

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЕНТР ЗДВН
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

До захисту допускається
Завідувач кафедри
_____ проф. В.М.Боронос
« ____ » _____ 20__ р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

НА ТЕМУ

Удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві

Освітній рівень “Магістр”

Спеціальність 072 – “Фінанси, банківська справа та страхування”

Науковий керівник роботи: _____
(підпис)

Рубанов П.М.
(ініціали, прізвище)

Студент: _____
(підпис)

Козловський В.Л.
(ініціали, прізвище)

Група:

ФМЗ-93с

Суми 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ проф. В.М.Боронос

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
до магістерської роботи

Студент(-ка) групи _____ інституту (центру) _____
спеціальності _____

(ПІБ)

Тема роботи: _____

Затверджено наказом по СумДУ № _____ від " ____ " _____ 20__ р.

Термін здачі студентом завершеної роботи " ____ " _____ 20__ р..

Вихідні дані до роботи: нормативні і законодавчі акти, матеріали державної статистичної звітності, відомчі постанови, 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, що підлягають розробці):

Дата видачі завдання: " ____ " _____ 20__ р.

Керівник магістерської роботи: _____

(вчене звання, ПІБ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання " ____ " _____ 20__ р. _____

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 45 стор., 16 рис., 9 табл., 32 джерела.

Метою роботи є аналіз і систематизація існуючих методів та пошук нових напрямів удосконалення системи фінансового контролінгу.

Об'єкт дослідження – процес провадження фінансового контролінгу на підприємства.

Предметом дослідження є фінансові відносини, які виникають в процесі реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Методи дослідження:

- Історичний;
- Системно-структурний метод;
- Порівняльний;
- Метод аналогій;
- Коефіцієнтний;
- Метод логічного узагальнення.

Структура роботи. Основна частина магістерської роботи складається з трьох розділів.

В першому розділі проаналізовано думки авторів, щодо визначення фінансового контролінгу. Проаналізовано види фінансового контролінгу. Визначено загальні та специфічні методи аналізу фінансового контролінгу.

В другому розділі було зроблено аналіз підходів до оцінки ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві. Застосовано коефіцієнтний аналіз, як приклад методу фінансового контролінгу на конкретному прикладі.

Третій розділ слугував задля пропозицій, щодо розробки системи оцінки готовності підприємства до впровадження системи фінансового контролінгу, та наведені пропозиції, щодо покращення системи фінансового контролінгу.

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ, КОЕФІЦІЄНТНИЙ АНАЛІЗ,
СТРАТЕГІЯ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ,
МЕТОДИКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, ЕСПРЕС-ОЦІНКА
ПІДПРИЄМСТВА.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Фінансовий контролінг: значення, суть та характеристика	7
1.2 Види фінансового контролінгу.....	11
1.3 Методологія провадження фінансового контролінгу на підприємстві.....	13
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ	16
2.1 Аналіз підходів до оцінки ефективності системи фінансового контролінгу на виробничому підприємстві.....	16
2.2 Аналіз середовища діяльності підприємства, як один з етапів фінансового контролінгу на прикладі агрохолдингу «МХП»	21
2.3 Аналіз діяльності суб'єкта господарювання методами фінансового контролінгу	24
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ	31
3.1 Пропозиції щодо розробки системи оцінки готовності підприємства до впровадження фінансового контролінгу на підприємстві .	31
3.2 Напрямки покращення системи фінансового контролінгу.....	34
ВИСНОВКИ.....	37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	39
ДОДАТОК А Дані фінансової звітності ПрАТ «МХП»	43
ДОДАТОК Б Умовні позначення	45

ВСТУП

Економіка України та світова економіка в цілому наразі переживає досить тяжкі часи. Пандемія спричинена коронавірусною хворобою (COVID19) вдарила по всім аспектам життя людини не оминувши її економічну складову. Для огинання гострих кутів, та прогнозування і мінімізація неприємних наслідків економічного характеру необхідно, на нашу думку, мати найсвіжішу та максимально точну інформацію про фінансову діяльність, як на загальнодержавному так і на мікро рівні. Забезпеченість такою інформацією користувачів може забезпечити ефективна система фінансового контролінгу.

Вагомий вплив на економічний клімат в країні беззаперечно має її підприємницький комплекс. Позаяк саме він створює вагому частину внутрішнього валового продукту, який в свою чергу є ключовим макроекономічним показником, що вказує на благополуччя країни. Тому, на нашу думку, забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу саме в підприємстві є першочерговим завданням менеджменту будь-якої підприємницької одиниці, звичайно зі всебічною підтримкою владних структур.

Проведення постійної модернізації та всебічної підтримки системи фінансового контролінгу дасть ту, вкрай необхідну інформаційну базу, яка допоможе підприємницькому комплексу нашої країни ефективно боротися із викликами, котрі стоять перед ним наразі. Саме через це ми вважаємо, що обрана тема магістерської роботи «Удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві», є доволі актуальною в наш час.

Великий вклад в розвиток теми фінансового контролінгу в комплексному значенні внесли такі вітчизняні науковці як: Басанцов І. В., Бондар І.О., Варфоломеєва К. О., Давидович І. Є., Дмитренко А.В., Криворотько І. О., Партин Г.О., Петренко С. М., Терещенко О.О. та ін. Не дивлячись на те, що вивченням даного питання займалися багато вчених, в темі удосконалення методів фінансового контролінгу підприємства ще залишилось місце для доопрацювань і удосконалень.

Метою магістерської роботи є аналіз і систематизація існуючих методів та пошук нових напрямів удосконалення системи фінансового контролінгу.

Завданнями роботи є:

- Дослідити характер та суть фінансового контролінгу;
- Проаналізувати та охарактеризувати методи контролінгу;

- Застосувати один із методів фінансового контролінгу для оцінки діяльності обраного суб'єкта господарювання;
- Сформулювати пропозиції щодо удосконалень системи фінансового контролінгу на основі міжнародної практики.

Об'єкт дослідження – процес провадження фінансового контролінгу на підприємства.

Предметом дослідження є фінансові відносини, які виникають в процесі реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Методи дослідження:

- Історичний;
- Системно-структурний метод;
- Порівняльний;
- Метод аналогій.

Дане дослідження було проведене задля покращення економічно-фінансової діяльності українських підприємств.

В першому розділі проаналізовано думки авторів, щодо визначення фінансового контролінгу. Проаналізовано види фінансового контролінгу. Визначено загальні та специфічні методи аналізу фінансового контролінгу.

В другому розділі було зроблено аналіз підходів до оцінки ефективності системи фінансового контролінгу на підприємстві. Застосовано коефіцієнтний аналіз, як приклад методу фінансового контролінгу на конкретному прикладі.

Третій розділ слугував задля пропозицій, щодо розробки системи оцінки готовності підприємства до впровадження системи фінансового контролінгу, та наведені пропозиції, щодо покращення системи фінансового контролінгу.

Інформаційною основою роботи слугували вітчизняні та зарубіжні методики, пов'язані з провадженням системи фінансового контролінгу.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Фінансовий контролінг: значення, суть та характеристика

Наразі кризові явища досить суттєво впливають як на економіку України так і світову економіку в цілому. Підприємницький сектор у темпах господарської діяльності просідає через негативний вплив світової кризи спричиненої пандемією COVID-19. Просідання підприємництва спричиняє вагомий удар по ВВП країни, через прямий взаємозв'язок між активністю підприємництва та формуванням ВВП. Саме тому гостро постало питання пошуку та впровадження комплексу методик, який би забезпечував на кожному окремому підприємстві ефективний і якісний контроль за його діяльністю та надання компетентної інформації керівництву для прийняття коректних управлінських рішень. Системою, яка б могла надавати таку допомогу суб'єктам господарювання є контролінг.

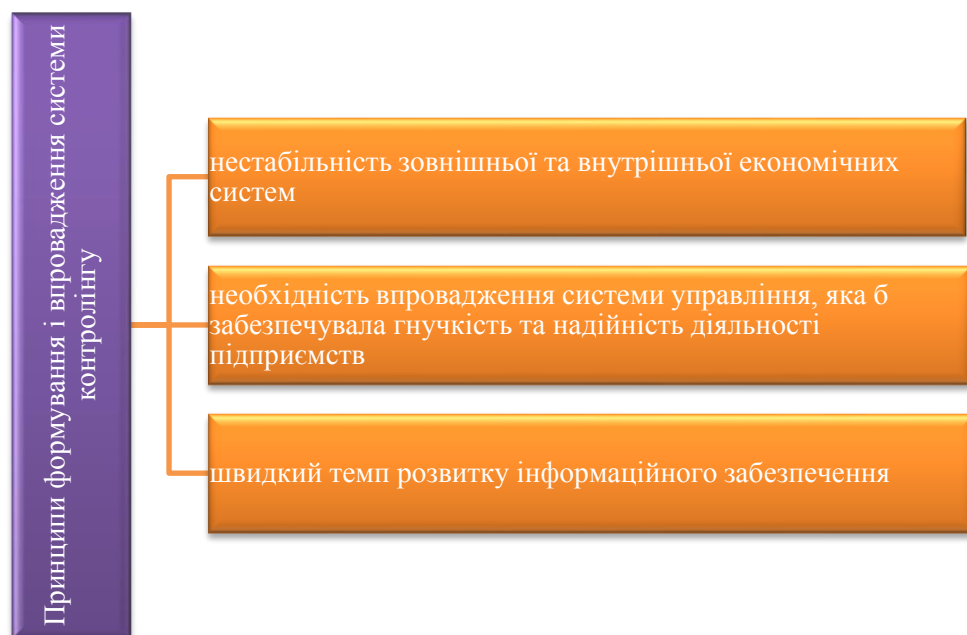


Рисунок 1.1 - Ключові принципи формування і впровадження системи контролінгу в сучасному підприємницькому комплексі

Не слід забувати, що ключовим часом, на який направлена дія контролінгу є майбутнє. Історичні дані цікавлять систему контролінгу лише з точки зору їх впливу на майбутні події. Але історичні дані є інформаційною базою системи контролінгу в цілому.

