведень у експлуатації основних фондів. Проте, у наступні два роки цей показник стає нульовим, що суперечить логіці оновлення та внесення нового майна у діяльність. Коефіцієнт зносу основних засобів в усіх трьох роках дорівнює -1,00. Коефіцієнт придатності основних засобів у всіх трьох роках залишається сталим на рівні 2,00. Частка основних засобів у активах залишається на рівні 0,00 у всіх трьох роках, що вказує на відсутність основних засобів в активах підприємства.

Показники рентабельності за роки 2020-2022 вказують на певні труднощі та негативні аспекти у фінансовій продуктивності підприємства.

Рентабельність власного капіталу в 2020 році становить 0,00%, що може бути ознакою проблем в здатності генерувати прибуток на власний капітал. Проте, у 2022 році цей показник зростає до 0,11%, що може свідчити про певне поліпшення ситуації.

Рентабельність активів за чистим прибутком також показує невелике зростання від 0,06% у 2021 році до 0,07% у 2022 році. Проте, загалом, ці значення є низькими, що може вказувати на низьку ефективність використання активів для генерації прибутку.

Чиста рентабельність реалізованої продукції збільшується від 0,01% у 2021 році до 0,03% у 2022 році. Це може свідчити про певне покращення ефективності виробництва та реалізації продукції.

Рентабельність витрат показує негативні значення у всіх трьох роках, зменшуючись від -2,06% у 2020 році до -2,15% у 2022 році. Це може свідчити про серйозні труднощі та втрати в здатності підприємства ефективно управляти своїми витратами та забезпечити прибутковість.

Узагальнюючи, показники рентабельності підприємства вказують на потребу уважнішого аналізу факторів, що впливають на фінансовий результат, та розробки стратегій для покращення прибутковості та фінансової стабільності.

Фінансовий стан підприємства, визначений на основі розгляду ключових фінансових показників за роки 2020-2022, викликає деякі турботи та вимагає уважного аналізу.

Щодо ліквідності, підприємство демонструє спад у коефіцієнтах поточної та абсолютної ліквідності, що може свідчити про ускладнення здатності вчасно погашати короткострокові зобов'язання та збільшення ризику неплатоспроможності. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей в 2021 році є значно вищим за норматив, що може вказувати на проблеми у взаєморозрахунках та кредитуванні.

Фінансова стійкість підприємства під сумнівом через низьку рентабельність та збільшення втрат. Коефіцієнт фінансової стійкості та фінансової автономії не досягають визначених нормативів, що вказує на високий ризик неплатоспроможності та обмежену фінансову незалежність. Крім того, коефіцієнт фінансового левериджу залишається вище за прийнятий ліміт, що підсилює фінансовий ризик.

Аналіз показників ділової активності вказує на зниження ефективності використання активів та власного капіталу. Зменшення коефіцієнтів оборотності свідчить про можливі проблеми в управлінні ресурсами та оборотним капіталом.

Показники майнового стану підприємства супроводжуються деякими негараздами, викликаними відсутністю основних засобів на підприємстві. Це підтверджується значеннями коефіцієнтів оновлення та зносу основних засобів, а також частки основних засобів у активах, які виявились нульовими чи неможливими з економічної точки зору.

У розділі рентабельності виявлено певне поліпшення, але рівень прибутковості залишається загалом низьким. Негативні значення рентабельності витрат підсилюють загальну тенденцію до втрат та фінансових труднощів.

Загальною тенденцією є складна фінансова ситуація підприємства, яка вимагає комплексного підходу до аналізу та розробки стратегій вдосконалення фінансового управління та забезпечення стійкості.

Оцінка ефективності управління підприємством в системі фінансового контролінгу виявила ряд ключових викликів та проблем, які вимагають негайного втручання та стратегічного управління. З погляду ліквідності, підприємство стикається із зниженням поточної ліквідності, а також значним спадом в коефіцієнтах швидкої та абсолютної ліквідності протягом останніх трьох років. Це може вказувати на неефективне управління оборотним капіталом та забезпеченням достатньої готівкової резервності для погашення короткострокових зобов'язань. У сфері фінансової стійкості, підприємство стикається з високим ризиком неплатоспроможності та обмеженою фінансовою автономією. Коефіцієнт фінансового левериджу перевищує встановлений ліміт, що може погіршувати загальний фінансовий ризик та зменшувати стійкість підприємства перед негативними змінами в економічному середовищі. Показники ділової активності свідчать про погіршення управління активами та ефективністю використання власного капіталу. Зменшення коефіцієнтів оборотності говорить про можливі проблеми в управлінні ресурсами та погіршення ринкової позиції підприємства. У майновому стані підприємства спостерігаються серйозні аномалії

та нерозумілі показники, що свідчить про можливі проблеми у фінансовому звіті або неадекватність облікової інформації. Нарешті, у сфері рентабельності, хоча спостерігається певне поліпшення, загальний рівень прибутковості залишається низьким, а витрати продовжують зростати, вказуючи на неефективне управління витратами. Отже, наявні фінансові виклики та труднощі свідчать про необхідність комплексного фінансового контролінгу та стратегічного управління. Підприємство повинно активно впроваджувати коригуючі заходи, спрямовані на покращення ліквідності, фінансової стійкості, ефективності використання активів та загальної прибутковості.