Є різні думки науковців, щодо визначення суті контролінгу. У таблиці 1.1 наведено визначення контролінгу окремих авторів.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення суті поняття «контролінг»

Автор	Визначення
Терещенко О.О.[27]	«Елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для ухвалення управлінських рішень».
Сухарева Л.А., Петренко С.Н. [26]	«Обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування і забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства».
Ворфоломеева К.О. [9]	«Інформаційно-регулятивна система менеджменту, до складу якої входять методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання та прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінювання ситуації й ухвалення управлінських рішень, а також система підтримки ухвалення рішень, орієнтована на сукупність можливостей підприємства і здатна адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються».
Давидович І.Є. [10]	«Спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує здобуття, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства».
Зелікман В.Д. [12]	«Система внутрішньофірмового оперативного управління фінансовими результатами діяльності фірми, спрямована на забезпечення досягнення її стратегічних цілей».
Смирнова Л.Д. [24]	«Технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів ухвалення рішень».
Криворотько І.О. [15]	«Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат із метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування».
Смирнова Л.Д. [24]	«Технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів ухвалення рішень».
Криворотько І.О. [15]	«Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат із метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування».

Проаналізувавши думки науковців, щодо поняття «контролінг», я сформував окреме визначення. Контролінг – це комплексна система пошуку, збору та систематизації всієї наявної інформації про діяльність підприємства, для подальшого аналізу та обробки такої інформації. Результатом процесу контролінгу є аналітична записка на основі якої можуть бути прийняті якісні та ефективні управлінські рішення.

Басанцов І.В. в своїх роботах затверджує, що фінансовий контролінг – це система, яка формує сукупність контролюючих дій на секторах фінансово-економічної діяльності, які найбільше потребують даного контролю,

проводить аналіз та оцінку відхилень факту з планом, надає інформацію та можливий комплекс дій для нормалізації діяльності[7].

Крім власної системи фінансового контролінгу існує державна система. Проведення державного фінансового контролю здійснює центральний орган виконавчої влади, уповноважений Кабінетом Міністрів України на реалізацію держ. політики у сфері державного фінансового контролю[1].



Рисунок 1.2 - Основні принципи системи контролінгу

Виходячи з визначення принципів контролінгу сформовано шість функцій контролінгу, які наведені на рисунку 1.3.

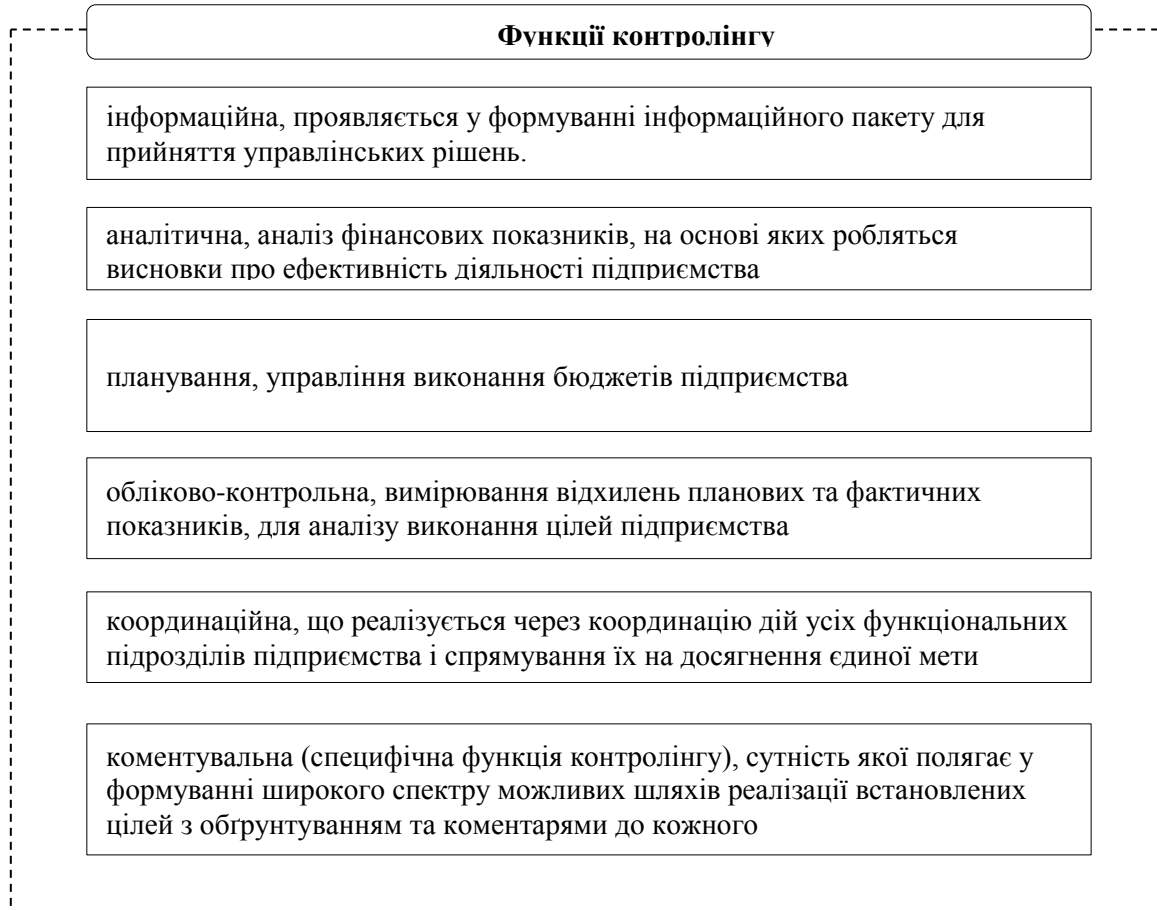


Рисунок 1.3 – Функції контролінгу

У відповідності до своїх функцій та завдань контролінг збирає та аналізує інформацію, співставляє фактичні результати з плановими/нормативними показниками діяльності суб'єкта господарювання. Місце контролінгу в системі управління підприємством відображені на рисунку 1.4.