Попри виявлені фінансові виклики, є позитивні аспекти, які можна врахувати в загальному висновку. Наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році перевищив норматив, що свідчить про здатність підприємства розраховуватися з короткостроковою заборгованістю шляхом використання швидколіквідних активів. Також важливо відзначити певне поліпшення у рентабельності, зокрема збільшення рентабельності власного капіталу та активів за чистим прибутком у 2022 році. Це може бути результатом ефективних стратегій управління та покращення фінансової продуктивності. Нарешті, при належному контролі та впровадженні корекційних заходів, підприємство може покращити свою фінансову стабільність та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Важливо враховувати позитивні тенденції та використовувати їх як підставу для подальшого розвитку та удосконалення.

Базуючись на проведеному аналізі фінансових показників, надамо деякі загальні рекомендації для підприємства:

1. Підвищення ліквідності: управління запасами та дебіторською заборгованістю для зниження періодів обороту. Розглянути оптимізацію структури зобов'язань для зменшення кредиторської заборгованості.
2. Підвищення фінансової стійкості: можливості залучення додаткового власного капіталу для зниження фінансового ризику. Переглянути стратегію фінансового левериджу та оптимізації структури забезпечення.



3. Ефективне використання активів: стратегія управління активами та їх оновленню для забезпечення ефективності використання та регулярне оновлення основних засобів, щоб уникнути їхньої застарілості та втрати вартості.

4. Фокус на рентабельності: можливості для підвищення ефективності витрат та оптимізації виробничих процесів. Розвивиток стратегії для збільшення прибутковості та створення додаткових джерел прибутку.

5. Фінансовий аналіз та планування: регулярний фінансовий аналіз та планування для оперативного реагування на зміни у фінансовому стані. Слід розглянути можливості для вдосконалення бюджету та прогнозування фінансових показників.

6. Управління дебіторською заборгованістю: впровадження ефективних стратегій управління дебіторською заборгованістю для зниження періодів відстрочки платежу та покращення ліквідності.

Узагальнюючи, рекомендації можуть включати оптимізацію структури пасивів, управління ліквідністю та дебіторською заборгованістю, оцінку ефективності використання активів та оновлення основних засобів.

### 2.3 Підходи до удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства

Удосконалення процедур фінансового контролінгу важливо для забезпечення точності та достовірності фінансової звітності, ефективного управління ресурсами та вчасного виявлення фінансових ризиків. Це сприяє збільшенню ефективності фінансового управління, покращенню прийняття рішень, а також виключенню можливості виникнення ситуацій, що можуть призвести до неплатоспроможності чи фінансових труднощів. Удосконалення контролінгу також сприяє збереженню довіри інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін, що важливо для сталого розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Тож, спробуємо визначити підходи до удосконалення

процедур фінансового контролінгу підприємства на основі вже проведеного аналізу, а також додаткового дослідження ТОВ «СУМИ-СЕВ».

Так, з метою отримання більш глибоких результатів дослідження здійснимо прогнозування зміни чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг та чистого фінансового результату ТОВ «СУМИ-СЕВ» на наступні три роки. Динамічна модель на рис. 2.2.

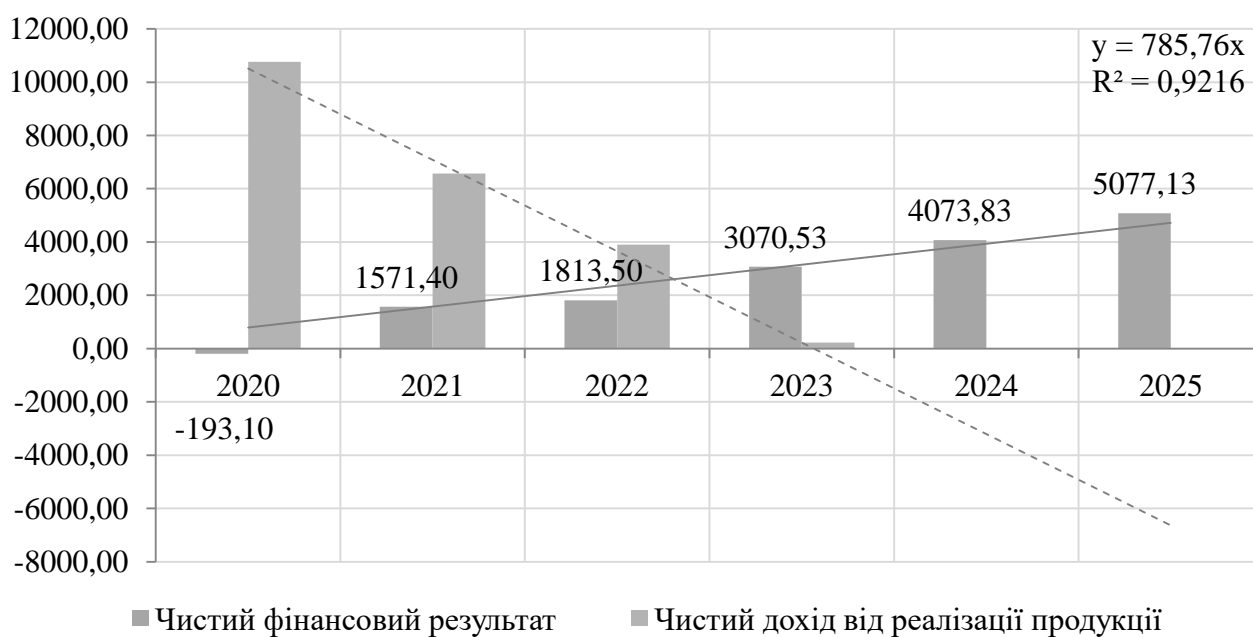


Рисунок 2.2 – Прогнозування прибуткових показників діяльності ТОВ «СУМИ-СЕВ» за період 2020-2025 рр., тис. грн.

Загалом, прогнозування прибуткових показників діяльності може значно полегшити удосконалення фінансового контролінгу підприємства. Це дозволяє заздалегідь передбачити можливі фінансові труднощі, визначити ключові області для фокусу та прийняти заздалегідь стратегічні рішення для управління ризиками. Прогнозування прибуткових показників дозволяє ефективно визначати потреби в ресурсах, розподіляти бюджет та планувати управлінські та інвестиційні рішення. Також цей підхід допомагає визначити ефективні стратегії управління витратами та підвищити прозорість фінансових операцій. Усі ці аспекти сприяють створенню більш надійного фінансового прогнозу, який служить основою для

вжиття запобіжних заходів та вчасного реагування на зміни у фінансовому середовищі, що, в свою чергу, підвищує ефективність фінансового контролінгу.

Прогноз чистого фінансового результату у 2025 р. становить 5077,13 тис. грн., що є вкрай позитивним. Коефіцієнт детермінації 0,9216 вказує на досить сильну залежність між роками та чистим доходом підприємства. Це означає, що прогнозовані значення мають високу ймовірність бути близькими до фактичних значень. Загалом зрушення у цій частині є вкрай позитивними.

Тож, прогноз доходів показує, що чистий дохід від реалізації значно скорочується, але чистий фінансовий результат все одно зростає, що є позитивним свідченням збільшення ефективності та рентабельності, навіть незважаючи на можливе скорочення обсягів діяльності.

Однак, слід пам'ятати, що передбачення є тільки результатом проведених дій та використання інструментів відповідного аналізу, насправді ж точних тенденцій знати не може ніхто. З іншої сторони, проведене нами прогнозування має важливе значення зважаючи на те, що нам вдалося ще раз підтвердити важливий фактор на підприємстві – збільшення прибутків при скороченні доходів.

Якщо чистий дохід від реалізації значно скорочується, але чистий фінансовий результат все одно зростає, це може свідчити про покращення ефективності операцій та контролю над витратами, що є позитивними ознаками. Тим не менше, при такому сценарії, важливо врахувати кілька ключових аспектів:

Ефективність операцій: необхідне покращення ефективності операцій може включати у себе оптимізацію витрат, раціоналізацію процесів та підвищення продуктивності праці. Продовження цих заходів може сприяти підтримці рентабельності.

Диверсифікація: слід розглянути можливості диверсифікації продуктів чи послуг для зменшення ризиків, пов'язаних із скороченням обсягів діяльності в конкретному сегменті ринку.

Керування ризиками: варто аналізувати потенційні ризики, які можуть виникнути в результаті скорочення обсягів діяльності. Слід розробити стратегії зменшення цих ризиків та приймати належні заходи для їх управління.

Фінансова стійкість: важливе збереження фінансової стійкості, особливо в умовах зменшення доходів. Раціональне управління оборотним та основним капіталом може допомогти забезпечити стабільність фінансового стану.

Співробітництво з постачальниками та клієнтами: встановлення відкритого діалогу з постачальниками та клієнтами, можливо, знайдуться спільні рішення для збереження взаємовигідних відносин.

Використання технологій: впровадження нових технологій може допомогти в збереженні конкурентоспроможності та оптимізації процесів.

Стратегічне планування: розробка стратегії розвитку та плани дій для адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Успішна реакція на скорочення обсягів діяльності полягає в гнучкому та вчасному управлінні, а також в умінні адаптуватися до змін.

Також визначаючи підходи до удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства, доцільно дослідити кореляцію основних показників фінансового стану підприємства. Знову ж таки проведемо це на прикладі ТОВ «СУМИ-СЕВ». Показники які розглядаємо наведені в табл. Б.2. Результати кореляції наведені на рис. Б.1.

Кореляційний аналіз може допомогти виявити сильні та слабкі сторони фінансового управління. Наприклад, якщо показники ліквідності корелюють із заборгованістю, це може вказувати на неефективне управління оборотними коштами. Застосування кореляційного аналізу може також виявити показники, які мають найбільший вплив на фінансову стійкість чи прибутковість підприємства, тим самим вказуючи на ті аспекти, які вимагають особливої уваги під час удосконалення фінансового контролінгу.

Так при огляді таблиці кореляції можна виділити деякі примітні зв'язки між показниками:

1. Сильний зв'язок:

– коефіцієнт фінансової стійкості має сильну позитивну кореляцію з коефіцієнтом фінансової автономії (1).

– коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового левериджу мають сильну взаємну кореляцію та обидва мають сильний зв'язок із коефіцієнтом фінансової автономії (-1).

## 2. Інші зв'язки:

– коефіцієнт поточної ліквідності має високий позитивний зв'язок з іншими коефіцієнтами ліквідності (0,97-0,99).

– рентабельність власного капіталу та рентабельність активів за чистим прибутком мають високий позитивний зв'язок (0,99).

– чиста рентабельність реалізованої продукції та рентабельність витрат також мають високий позитивний зв'язок (0,97).

Зв'язки, які можуть вказувати на певні проблеми: коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового левериджу мають сильний зв'язок з коефіцієнтом маневреності власного капіталу. Це може вказувати на велику залежність від зовнішніх джерел фінансування та високий рівень фінансового ризику.

В цілому, детальний аналіз кожного з показників та їх взаємозв'язки можуть допомогти краще зрозуміти фінансовий стан підприємства і визначити можливі напрямки для подальшого управління та покращення його ефективності.