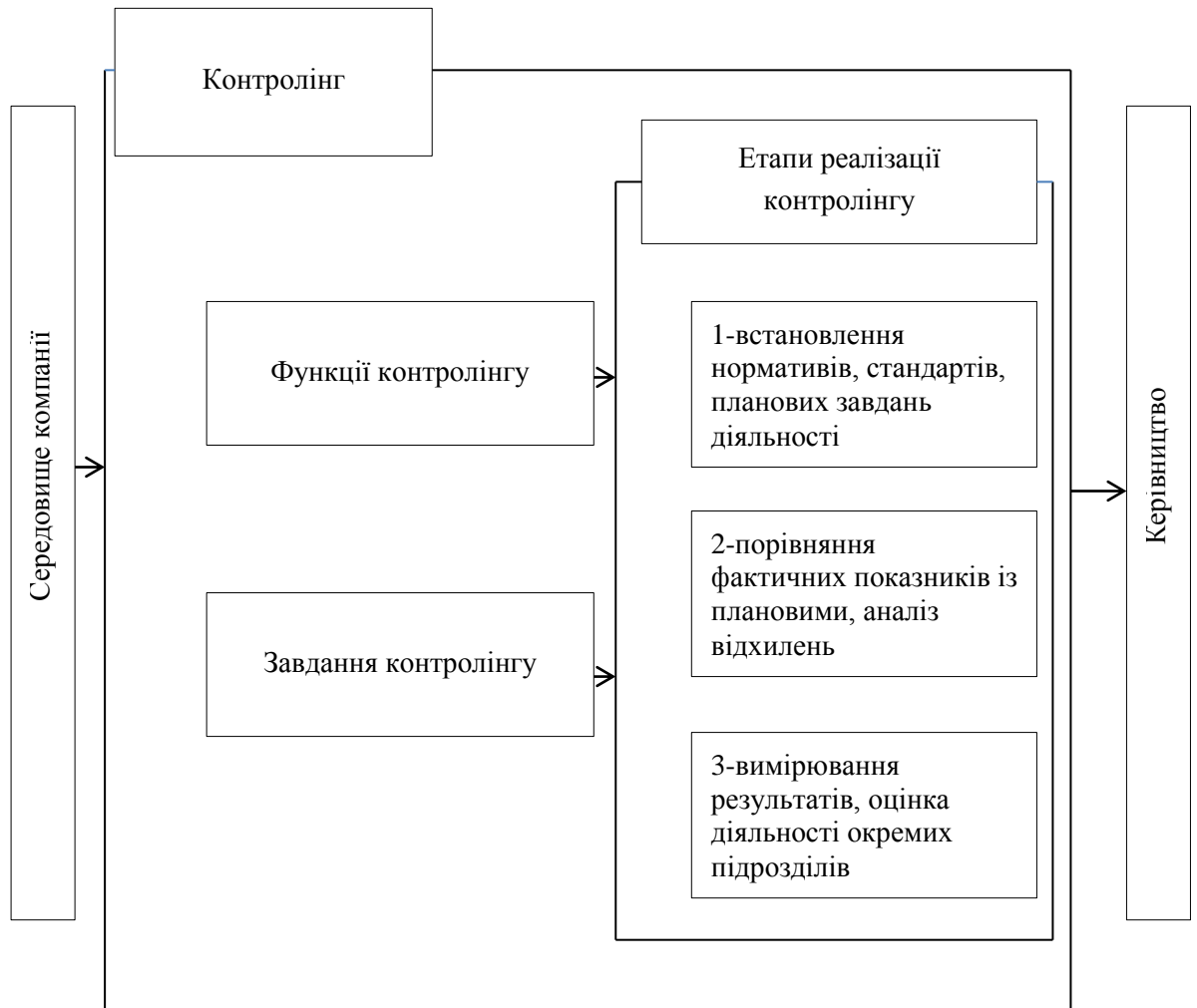


Рисунок 1.4 – Контролінг у системі управління підприємством

Застосування процедур системи фінансового контролінгу забезпечує запровадження методики проведення ефективного управління. Використання контролінгу в якості інструменту управління організацією дозволить забезпечити системний аналіз і вибір стратегії її розвитку, адаптивність і системність управлінських рішень, постійний і превентивний контроль за фінансовою спроможністю організації.

1.2 Види фінансового контролінгу

Фінансовий контролінг спрямований на нагляд за досягненням фінансових цілей, визначених системою планування нормативів та показників; аналіз діапазону розбіжностей фактичних даних та прогнозованих даних фінансової діяльності; підготовка оперативного плану дій, щодо вирівнювання фінансової ситуації суб'єкта господарювання відповідно до визначених норм та показників; при необхідності, провадити коригування визначених відносно напрямку розвитку компанії цілей та задач, відповідно до змін в середовищі діяльності, стану ринку та стратегічного напрямку компанії[20].

На думку Чолій Л.О., фінансовий контролінг – це мистецтво управління, яке направлене на аналіз та оцінку майбутніх (можливих) фінансових потоків суб'єкта господарювання та визначає план дій, яким чином можливо досягнути таких можливостей. Першочергове завдання фінансового контролінгу полягає в проведенні управління бізнес-процесами компанії таким чином, щоб мінімізувати відхилення та помилки в короткостроковому плані, так і в стратегічному. Досягнення цілей, покладених на систему фінансового контролінгу здійснюється шляхом виконання функцій та завдань[30].

Фінансовий контролінг за цільовим спрямуванням поділяється на оперативний та стратегічний.

Проблеми фінансово-економічного плану дуже часто пов'язані з відсутністю конкретних стратегічних цілей розвитку, проблемами з чіткістю виокремлення місії та мети компанії, проблематикою довгострокового планування. Щоб мінімізувати або повністю ліквідувати всі проблеми, які можуть бути спричинені вищевказаними факторами використовується стратегічний контролінг.

Стратегічний фінансовий контролінг – це комплекс задач, методів та принципів, які зосереджені на досягненні довгострокових цілей в фінансовому аспекті[28].

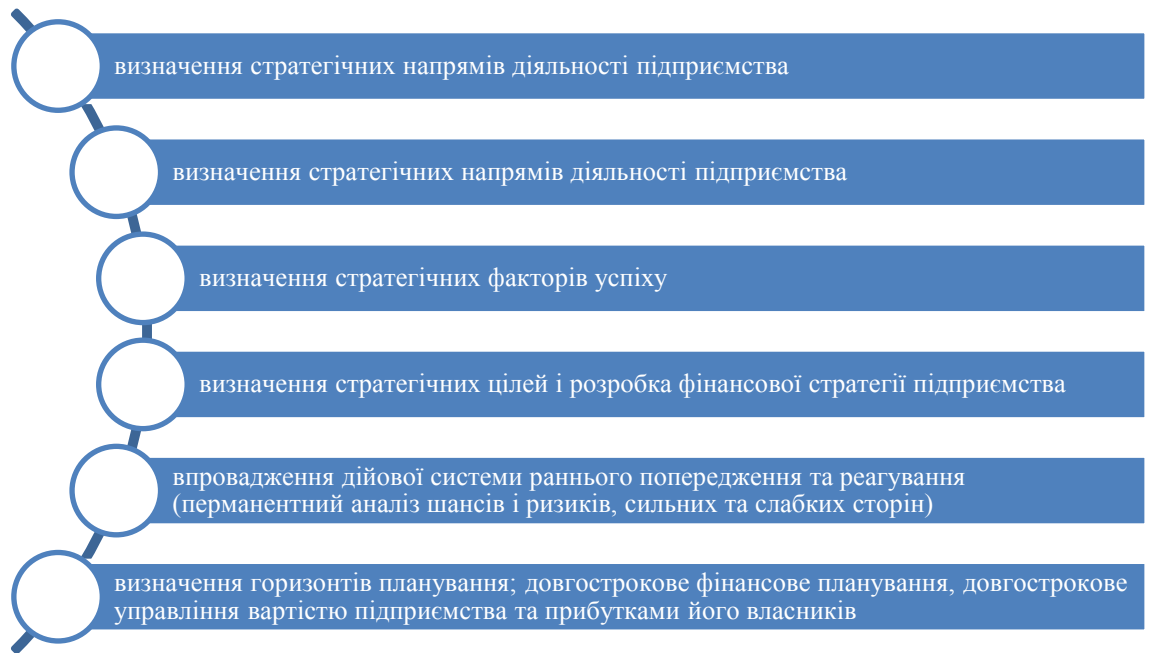


Рисунок 1.5 - Основні задачі, на виконання яких зосереджується увага фінансово-економічного відділу при проведенні стратегічного фінансового контролінгу

Мета стратегічного фінансового контролінгу полягає в забезпеченні ефективної діяльності суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

В свою чергу, проведення оперативного фінансового контролінгу зосереджує увагу на цілях компанії в короткостроковому форматі, які визначаються в процесі розробки стратегічних планів. Джерелом інформації для операційного фінансового контролінгу слугує внутрішня інформація компанії (при стратегічному фінансовому контролінгу використовується зовнішні джерела інформації). При проведенні операційного контролінгу основна увага приділяється таким процесам, як «доходи-витрати» і рух грошових коштів. Стратегічний контролінг вивчає ризики, перспективи, сильні та слабкі ділянки діяльності підприємства.

Для поглибленого розуміння видів фінансового контролінгу, на нашу думку, необхідно сформулювати задачі, які виконує кожен з видів. Дані завдання описані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні задачі оперативного та стратегічного контролінгу

Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Підтримання мети підприємства та визначення цілей діяльності.	Підтримання оперативних цілей підприємства, забезпечення заданого рівня рентабельності та ліквідності підприємства.
Формування стратегії зростання підприємства шляхом наведення та обґрунтування визначених припущень про поточну діяльність та зміни, які можуть виникнути в майбутньому, бюджетування та контроль досягнення довгострокових цілей.	Зменшення операційних ризиків у виробництві та збуті, надання пропозицій по ефективності використання ресурсів.
Підготовка сукупності фінансових показників, які дають можливість оцінювати виконання цілей і задач стратегічного спрямування	Планування операційної діяльності підприємства, тля досягнення короткострокових цілей
Аналіз розбіжностей в планах стратегії, оновлення припущень щодо неї	Аналіз фінансових показників для здійснення оперативного управління
Проведення оцінки інвестиційних проектів	Аналіз планових показників
Пропозиції по новим напрямкам діяльності	Керування грошовими потоками та спостереження за поточним фінансовим станом

*джерело [23]

Наразі при впровадженні та модернізації системи контролінгу слід зважати на особливості галузі в якій проводить діяльність конкретне підприємство та звертати увагу на стандарти Європейського Союзу.

1.3 Методологія провадження фінансового контролінгу на підприємстві

Фінансовий контролінг як частина системи контролінгу підприємства зосереджений на досягнення наступних цілей: оптимізація фінансових результатів діяльності підприємства за сталої ліквідності та платоспроможності.

Система фінансового контролінгу забезпечує бюджетування, аналіз відхилень, спостереження, внутрішній консалтинг, збір інформації для представлення її управлінню компанії, провадить акумуляцію підходів, необхідних при проведенні стратегічного та оперативного фінансового управління.