Враховуючи результати аналізу кореляційної таблиці, можна запропонувати наступні рекомендації для підприємства:

1. Збільшення фінансової автономії: важливо розглянути можливості збільшення власних коштів у структурі капіталу, щоб підвищити фінансову стійкість і зменшити залежність від зовнішніх джерел.

2. Ефективне управління фінансовим левериджем: слід ретельно враховувати величину фінансового левериджу, бережливо використовуючи позичкові кошти для максимізації прибутків, але уникати надто високих рівнів, що може призвести до фінансового ризику.

3. Оцінка структури ліквідності: необхідно врахувати необхідність збалансування структури ліквідності, особливо з огляду на співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей.

4. Управління рентабельністю: доречно спрямувати зусилля на підвищення рентабельності власного капіталу та активів, оскільки ці показники мають сильний взаємозв'язок. Важливе удосконалення стратегії збалансованого використання ресурсів та оптимізації витрат для підвищення чистої рентабельності реалізованої продукції та рентабельності витрат.

5. Управління фінансовим ризиком: необхідне ретельне вивчення взаємозв'язку між фінансовою залежністю та маневреністю власного капіталу. Зменшення залежності може допомогти знизити ризик фінансових труднощів.

Ці рекомендації можуть слугувати орієнтиром для управлінських рішень та стратегій, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства в контексті контролінгу. При цьому важливо враховувати конкретні умови та особливості діяльності підприємства для досягнення найбільш оптимальних результатів.

У табл. Б.3 наведена інформація з приводу заходів покращення фінансового контролінгу на підприємстві, розроблених Сіренко Н. М. та Семенюк А. І. [25].

На наше переконання, удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства може бути досягнуте шляхом впровадження комплексних заходів. Спершу, необхідно ретельно проаналізувати існуючі фінансові процеси та ідентифікувати слабкі місця. Після цього можна впроваджувати автоматизовані системи для збільшення точності та ефективності обліку. Важливо розвивати ключові показники фінансового стану, забезпечуючи їх відповідність індустрійним стандартам. Також слід активно впроваджувати стратегії зменшення ризиків та підвищення фінансової стійкості, зокрема шляхом раціоналізації кредитних та дебіторських відносин. Постійний моніторинг та аналіз результатів дозволять підприємству оперативно реагувати на зміни та досягати ефективного фінансового управління.

Крім того, важливим елементом удосконалення фінансового контролінгу є впровадження системи внутрішнього аудиту, що дозволить систематично перевіряти та оцінювати ефективність фінансових процесів. Навчання та підтримка персоналу у використанні нових технологій та методологій також відіграють ключову роль у забезпеченні успішності удосконалення. Сприяння культурі внутрішньої відповідальності та обміну інформацією між відділами може сприяти оптимізації комунікації та вирішенню фінансових завдань спільними зусиллями. Нарешті, постійне вдосконалення і адаптація до змін в економічному середовищі становлять основу для сталого розвитку фінансового контролінгу підприємства.

Розробка підходів до удосконалення процедур фінансового контролінгу у нашій дипломній роботі ґрунтується на системному аналізі та узагальненні результатів проведеного дослідження. На відміну від загальних підходів, наш внесок базується на конкретних особливостях організації та враховує нашу унікальну ідентичність та проведений аналіз на прикладі конкретного підприємства (табл. 2.3).

В цілому, наші підходи враховують унікальні вимоги та особливості нашого підприємства, сприяючи створенню більш ефективної та пристосованої системи фінансового контролю.

Тобто, удосконалення процедур фінансового контролінгу на підприємстві вимагає комплексного підходу. Це включає в себе впровадження автоматизованих систем, активний внутрішній аудит, систематичний моніторинг ключових фінансових показників та постійне навчання персоналу. Забезпечення ефективної комунікації між відділами та створення культури внутрішньої відповідальності також є важливими елементами успішного удосконалення. При цьому важливо враховувати потреби конкретного підприємства та постійно адаптувати стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей комплексний підхід дозволить підприємству покращити ефективність фінансового управління та забезпечити сталість у динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.3 – Підходи до удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства

Заходи	Характеристика
Підсилення акценту на концепції «попередження витрат»	У контексті нашого дослідження ми визначили, що вдосконалення фінансового контролю передбачає не лише виявлення витрат, але й активне попередження їх. Наші рекомендації орієнтовані на створення превентивних механізмів для зменшення ризиків та забезпечення більш ефективного управління ресурсами.
Індивідуальний підхід до регламентації	Враховуючи специфіку нашого підприємства, ми рекомендуємо розробку індивідуальних підходів до регламентації бізнес-процесів, забезпечуючи максимальну адаптацію до наших потреб та уникнення можливих неточностей.
Максимальне залучення та відповідальність персоналу	Наш підхід передбачає не лише залучення топ-менеджменту, але і активну взаємодію з персоналом на всіх рівнях. Ми визнаємо важливість створення індивідуальних або колективних договорів відповідальності для тих, хто має прямий доступ до цінностей.
Інтеграція антикорупційних заходів	На відміну від загальних підходів, наш внесок уключає акцент на антикорупційних аспектах. Рекомендації стосуються перевірки внутрішніх документів на предмет корупційних аспектів, забезпечуючи чистоту наших бізнес-процесів.
Ефективне використання інформаційних технологій	Впровадження сучасних інформаційних систем та програм для автоматизації фінансових процесів та забезпечення точності обліку.
Розвиток системи моніторингу та аналізу ризиків	Створення системи, яка надає можливість постійного моніторингу фінансових ризиків та аналізу їх впливу на діяльність підприємства
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та навчань для персоналу щодо правил фінансового контролю, ефективного використання нових інструментів та роботи з інформаційними системами.
Залучення експертів із зовнішнього аудиту	Проведення періодичних зовнішніх аудитів фінансової діяльності для отримання об'єктивного експертного огляду та рекомендацій
Оцінка ефективності впроваджених заходів	Визначення ключових показників ефективності та систематична оцінка результатів впроваджених покращень для постійного вдосконалення процесів
Поновлення автоматизованих систем обліку	Застосування сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для фінансового обліку може значно полегшити процеси збору та аналізу даних. Це дозволить уникнути помилок, підвищити точність і прискорити внутрішні фінансові операції.
Інтеграція бюджетування та стратегічного планування	Забезпечення взаємозв'язку між фінансовим контролінгом, бюджетуванням і стратегічним плануванням дозволить підприємству визначати конкретні фінансові цілі, враховуючи стратегічні завдання.
Розвиток ключових показників ефективності (KPI)	Визначення та впровадження KPI для фінансового контролінгу, які відображають стратегічні цілі підприємства. Такі показники можуть включати ліквідність, рентабельність, ефективність використання ресурсів, тощо.
Фокус на стратегічних резервах	Впровадження механізмів виявлення та врахування стратегічних резервів у фінансовому плануванні дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.