Система фінансового контролінгу має на меті акумулювання коректної інформації, провадження розрахунків і та планування діяльності і наведення коректних та підтверджених пропозицій. Однак, варто зауважити, що фінансові контролери не здійснюють прийняття управлінських рішень, а лише формують пропозиції по конкретним рішенням, надають аналітичне підґрунтя таким рішенням, та контролюють їх виконання[11].

Для здійснення своїх безпосередніх обов'язків, відділ фінансового контролінгу має в своєму активі велику методологічну базу. Разом з загальними методологіями, фінансові контролери мають змогу використовувати і специфічні методи. Загальна методологія представлена такими статистичними методами як спостереження, порівняння, аналіз, прогнозування та інші[11].

Наразі сформовано немало інструментів та методів фінансового контролінгу, при виконанні яких на підприємстві можна виконувати функції контролю, які наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи фінансового контролінгу

Метод	Суть
Аналіз точки беззбитковості (CVP-аналіз)	«забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства (Cost – Volume – Profit)»
ABC-аналіз	«дослідження оцінки кількісних параметрів, які мають найбільш значущу притому вагу в їх загальному обсязі»
Аналіз сильних і слабких місць на підприємстві (SWOT-analysis)	«аналіз усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективне використання наявного потенціалу»
Бенчмаркінг	«процес порівняння об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств»
Вартісний аналіз	«функціональна характеристика продукції на предмет еквівалентності її вартості та корисності»
Система раннього запобігання та реагування	«інформаційна система, яка повідомляє керівництву про потенційний ризик»
Дискримінантний аналіз	«метод прогнозування банкрутства підприємства»
Портфельний аналіз	«проведення аналізу для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі програми або реінвестицій»
Коефіцієнтний аналіз	«попередній розрахунок фінансових показників (ліквідності, ділової активності, фінансового стану, рентабельності та ін.) за суттєвий проміжок часу, та аналіз динаміки даних показників»

*джерело [11]

До важливих задач фінансового контролінгу можна віднести бюджетування дохідності, формування ціни та визначення різноманіття продукції. Задля того, щоб це завдання було виконане знаходиться точка беззбитковості та сума покриття. Дані розрахунки, в першу чергу, слугують для визначення обсягу реалізації продукту, який би забезпечив беззбиткову

діяльність, та сформував такий фінансовий клімат в середині компанії, при якому компанія була б самодостатньою[11].

«Direct-costing» - це метод визначення суми покриття, який ґрунтується на розподілі витрат на постійні та змінні. Сума покриття визначається на обсяг реалізації (як на повний так і на одиницю продукту). При розрахунку суми покриття на одиницю продукції визначається різниця між оптовою ціною та змінними затратами на одиницю продукції. Сума покриття в продажі дорівнює маржинальному прибутку, який зменшують на суму непрямих податків[11].

При здійсненні стратегічного контролінгу досить часто використовується метод SWOT-аналізу, де аналізуються сильні (Strength) та слабкі (Failure) місця компанії, а також можливості (Opportunity) та загрози (Threat) [11].

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

2.1 Аналіз підходів до оцінки ефективності системи фінансового контролінгу на виробничому підприємстві

Отримання кількісної оцінки змін в системі управління підприємством є складним завданням через необхідності урахування багатьох факторів і складових. Наразі спеціалісти виокремлюють якісне виявлення позитивних результатів впровадження контролінгу, які відображені на рисунку 2.1.

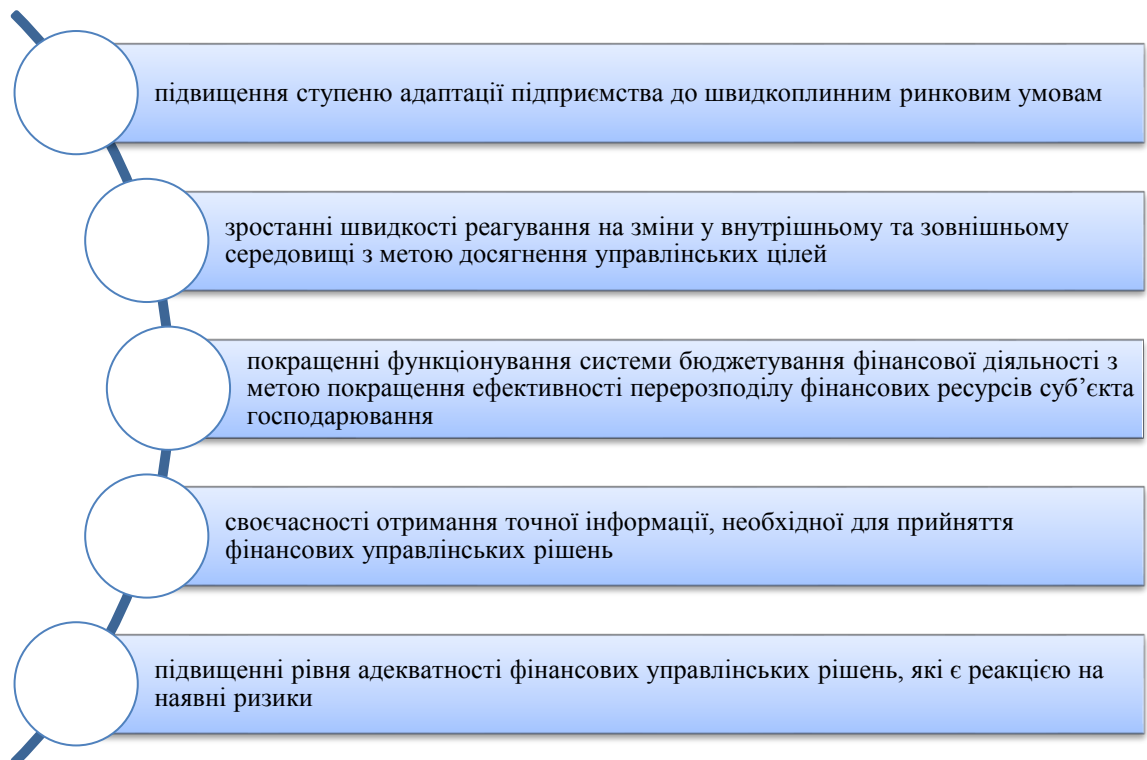


Рисунок 2.1 – Позитивні результати впровадження системи контролінгу на підприємстві

В сучасній літературі увага зосереджується на тому, що ефективність впровадження системи фінансового контролінгу в реальну діяльність підприємств вимірюється зростанням таких показників, як: дохід або прибуток, але по суті вона пов'язана зі зростанням вільного грошового потоку, що в умовах кризи та зростання вартості залучених ресурсів є досить складним завданням. Необхідно мати на увазі, що впровадження та функціонування системи фінансового контролінгу потребує інвестицій, та залежить від ефективності роботи команди, яка займається впровадженням системи контролінгу.

Для обґрунтування рекомендацій по оцінці ефективності системи контролінгу необхідно розглянути думку різних вчених відносно того, в чому саме проявляється вказана ефективність. С.Г. Фалько визначає, що корисність контролінгу для підприємства заключається в швидкому темпі скорочення видаткової частини[29]. Вітчизняна та закордонна практика показує, що вже в перший рік, а іноді і в перші декілька місяців відбувається зниження операційних витрат на 3-5%. З часом резерв зростання ефективності в короткостроковій перспективі знижується. Контролінг впливає безпосередньо на діяльність підприємства. Так, ріст інтегральних показників рентабельності після впровадження системи контролінгу може на практиці досягати 15-13%. Також фінансовий контролінг створює потенціал росту ефективності на 50-75%, як зазначають М.В. Романовський та М.Ю. Ігнатєва [22]. Виходячи з наданої аналітики, можна з упевненістю стверджувати, що впровадження в управління підприємством контролінгу забезпечує: згладження наслідків кризових явищ; забезпечення відносної стабільності діяльності; деякий ріст обсягів продажу; зростання заробітної плати найбільш кваліфікованих кадрів, підвищення продуктивності праці.

Деякі науковці використовують динаміку показників ліквідності підприємства для оцінки ефективності впровадження системи контролінгу, а саме: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт покриття[22]. Але аналізувати лише дані показники, як комплекс заходів в процесі оцінки ефективності системи контролінгу на нашу думку може бути недостатнім для адекватного висновку, так як значне перевищення нормативних значень ліквідності свідчить про недостатньо ефективне управління активами.

Також в науковій літературі відзначається, що впровадження системи контролінгу дає можливість зменшити втрати від неякісного управління[22]. Виділяються такі показники, як ріст мотивації персоналу і його спрямованість на досягнення цілей в результаті впровадження контролінгу.

В перспективі контролінг дозволить вирішити поточні питання компанії, які наведені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Питання, які дозволяє вирішити фінансовий контролінг

Загальний економічний ефект від впровадження системи фінансового контролінгу формується в результаті росту прибутку від реалізації нової продукції за рахунок визначення пріоритетних ділянок для продажу; отримання економічного ефекту завдяки виділенню центрів відповідальності.

Оцінка ефективності системи контролінгу в довгостроковій перспективі пояснюється стратегічним характером впровадження даної системи, початкові інвестиції на впровадження системи контролінгу складають вагомую частку загальної суми витрат системи контролінгу, а ефект від впровадження має довгостроковий характер. Відповідно, підходи до аналізу ефективності впровадження системи фінансового контролінгу можуть відноситися до області інвестиційних розрахунків, мати за основу методи та показники оцінки ефективності інвестицій. Застосування методів і показників оцінки ефективності інвестиційних проєктів підтверджується тим, що для процесу впровадження контролінгу характерними є признаки, які є притаманні поняттю «проєкт». Відповідні признаки відображені на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Характерні признаки, які є притаманні поняттю «проєкт»

Інвестиційний характер цього процесу пояснюється тим, що процес впровадження системи контролінгу потребує значного обсягу інвестиційних ресурсів з ціллю підвищення фінансової результативності діяльності підприємства в подальшому.

Величина чистого грошового потоку є важливим показником для оцінки інвестиційних проєктів, так як в сучасній практиці він являє собою найбільш повний оціночний показник ефекту від реалізації конкретного інвестиційного проєкту. Чистий грошовий потік в порівнянні з іншими характеристиками проєкту дає можливість загальної оцінки ефективності проєкту. Аналіз досліджень в секторі оцінки ефективності інвестиційних проєктів підтверджує, що найбільш розповсюдженими критеріями є такі показники, як: чиста приведена вартість (NPV) та індекс прибутковості проєкту(PI)[22].

Показник NPV надає інформацію про рівень ефективності інвестиційного проєкту в грошовому вимірі і характеризує можливий ріст економічного потенціалу підприємства. По причині широкого використання в аналітиці даного показника, існує універсальне правило: чим більше NPV, тим краще. Науковці вважають, що орієнтуватися лише на показник NPV не завжди виправдано. Високе значення показника не може бути єдиним і визначальним аргументом для прийняття рішень інвестиційного характеру, оскільки воно визначається масштабом проєкту і може бути пов'язано з високим ризиком, що в свою чергу не завжди свідчить про доцільність

прийняття проєкту. NPV – абсолютний показник, не може бути використаний для порівняння, це є його суттєвим недоліком[22].

Менеджмент найчастіше надають перевагу відносним показникам, таким як індекс дохідності (PI). Для PI характерним є наступне твердження: якщо його значення більше одиниці, то доцільно прийняти такий інвестиційний проєкт. PI на відміну від NPV може представити інформацію про «резерв безпеки проєкту».

При оцінці ефективності системи фінансового контролінгу, заключним етапом вважається складання спеціальної матриці. Ця матриця представляє собою просторове позиціонування явищ, процесів, відношень, об'єктів, процедур, показує причинно-наслідкові зв'язки, пропорції, фактори, закономірності та тенденції розвитку. Для визначення ефективності формування системи контролінгу в якості осей матриці використовують два признака: оцінку ефективності впровадження фінансового контролінгу як інвестиційного проєкту по горизонталі та оцінку ефективності роботи команди по впровадженню контролінгу по вертикалі. Перший показник може приймати наступні значення: $PI < 1$, $PI = 1$ та $PI > 1$. Другий показник має також три інтервали[22] – низький рівень (0-1,1), середній рівень (1,11-2,19), високий рівень (2,2-2,94). Дані інтервали дозволяють побудувати матрицю, яка показана в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Матриця для оцінки ефективності формування системи фінансового контролінгу на підприємстві

Рівень ефективності роботи команди	Високий	2,2-2,94	Низька ефективність, можливе зниження витрат на проєкт	Середня ефективність	Висока ефективність
	Середній	1,11-2,19	Низька ефективність, впровадження не доцільне	Середня ефективність	Висока ефективність
	Низький	0-1,1	Низька ефективність, впровадження не доцільне	Низька ефективність, необхідне підвищення кваліфікації персоналу	Середня ефективність, необхідна зміна складу команди або провести специфічні тренінги
Значення показника ефективності впровадження системи фінансового контролінгу як інвестиційного проєкту			$PI < 1$	$PI = 1$	$PI > 1$

*джерело [22]

Використання запропонованої матриці дозволить отримати не тільки поточну оцінку ефективності формування системи контролінгу, а і сформувані певні рекомендації по підвищенню цієї ефективності.

Оцінка впровадження системи контролінгу з позиції інвестиційного проєкту дозволяє визначити доцільність грошових вкладів в проєкт.

2.2 Аналіз середовища діяльності підприємства, як один з етапів фінансового контролінгу на прикладі агрохолдингу «МХП»

При провадженні фінансового контролінгу важливо розуміти середовище діяльності підприємства.

Оточення суб'єкта господарювання формує середовище та правила цього середовища, за якими має діяти компанія. Загалом оточення кожного окремого суб'єкта господарювання не приймає специфічного характеру до нього в більшості випадків. Але не слід забувати, що макросередовище впливає на окреме підприємство по різному. Даний вплив залежить від специфіки діяльності та власному потенціалі кожного суб'єкта господарювання.

Для впорядкування механізму аналізу оточення підприємства на макрорівні виділяються в літературі групи компонентів.

Виділяють шість компонентів оточення підприємства, які наведені на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Компоненти оточення підприємства

Для ефективно-якісного аналізу оточення підприємства ми сформуваємо таблицю, яка показує компоненти та ключові фактори (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Діагностика оточення Холдингу «Миронівський хлібопродукт»

Фактор	Стан	Тренд	Вплив на підприємство
1. Демографія 1.1. Чисельність населення	Низький	Зменшення	Скорочення реалізації товарів
2. Економічна 2.1. Купівельна спроможність	Низька	Зниження	Скорочення реалізації товарів
2.2. Стан фінансового сектору економіки	Відсутність стабільності	Погіршення	Збільшення виробництва проблематичне
2.3. Стан ринку	Попит дорівнює пропозиції	Стабільність	Підвищення темпів виробництва та реалізації
3. Технологічна 3.1. Зміни технологій	Швидкий темп	Зростання	Зменшення витрат та покращення якості продукції
3.2. Інновації	Застосування найновіших розробок	Постійне впровадження	Формування нових одиниць продукції
4. Політична 4.1. Нормативно-правові акти, які регулюють діяльність	Потреба в удосконаленні	Не повне задоволення потреб	Нюанси діяльності підприємства не чітко описуються
4.2. Політика в сфері економіки	Не всі питання розглядаються	Стабільність	Освоєння нових ринків

*джерело [20]

При оцінці макрооточення підприємства доцільним є аналіз демографічної складової, економічної та політичної ситуації, технологічного забезпечення. В таблиці 2.1 наведено аналіз мезооточення МХП. Проаналізувавши дані таблиці можна констатувати негативний вплив демографічної складової, позаяк тренд до її зменшення в свою чергу скорочує обсяги реалізації. Але наразі підприємство зосереджує свою увагу на експорт продукції, тому демографічний ризик мінімізується.

В цілому позитивно впливає на діяльність компанії економічна ситуація. Обсяги реалізації продукції компанії зростають не дивлячись на падіння купівельної спроможності. Це зумовлене тим, що підприємство виробляє товари першої необхідності.

Технологічний аспект має позитивні наслідки на підприємство. МХП активно впроваджує нові технології, що в свою чергу зменшує витратну частину виробництва продукції та підвищує її якість.

Підприємство наразі досить активно провадить свою діяльність на зовнішніх ринках. Політичний аспект впливаю позитивно на МХП, позаяк за інших умов вихід на міжнародні ринки був би ускладненим.

Мезооточення – це суб'єкти господарювання, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, та з якими підприємство прямо контактує.

М. Портер запропонував методику оцінки оточення підприємства. Дана методика будувалася на припущенні, що конкуренція між виробниками не є єдиною рушійною силою, щоб конкретне підприємство організувало реалізацію свого потенціалу. М.Портер запропонував для оцінки впливу оточення ввести додаткові компоненти, такі як: можливі конкуренти; споживачі, постачальники та товари-замінники.

При аналізі мезооточення використовуються три компоненти, які відображені на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Компоненти мезооточення підприємства

Аналіз мезооточення в розрізі вказаних вище трьох компонентів дозволяє означити ключові моменти, які безпосередньо впливають на ефективність роботи підприємства, операційні витрати та собівартість та на якість продукції. Даний аналіз наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз мезооточення Холдингу «Миронівський хлібопродукт»

Фактор	Стан	Тренд	Вплив на підприємство
1. Конкуренти 1.1. Конкуренти, які виготовляють подібні товари	Велика к-сть конкурентів	Збільшення конкуренції	Попит на товари, знижується
2. Споживачі 2.1. Територіальне знаходження споживачі	Пропорційне розташування по країні	Зайняття нових ніш на ринку	Виробництво збільшується

Продовження таблиці 2.3

Фактор	Стан	Тренд	Вплив на підприємство
2.2. Відношення споживачів	Лояльне	Наявні постійні покупці	Виробництво збільшується
3. Постачальники 3.1. Постачальники зацікавлені в співпраці з постійними покупцями	Зацікавленість в роботі з постійним споживачем	Сталість	Витрати знижуються внаслідок зменшення цін
3.2. Ціни на товари	Підвищення	Підвищення	Ріст собівартості
3.3. Відповідальність	Постачання проводяться без перебоїв	Сталість	Обсяги реалізації ростуть

*джерело [20]

Щоб проаналізувати внутрішнє оточення МХП, ми зосередили увагу на таких компонентах, як: конкуренти, споживачі та постачальники.