Отже, розроблені підходи до удосконалення процедур фінансового контролю нашого підприємства мають стратегічне значення для ефективного управління ресурсами та максимізації прибутковості. Зазначені в рекомендаціях інновації, враховуючи унікальні характеристики нашої організації, виявляться ключовими для досягнення позитивних результатів у контексті фінансового контролінгу. Ці підходи враховують не лише загальні тенденції в управлінському обліку та контролінгу, але й специфічні особливості нашого підприємства, забезпечуючи більш гнучке та ефективне впровадження. Реалізація цих рекомендацій покликана підвищити ефективність фінансового контролю, забезпечити прозорість управлінських процесів і сприяти стійкості нашого підприємства в умовах змінного економічного середовища.

## ВИСНОВКИ

Дипломна робота надає глибоке та системне розуміння принципів, функцій та ролі фінансового контролінгу в ефективному управлінні підприємством. Проведене дослідження свідчить про те, що системний підхід до контролінгу виступає ключовим елементом для забезпечення ефективного управління. Аналіз функцій фінансового контролінгу підкреслює його важливу роль у плануванні, обліку, контролі та аналізі фінансової діяльності підприємства. Особлива увага приділена ролі планування та обліку в контексті фінансового контролінгу, що підкреслює їхню значущість у формуванні та реалізації стратегій підприємства. Планування та облік є не лише інструментами впровадження тактичних рішень, але й ключовими елементами системи фінансового контролінгу, спрямованими на забезпечення фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей підприємства. Дипломна робота пропонує глибокий розгляд сучасних тенденцій управління підприємством та визначає ключові аспекти, які визначають ефективність фінансового контролінгу в бізнес-середовищі сьогодення.

У практичній частині аналізу виявлено кілька ключових висновків, які надають обґрунтовану оцінку фінансового стану аналізованого підприємства та ефективності його управління. По-перше, прогнозоване зростання чистого фінансового результату свідчить про успішність стратегій управління та гнучкість у змінному ринковому середовищі. Ретельний аналіз фінансових показників вказує на труднощі, з якими стикається підприємство. Спад чистого доходу, валового прибутку та зростання собівартості реалізованої продукції вимагають прийняття рішень для забезпечення стійкої фінансової стійкості та подальшого розвитку. Оцінка ліквідності та фінансової стійкості виявила ризики неплатоспроможності та обмежену фінансову автономію, що потребує негайного управлінського втручання. Низька рентабельність та зростання витрат свідчать про неефективне управління витратами. Тік, наявні фінансові виклики та труднощі свідчать про необхідність комплексного фінансового контролінгу та

стратегічного управління. Підприємство повинно активно впроваджувати коригуючі заходи, спрямовані на покращення ліквідності, фінансової стійкості, ефективності використання активів та загальної прибутковості. Рекомендації щодо подальшого стратегічного вдосконалення та управління ризиками включають в себе активну аналітику ринкових тенденцій, підвищення фінансової прозорості та постійне вдосконалення стратегій для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Нарешті, розроблені підходи до удосконалення процедур фінансового контролю мають стратегічне значення для ефективного управління ресурсами та максимізації прибутковості. Ці підходи сприятимуть покращенню фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів, зменшенню фінансових ризиків, що є одними з ключових аспектів для стабільного розвитку підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Отже, виконана аналітична робота має потенціал стати цінним інструментом для прийняття фінансово-управлінських рішень як менеджментом ТОВ «СУМИ-СЕВ», сприяти успішному подальшому розвитку підприємства, а також слугує основою до розроблення подальших рекомендацій щодо удосконалення процедур фінансового контролінгу підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акуліна, А. А., & Чупрін, Є. С. (2020). Поняття та основні функції фінансового контролінгу. In The 8th International scientific and practical conference “*Science, society, education: topical issues and development prospects*”(July 5-7, 2020) SPC “Sci-conf. com. ua”, Kharkiv, Ukraine. 2020. 341 p. (p. 305).
2. Баліцька, Н. І., & Сокольська, Т. В. (2022). Управлінський облік як вихідний елемент ефективної системи контролінгу підприємства. Рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії статистики, обліку та аудиту (протокол № 7 від 28 лютого 2022 р.).
3. Васютіна, М. (2020) Застосування інструментарію фінансового контролінгу в діяльності підприємства. Збірник тез наукових доповідей студентів. Том 3. *Природничі науки*. С. 77.
4. Гречко, А. В., Гречухін, А. С. (2016) Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. № 1. Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf).
5. Гриценко, Л. Л., Касьян, І. А., Карнаух, Є. І. (2023) Фінансовий контролінг в контексті ефективного управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред.: Л. Л. Гриценко, І. В. Тютюнник. – Суми : Сумський державний університет. С. 25–26.
6. Демчук, Н. І., & Ткаченко, Г. А. (2019). Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: *Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1. С. 155–162.
7. Добровольська, О., Кравченко, М., & Даніленко, О. (2021). Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (32).

8. Іваненко, В. О. (2021). Фінансове планування як основний інструмент ефективного управління підприємством. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти.*, 450–453.
9. Кальченко, О. М., & Однолько, Я. В. (2019). Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1 (17)), 228–234.
10. Камінська, І. М., Ковальчук, Н. В., Демидович, А. С. (2021). Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. №2. С. 79–87. Режим доступу до ресурсу : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-10>.
11. Капліна, А. І. (2021). Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна Економіка*. <http://hdl.handle.net/123456789/5888>
12. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
13. Копилова, Д. А. (2020). Особливості організації системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді* : матеріали IV Міжвуз. студент. наук. конф., Харків, 20 трав. 2020 р. / Харків. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. Харків : ХНПУ, 2020. С. 178–181.
14. Левицька, І. В., & Климчук, А. О. (2019). Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*, (7-8), 68-74.
15. Лисьонкова, Н. М., & Конореєв, Д. Ю. (2022). Сутність та основні функцій фінансового контролінгу. In *The VI International Scientific and Practical Conference «Scientific discussions and solution development»*, December 05–07, Graz, Austria. 353 p. (p. 58).

16. Онісіфорова, В.Ю., & Осьмірко, І.В., (2020). Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, (25), 128-128.

17. Панасюк, Т. П. (2019) Методичні підходи аналізу ефективності господарської діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. №13. Режим доступу до ресурсу : [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29393/1/2019-13\\_2-10.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29393/1/2019-13_2-10.pdf).

18. Півень, А. В. (2019) Понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. №200. С. 242–256. Режим доступу до ресурсу : <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/8714/1/28.pdf>

19. Пінті, А. В. (2022) Впровадження фінансового контролінгу як компоненти системи управління фінансовим станом підприємства. Зареєстровано в Українському інституті науково-технічної експертизи та інформації (посвідчення № 194 від 16 травня 2022 р.), 68.

20. Постолатій, М. В. (2023) Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України*: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 395.

21. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 10 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 20.11.2023).

22. Рилєєв, С. В. (2021). Фінансовий контролінг в системі управління грошовими потоками підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*». Полтава, 426 с., 319.

23. Рябенков, О.В. (2016) Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві : дисертація на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук / наук. кер. Т.А. Васильєва. Суми: СумДУ. 266 с.

24. Сабліна, Н. В. (2020). Система збалансованих показників у функціонуванні стратегічного фінансового контролінгу. *Актуальні проблеми фінансової системи України* : матеріали XVII міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів, 26 - 27 лист. 2020 р. Черкаси : Черкаський держ. технолог. унів-т, С. 81–86.
25. Сіренко, Н. М., & Семенюк, А. І. (2023). Особливості інформаційного забезпечення фінансового контролінгу підприємств. *Modern Economics*. № 38. С. 144–151. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-22).
26. Скрипник, Г. О., & Цесар, В. В. (2020). Фінансовий контролінг як невід’ємна складова системи управління. *Економічні студії*, 69.
27. СУМИ-СЕВ Суми – ЄДРПОУ 30174838. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/30174838>.
28. СУМИ-СЕВ. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30174838/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30174838/) (дата звернення: 25.11.2023).
29. ТОВ "СУМИ-СЕВ" Код ЄДРПОУ 30174838 – Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/30174838> (дата звернення: 08.12.2023).
30. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 28 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
31. Шкіра, А. А., & Ляхова, О. О. (2020). Фінансовий контролінг в управлінні підприємством. Збірник тез, 166.
32. Шульга, О. А. (2023). Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*, (26), 58-62.
33. Ярославський, А. О. (2018) Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №20. С. 174–177.
34. Danchenko, O. O. (2019). Key performance indicators of a crewing company activity. *Economic innovations*, 21(1(70)), 28–36. [https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1\(70\)](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.1(70)). 28-36.

35. Mazur, N., Khrystenko, L., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of controlling in the financial management of enterprises. *TEM Journal-Technology, Education, Management, Informatics*.



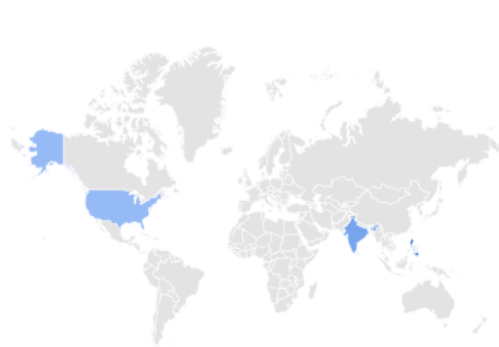
**ДОДАТОК А**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЕФЕКТИВНОГО**  
**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Таблиця А.1 – Підходи до визначення поняття ефективної діяльності підприємства та управління нею