Проаналізувавши вплив конкурентів, доходимо висновку, що даний показник негативно впливає на підприємство. Відбувається падіння попиту, що призводить до скорочення виробництва.

Споживачі, як критерій аналізу зовнішнього оточення компанії, має позитивний вплив на підприємство. Споживачі продукції МХП оптимально розміщені по всій території країни та мають суттєвий рівень довіри до підприємства. Дані фактори сприяють розвитку підприємства та нарощення його виробництва.

Постачальники є неоднозначним критерієм. З позитивних чинників можна вважати відповідальність постачальників, що проявляється в безперебійних поставках. Негативним фактором є можливість швидкої зміни ставлення до конкретних постачальників в разі росту цін на товари.

2.3 Аналіз діяльності суб'єкта господарювання методами фінансового контролінгу

Для проведення аналізу діяльності проведемо коефіцієнтний аналіз діяльності підприємства.

Аналіз показників аналіз в діапазоні останніх п'яти років за які доступна інформація.

Для того, щоб провести коефіцієнтний аналіз ми розрахували наступні показники:

1. Ліквідності
2. Фінансового стану
3. Рентабельності

Всі розрахунки проведено на основі фінансової звітності холдингу, яка наведена в Додатку А. Розшифровка умовних позначень наведена в Додатку Б.

Для аналізу ліквідності підприємства розраховано коефіцієнт покриття, коефіцієнт проміжної та абсолютної ліквідності, результати яких наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників ліквідності

Найменування показника	Формула	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт покриття	ОА/ПЗ	1,97	2,16	5,26	3,25	3,03
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	(ОА-З)/ПЗ	1,23	1,66	3,78	2,39	2,49
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(ГК+ПФІ)/ПЗ	0,16	0,41	0,82	0,66	0,87

Показник поточної ліквідності перебуває у нормативному значенні, це свідчить про те, що за необхідності підприємство може швидко погасити свої поточні зобов'язання протягом року

Показник швидкої ліквідності за аналізований період в межах норми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) в поточних зобов'язаннях компанії. Тобто, цей показник характеризує величину поточних зобов'язань, які можуть бути одномоментно погашені компанією в найкоротший термін. Цей показник перебуваю в межах нормативного значення.

Необхідно вказати, що коефіцієнти ліквідності за період 2015-2019рр. мають тенденцію до зростання, проте наразі перебувають в межах нормативів. Для наочності тенденції наведено рисунок 2.6.

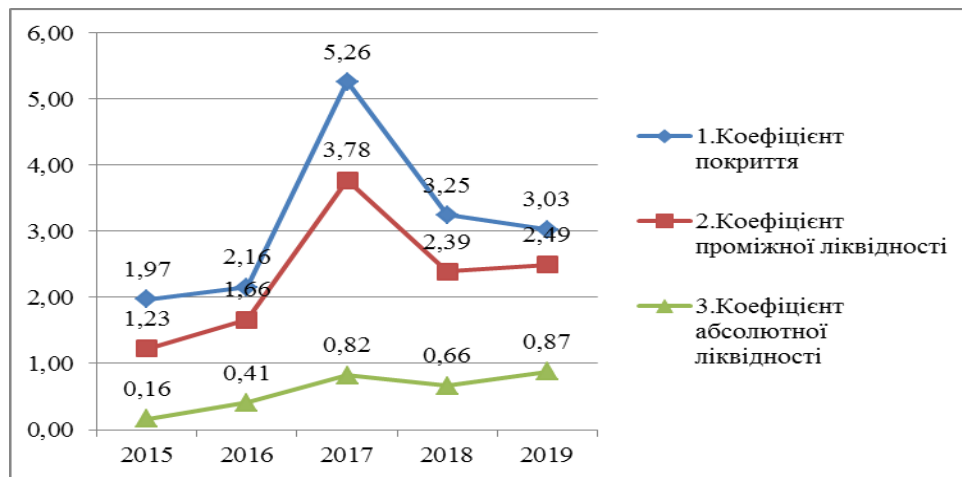


Рисунок 2.6 - Динаміка показників ліквідності МХП

Із рисунку 2.6 ми можемо бачити стрибок показників в 2017 році. Дане підвищення пов'язане з зменшення поточних зобов'язань за рахунок суттєвих виплат кредитів.

Аналіз показників фінансової стійкості та визначення типу фінансової стійкості.

Показники фінансового стану наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники фінансового стану

Найменування показника	Формула	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	ВК/П	0,32	0,33	0,43	0,41	0,43
2. Маневреність робочого капіталу	$(ВЗ+ПБА+НВ+ГП+Т)/(ОА-ПЗ)$	1,48	1,07	0,85	0,94	0,80
3. Коефіцієнт фінансової залежності	А/ВК	3,08	3,00	2,31	2,43	2,31
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(ОА-ПЗ)/ВК$	0,54	0,64	0,66	0,65	0,50
5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$(ДЗ+ПЗ)/А$	0,68	0,67	0,57	0,59	0,57

Продовження таблиці 2.4

Найменування показника	Формула	2015	2016	2017	2018	2019
6. Коефіцієнт залучених джерел у необоротних активах	ДЗ/НА	0,77	0,80	0,77	0,77	0,68
7. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	ДЗ/(ДЗ+ВК)	0,60	0,59	0,54	0,53	0,52
8. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	ДЗ/(ДЗ+ПЗ)	0,73	0,72	0,88	0,80	0,81
9. Коефіцієнт поточних зобов'язань	ПЗ/(ДЗ+ПЗ)	0,27	0,28	0,12	0,20	0,19
10. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталів	(ДЗ+ПЗ)/ВК	2,08	2,00	1,31	1,43	1,31
11. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	(ВК-НА)/ОА	-0,90	-0,68	-0,61	-0,52	-0,77
12. Коефіцієнт фінансової стабільності	ВК/(ДЗ+ПЗ)	0,48	0,50	0,76	0,70	0,76
13. Коефіцієнт фінансового левериджу	ДЗ/ВК	1,53	1,45	1,16	1,14	1,07
14. Коефіцієнт забезпеченості і запасів робочим капіталом	(ОА-ПЗ)/(ВЗ+ПБА+НВ+ГП+Т)	0,67	0,94	1,18	1,06	1,26
15. Коефіцієнт забезпеченості і оборотних активів робочим капіталом	(ОА-ПЗ)/ОА	0,49	0,54	0,81	0,69	0,67

а) Показник автономії за період 2015-2019рр. є в межах норми, а отже величина власних коштів у загальній сукупності залучених ресурсів

достатня. За аналізований період показник зростає, що свідчить про позитивні явища в діяльності компанії

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає питому вагу власних оборотних активів відносно загального власного капіталу. За 2015-2019 рр. показник маневреності власного капіталу відповідає нормі.

Показники фінансового стану холдингу «МХП» за аналізований період знаходяться в межах нормативів.

Динаміка попередніх показників наведена на рисунку 2.7.

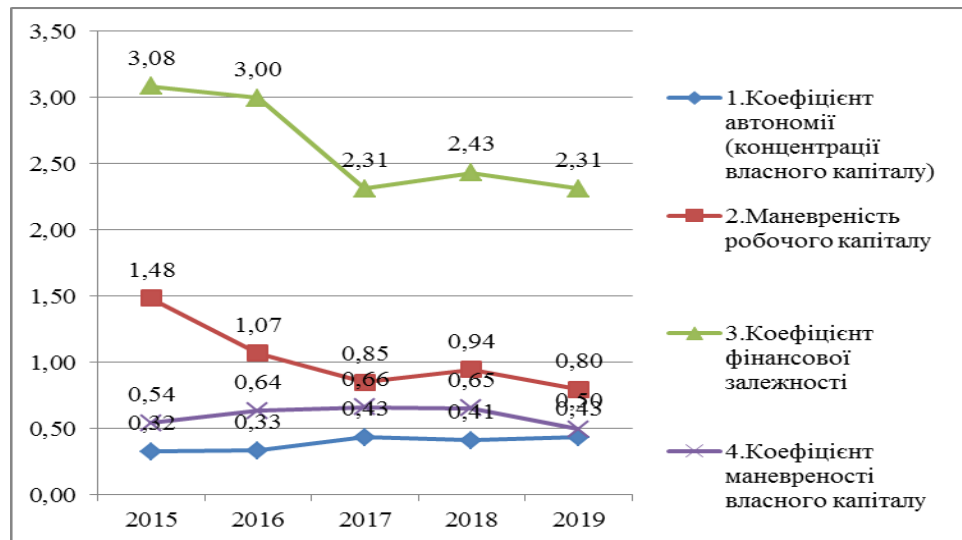


Рисунок 2.7 - Динаміка основних показників фінансового стану

На рисунку 2.7 ми можемо спостерігати просідання показників 2 та 3 в 2017 році з подальшим їх, приблизно, статичним положенням в період з 2017 по 2019 рр. Просідання показника фінансової залежності безпосередньо пов'язане зі збільшенням власного капіталу в статтях нерозподіленого прибутку та резерву переоцінки. В свою чергу коефіцієнт маневреності знизився в 2017 році через зменшення зобов'язань по кредитах.