Автор	Визначення поняття
Півень А. В. [18, с. 249-250]	Ефективність діяльності підприємства – одна з найбільш загальних і узагальнюючих понять економіки, складна соціально-економічна категорія відтворення, що відображає процес розвитку продуктивних сил в тісному контакті з виробничими відносинами.
Панасюк Т. П. [17, с. 5]	Ефективність діяльності підприємства – відносний показник ступеня досягнення ним цілей в контексті максимізації вигод і мінімізації ресурсних витрат, визначене за певний період часу.
Камінська І. М., Ковальчук Н. В. та Демидович А. С. [10, с. 82]	Ефективність діяльності підприємства – здатність досягати позитивні кількісні та якісні результати від провадження підприємницької діяльності й відповідно досягати визначених цілей при раціональному використанні усіх наявних ресурсів.
Ярославський А. О. [33, с. 175]	Ефективність діяльності підприємства – результат фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, який покриває усі витрати на її здійснення та містить чистий прибуток, що залишається для розвитку бізнесу.
Капліна, А. І. [11]	Ефективність системи управління підприємством – здатність передбачити господарську та комерційну ситуацію, попередити негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, запровадити заходи по мінімізації витрат, забезпечити досягнення поставлених цілей та перш за все отримання позитивного фінансового результату діяльності підприємства – бажаного прибутку.



Рисунок А.1 – Динаміка популярності пошукового терміну «effective enterprise management» у світі з 01.01.2004 по 25.11.2023



1	Філіппіни	100	<div style="width: 100%;"></div>
2	Індія	31	<div style="width: 31%;"></div>
3	Сполучені Штати	12	<div style="width: 12%;"></div>

Рисунок А.2 – Популярність запиту «effective enterprise management» за регіонами світу з 01.01.2004 по 25.11.2023

*Джерело: Google Trends*

**ДОДАТОК Б**  
**ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ТОВ «СУМИ-СЕВ»**

Таблиця Б.1 – Довідкова інформація про ТОВ «Суми-СЕВ» [27, 28, 29]:

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СУМИ-СЕВ»
Скорочена назва	ТОВ "СУМИ-СЕВ"
Код ЄДРПОУ	30174838
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Адреса	Україна, 40020, Сумська область, місто Суми, вулиця Курська, будинок 107
Основний вид діяльності	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням Включає: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптову торгівлю необробленою деревиною;</li> <li>– оптову торгівлю продукцією первинного оброблення деревини;</li> <li>– оптову торгівлю лаками та фарбами;</li> <li>– оптову торгівлю будівельними матеріалами: піском, гравієм тощо;</li> <li>– оптову торгівлю шпалерами та покриттям для підлоги (паркетом, лінолеумом, ламінатом тощо) ;</li> <li>– оптову торгівлю листовим склом;</li> <li>– оптову торгівлю санітарно-технічним обладнанням: ваннами, раковинами, умивальниками, унітазами тощо;</li> <li>– оптову торгівлю спорудами зі збірних елементів.</li> </ul>
Інші види діяльності	Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі, Неспеціалізована оптова торгівля, Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, Будівництво житлових і нежитлових будівель
Статутний капітал	100 000 грн
Кінцевий бенефіціарний, власник та засновник (50 000 грн, 50%)	Касьян Ігор Антонович
Засновник (50 000 грн, 50%)	Шевченко Микола Іванович
Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0

Таблиця Б.2 – Вихідні дані коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «Суми-СЕВ» для проведення кореляційного аналізу

Коефіцієнт	№
Коефіцієнт фінансової стійкості	1
Коефіцієнт фінансової автономії	2
Коефіцієнт фінансової залежності	3
Коефіцієнт фінансового левериджу	4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	5
Коефіцієнт поточної ліквідності	6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей	9
Коефіцієнт оборотності активів	10
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	11
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13
Частка нерозподіленого прибутку у власному капіталі	14
Коефіцієнт оновлення основних засобів	15
Рентабельність власного капіталу	16
Рентабельність активів за чистим прибутком	17
Чиста рентабельність реалізованої продукції	18
Рентабельність витрат	19

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	1																			
2	1	1																		
3	-1	-1	1																	
4	-0,99587	-0,99587	0,995871	1																
5	1	1	-1	-0,99587	1															
6	0,997566	0,997566	-0,99757	-0,99978	0,997566	1														
7	0,970725	0,970725	-0,97073	-0,94491	0,970725	0,951613	1													
8	-0,76973	-0,76973	0,769735	0,82451	-0,76973	-0,81238	-0,59387	1												
9	-0,28138	-0,28138	0,281378	0,1931	-0,28138	-0,21378	-0,50363	-0,39599	1											
10	0,99355	0,99355	-0,99355	-0,99974	0,99355	0,999039	0,937229	-0,83716	-0,17075	1										
11	0,99355	0,99355	-0,99355	-0,99974	0,99355	0,999039	0,937229	-0,83716	-0,17075	1	1									
12	0,991267	0,991267	-0,99127	-0,99915	0,991267	0,99805	0,930574	-0,84719	-0,15238	0,999827	0,999827	1								
13	0,999953	0,999953	-0,99995	-0,99671	0,999953	0,998198	0,968339	-0,77592	-0,27202	0,994608	0,994608	0,992505	1							
14	-0,96077	-0,96077	0,960769	0,981981	-0,96077	-0,97777	-0,86603	0,916588	0,004195	-0,98602	-0,98602	-0,98895	-0,96343	1						
15	0,970725	0,970725	-0,97073	-0,94491	0,970725	0,951613	1	-0,59387	-0,50363	0,937229	0,937229	0,930574	0,968339	-0,86603	1					
16	-0,99748	-0,99748	0,997476	0,986912	-0,99748	-0,9901	-0,98533	0,722468	0,3488	-0,98299	-0,98299	-0,9794	-0,99674	0,938652	-0,98533	1				
17	-0,99394	-0,99394	0,993944	0,979864	-0,99394	-0,98386	-0,99124	0,694926	0,385121	-0,97507	-0,97507	-0,97077	-0,99283	0,924473	-0,99124	0,999238	1			
18	-0,89104	-0,89104	0,891042	0,928571	-0,89104	-0,92053	-0,75593	0,975633	-0,18486	-0,93677	-0,93677	-0,94312	-0,89542	0,981981	-0,75593	0,856565	0,835766	1		
19	0,976554	0,976554	-0,97655	-0,99206	0,976554	0,989188	0,896258	-0,88911	-0,0682	0,994665	0,994665	0,996413	0,978604	-0,99795	0,896258	-0,9588	-0,94698	-0,96787	1	

Рисунк Б.1 – Кореляція показників фінансового стану ТОВ «Суми-СЕВ»

Таблиця Б.3 – Заходи покращення фінансового контролінгу на підприємстві  
[25, с. 147]

Заходи покращення фінансового контролінгу	Характеристика заходу
Діяльність фінансового контролінгу повинна бути направлена не на виявлення витрат, а на їх попередження	Внутрішній фінансовий контроль складається з двох етапів, де попередній контроль відіграє ключову роль, оскільки дає можливість запобігти потенційним втратам і зменшити ризики їх появи. Цей вид контролінгу необхідно ставити у пріоритет, оскільки ситуація на підприємстві має тенденцію до погіршення
Чітка регламентація всіх бізнес-процесів	Необхідно мінімізувати ризики мимовільних і ненавмисних дій, які можуть стати причиною втрати ресурсів. Якщо максимально точно регламентувати облікові процедури (порядок оприбуткування і списання товарно-матеріальних цінностей, порядок обліку руху грошових коштів, періодичність проведення інвентаризацій і т.п.), то можна виключити неточності у даних
Залучення персоналу	До фінансового контролінгу необхідно залучати топ-менеджерів і керівну ланку підрозділів. Необхідно регулярно проводити роз'яснювальні бесіди зі співробітниками, демонструвати і вчити їх новим способам контролю і забезпеченню збереження ресурсів. Слід укладати договори індивідуальної або колективної відповідальності з тими службовцями, які мають прямий доступ до цінностей
Забезпечення функціональності інформації	Коли здійснюється організація фінансового контролю, то одним з найважливіших рівнів стає сфера інформаційної безпеки. Тут принципово як збереження внутрішніх даних від стороннього користувача (адже інформація специфічна і не завжди може бути застосована навіть прямими конкурентами), так і створення умов для формування надійної функціональності і швидких дій обліково-контрольних процедур. Обмеженням прав доступу до відомостей всередині підприємства можна поступитися заради кращої продуктивності системи і більш високої стійкості до зовнішніх впливів
Врахування антикорупційної складової	Співробітники фінансового відділу повинні проводити перевірку будь-яких внутрішніх документів, регламентів, посадових інструкцій на наявність корупційного аспекту. Це особливо важливо для працівників витратних організації (відділ закупівель, ремонтноінженерна служба та ін.). Таким чином, наведені заходи повинні вдосконалити та оптимізувати систему фінансового контролінгу

**ДОДАТОК В**  
**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «СУМИ-СЕВ» ЗА ПЕРІОД 2020-**  
**2022 РР.**

Таблиця В.1 – Баланс ТОВ "СУМИ-СЕВ" ради за період 2020-2022 рр., тис.  
грн.

Актив	Код рядка	2020	2021	2022
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011	27,7	27,7	27,7
Знос	1012	-27,7	-27,7	-27,7
Інвестиційна нерухомість:	1015			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	0	0	0
Запаси	1100	1 230,70	1 343,80	1 009,40
Виробничі запаси	1101			
Готова продукція	1103	1 226,30	1 323,00	989,1
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135		35,2	0,1
у тому числі з податку на прибуток	1136			

## Продовження таблиці В.1

Актив	Код рядка	2020	2021	2022
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	87,9	170,7	719,9
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	7,8	0,3	0,3
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	25,1	21,4	83,8
Усього за розділом II	1195	1 363,50	1 571,40	1 813,50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	1 363,50	1 571,40	1 813,50
Пасив	Код рядка	2020	2021	2022
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	817,2	913,3	1 044,60
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	917,2	1 013,30	1 144,60
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення:	1520			

## Продовження таблиці В.1

Пасив	Код рядка	2020	2021	2022
витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532			
резерв незароблених премій	1533			
інші страхові резерви	1534			
Інвестиційні контракти	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	0,8	0,5	0,7
за розрахунками з бюджетом	1620	6,1		43,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621			7,5
за розрахунками зі страхування	1625			
за розрахунками з оплати праці	1630			
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	439,4	557,6	625
Усього за розділом III	1695	446,3	558,1	668,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	1 363,50	1 571,40	1 813,50



Таблиця В.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ "СУМИ-СЕВ" за період 2020-2022 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763,20	6 575,80	3 907,50
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховування	2012			
Зміна резерву незароблених премій	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-10 158,20	-5 927,80	-3 387,40
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	605,00	648,00	520,10
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна ін страхових резервів	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Адміністративні витрати	2130			
Витрати на збут	2150			
Інші операційні витрати	2180	-798,1	-551,9	-381,3
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		96,10	138,80
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-193,10		
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			

## Продовження таблиці В.2

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		96,1	138,8
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-193,1		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			-7,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		96,1	131,3
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-193,1		