б) Визначимо тип фінансової стійкості за 2019 рік

Знаходимо розмір власних оборотних коштів (ВОК)

$K_{\text{ВОК}} = \text{ІП} - \text{ІА} = 1\,595\,866 - 2\,508\,854 = -912\,988$ тис. дол. США.

ВОК і довгострокові джерела формування запасів

$K_{\text{дпд}} = K_{\text{вок}} + \text{ІПП} = -912\,988 + 1\,704\,448 = 791\,460$ тис. дол. США.

Загальна величина основних джерел формування запасів

$K_z = K_{\text{дпд}} + \text{Короткострокові кредити} = 791\,460 + 24\,945 = 816\,405$ тис. дол.

США.

Показники забезпеченості запасів джерелами формування:

$\Phi_v = K_{\text{вок}} - Z = -912\,988 - 208\,389 = -1\,121\,377$ тис. дол. США.

$\Phi_t = K_{\text{дпд}} - Z = 791\,460 - 208\,389 = 583\,071$ тис. дол. США.

$$\Phi_3 = K_3 - Z = 816\,405 - 208\,389 = 608\,016 \text{ тис. дол. США.}$$

За допомогою цих показників визначаємо трикомпонентний показник типу фінансової стійкості на кінець звітної періоду

$$S(\Phi) = 1, \text{ якщо } \Phi > 0, 0, \text{ якщо } \Phi < 0.$$

В нашому випадку, $S(\Phi) = \{0; 1; 1\}$, що свідчить про нормальний робочий стан, тобто підприємство не має кредитів і позик, не погашених в строк, а також прострочену кредиторську і дебіторську заборгованість.

Тепер визначимо тип фінансової стійкості на початок звітної періоду

Знаходимо розмір власних оборотних коштів (ВОК)

$$K_{\text{ВОК}} = \text{ІП} - \text{ІА} = 1\,098\,006 - 1\,633\,987 = -535\,981 \text{ тис. дол. США.}$$

ВОК і довгострокові джерела формування запасів

$$K_{\text{дпд}} = K_{\text{вок}} + \text{ІП} = -535\,981 + 1\,253\,336 = 717\,355 \text{ тис. дол. США.}$$

Загальна величина основних джерел формування запасів

$$K_3 = K_{\text{дпд}} + \text{Короткострокові кредити}$$

$$= 717\,355 + 132\,715 = 850\,070 \text{ тис. дол. США.}$$

Показники забезпеченості запасів джерелами формування:

$$\Phi_{\text{В}} = K_{\text{вок}} - Z = -535\,981 - 273\,522 = -809\,503 \text{ тис. дол. США.}$$

$$\Phi_{\text{Т}} = K_{\text{дпд}} - Z = 717\,355 - 273\,522 = 443\,833 \text{ тис. дол. США.}$$

$$\Phi_3 = K_3 - Z = 850\,070 - 273\,522 = 576\,548 \text{ тис. дол. США.}$$

За допомогою цих показників визначаємо трикомпонентний показник типу фінансової стійкості на початок звітної періоду

$$S(\Phi) = 1, \text{ якщо } \Phi > 0, 0, \text{ якщо } \Phi < 0.$$

$S(\Phi) = \{0; 1; 1\}$ на початок періоду, спостерігається рівне становище підприємства протягом року.

Показники рентабельності холдингу МХП наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності МХП

Найменування показника	Формула	2016	2017	2018	2019
1	2	4	5	6	7
Рентабельність активів	ЧП/Асер	0,03	0,11	0,05	0,07
Рентабельність власного капіталу	ЧП/ВКсер	0,10	0,27	0,12	0,16
Рентабельність продажу	Вал. Приб./ЧВ	0,32	0,31	0,27	0,19
Рентабельність продукції	Вал. Приб./С	0,45	0,43	0,36	0,25

Рентабельність активів на 2016 рік склала 0,03, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 0,03 грн чистого прибутку. В кінці періоду на кожну вкладену в активи гривню було отримано 0,07 грн чистого прибутку.

Динаміка показників рентабельності наведена на рисунку 2.8.

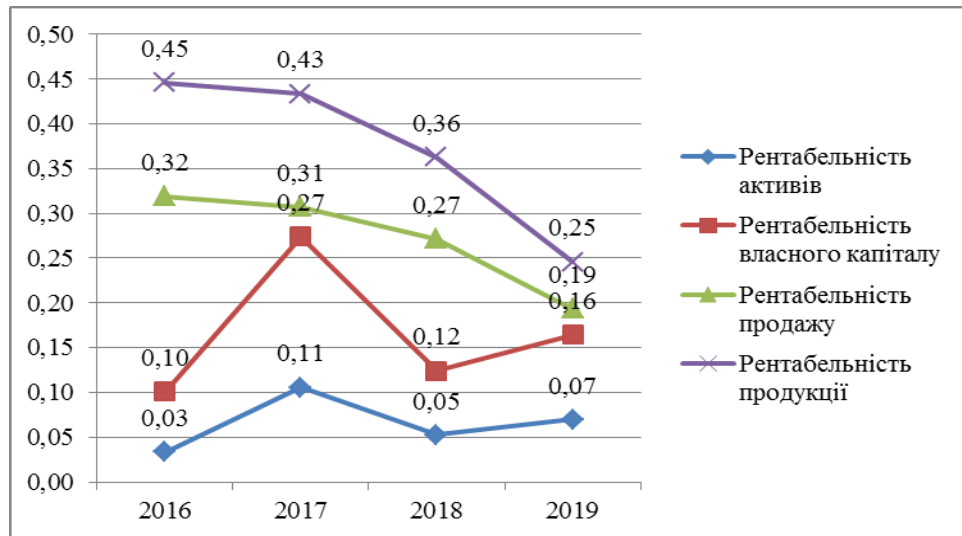


Рисунок 2.8 - Динаміка показників рентабельності МХП

На рисунку 2.8 ми спостерігаємо падіння показників рентабельності продажу та продукції, що є наслідком падіння маржинальності продукції компанії. Різкий стрибок показників рентабельності активів та власного капіталу в 2017 році безпосередньо пов'язаний зі збільшенням чистого прибутку холдингу за рахунок зменшення курсових різниць.

Показники рентабельності холдингу «МХП» перебувають в межах норми за 2015-2019рр.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

3.1 Пропозиції щодо розробки системи оцінки готовності підприємства до впровадження фінансового контролінгу на підприємстві

Об'єктом фінансового контролінгу виступає процес прийняття і виконання управлінських рішень по найбільш важливим аспектам фінансової діяльності. До суб'єктів фінансового контролінгу відносяться фінансисти відділу фінансового контролінгу.

На наш погляд, для ефективної роботи підприємства система фінансового контролінгу повинна вирішувати задачі, відображені на рисунку 3.1.

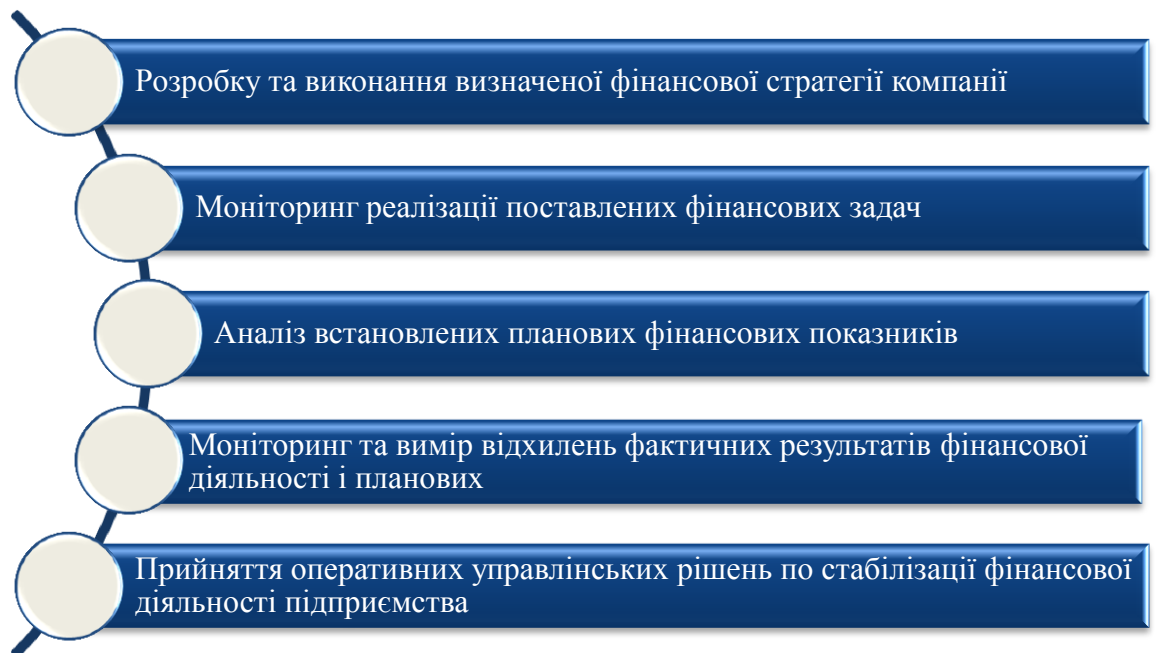


Рисунок 3.1 – Задачі, які має виконувати ефективна система фінансового контролінгу

Завдання фінансового контролінгу мають бути відображені в організаційній структурі підприємства. В підприємствах, які впроваджують систему фінансового контролінгу, його завдання можуть бути розподілені між функціональними підрозділами відділу контролю.

Для ефективного виконання функцій фінансового контролінгу на підприємстві ми припускаємо сумісне застосування бюджетування як основи оперативного фінансового контролінгу та ключових показників ефективності. На наш погляд для товариств з обмеженою відповідальністю

бюджетна модель, на основі якої визначаються центри фінансової відповідальності, по яким в подальшому визначаються ключові показники ефективності діяльності буде оптимальною.

Для підприємств, котрі не є акціонерними товариствами, тобто не здатних залучати грошові кошти за рахунок емісії акцій, важливим фактором розвитку і збільшення вартості є збільшення прибутковості та підвищення ефективності бізнесу. Дані цілі є взаємопов'язаними величинами, які спрямовані на досягнення росту вартості компанії в довгостроковій перспективі.

Вибір цільових значень стратегічних показників напряму залежить від фінансового стану підприємства і визначається тільки після його аналізу.

Впровадження системи контролінгу є складним процесом, який потребує системного підходу до проведення змін, а також наявності фінансової стійкості і певного рівня готовності до змін як в структурі організації в цілому, так і в конкретних посадових обов'язках співробітників. Саме тому ще до етапу проектування топ менеджмент підприємства повинен мати інформацію про проблемні зони діяльності, які, як наслідок, можуть негативно вплинути на впровадження системи контролінгу. Отже, можемо констатувати, що оцінка готовності – первісний та надважливий етап, який дозволяє найбільш ефективно реалізувати можливі структурні зміни на підприємстві.

Наразі комплексний підхід до оцінки готовності підприємства з урахуванням його проблемних зон до впровадження системи фінансового контролінгу досліджений не в повній мірі.

Все більше число науковців сходяться в думці, що оцінка лише фінансових і управлінських параметрів, є недостатнім, тому в експрес-оцінку готовності підприємства до впровадження системи фінансового контролінгу необхідно включити людський капітал, інформатизацію підприємства. Групи показників для проведення експрес-оцінки готовності підприємства до впровадження системи фінансового контролінгу наведені на рисунку 3.2.

Фінансова стійкість показує стабільність перевищення доходів над витратами, забезпечуючи вільне маневрування грошовими коштами підприємства.

Впровадження контролінгу потребує фінансових ресурсів, тобто таке впровадження можливе лише за наявності вільних грошових додаткових коштів на підприємстві (крім тих, котрі необхідні для здійснення операційної діяльності).

Формування системи фінансового контролінгу і її функціонування передбачає високий рівень кваліфікації персоналу, тому в експрес-оцінку необхідно включати групу показників, котрі характеризують людський капітал.

Інформаційна система – ключова складова системи контролінгу, тому оцінка її стану є основою для прийняття рішення про проведення змін в структурі. Організаційна структура підприємства грає важливу роль при впровадженні системи контролінгу, так як її стан визначає хід проведення організаційних змін, їх тривалість, саме через це слід використовувати показники адаптивності організаційної структури.

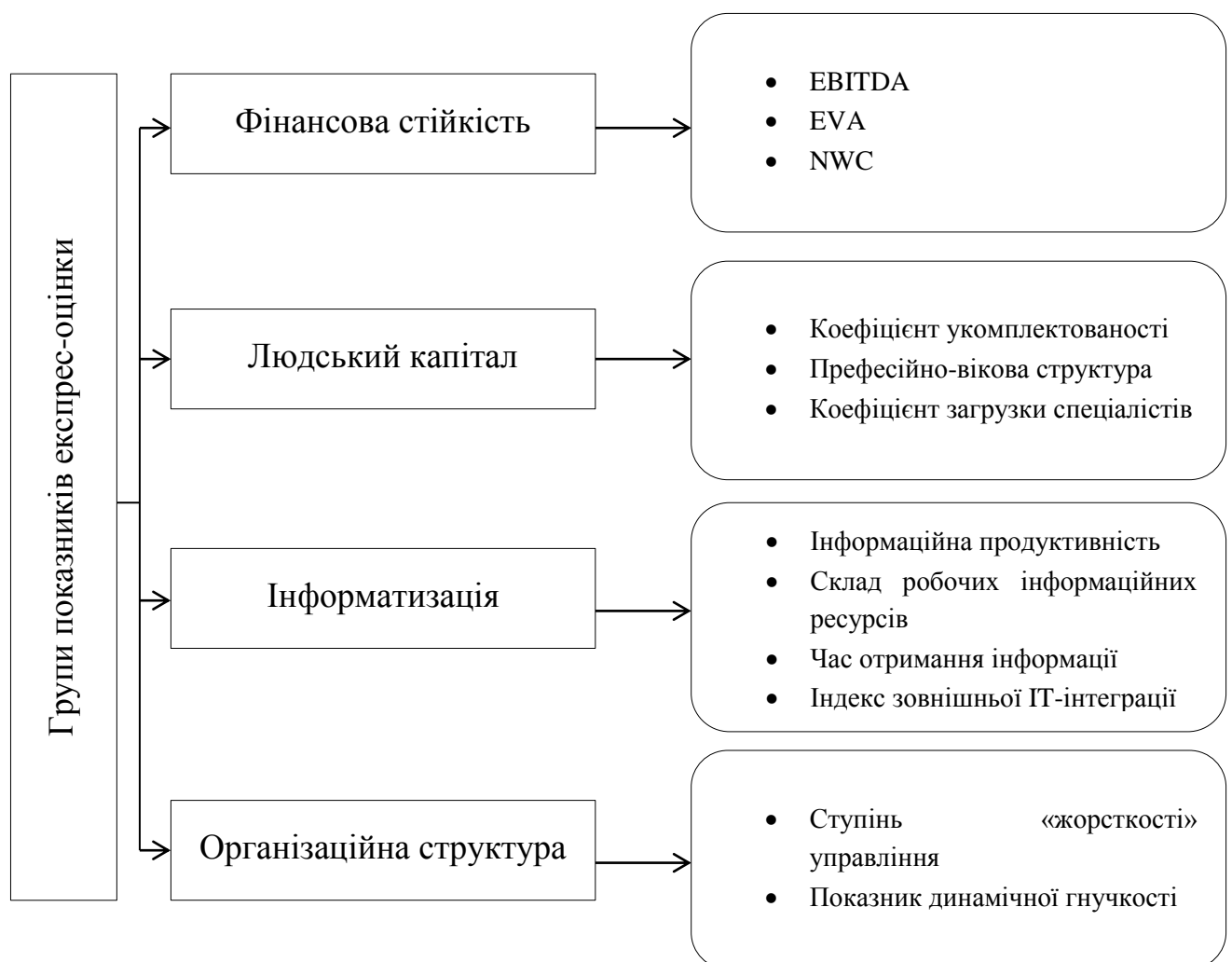


Рисунок 3.2 – Показники експрес-оцінки підприємства для впровадження системи фінансового контролінгу

Перевагами представленої методики є те, що вона являється універсальною в застосуванні, ґрунтується на системному та комплексному підході, дозволяє враховувати не тільки кількісні але і якісні показники, та

отримати дані про стан основних структурних складових підприємства, а також оцінити поточний стан підприємства в цілому.

3.2 Напрямки покращення системи фінансового контролінгу

Управлінні фінансовими потоками, як ключовий сектор роботи будь-якого підприємства, передбачає потребу у формуванні конкретної концепції, яка б забезпечила можливість з урахуванням об'єктивної та суб'єктивної інформації приймати ефективні та якісні рішення.

Наразі, розробляється велика кількість нових теоретичних основ, які б допомагали підприємствам ефективно провадити свою поточну діяльність. Менеджмент кожної окремої одиниці підприємництва повинен обирати метод управління, який би безпосередньо підходив під вид та особливості діяльності підприємства. Ми вважаємо, що вибір методу проведення управління компанією має відповідати поточному етапу розвитку суб'єкта господарювання та задовольняти виконання завдань, визначених в обраній стратегії розвитку.

Під час вибору конкретних інструментів фінансового контролінгу, слід зважати на якість отриманих результатів, а не на кількість застосованих інструментів. Такий підхід надасть змогу приймати ефективне рішення в межах існуючої структури управління підприємством.

Перед топ-менеджментом компанії стоїть завдання тримати на необхідному рівні конкурентоспроможність в нинішній ситуації.

Для ефективної роботи та розвитку в сучасних умовах підприємству необхідно застосовувати комплекс показників, які б дали змогу якісно оцінити систему управління, ефективність діяльності в цілому та окремих підрозділів[13].

Наразі, в закордонній практиці показник EVA (Economic Value Added) досить часто використовується як інструмент фінансового контролінгу. Це показник є чистим прибутком підприємства за вирахуванням плати за інвестований капітал. EVA була запропонована американськими науковцями Стерном Д та Стюартом Б. [13].

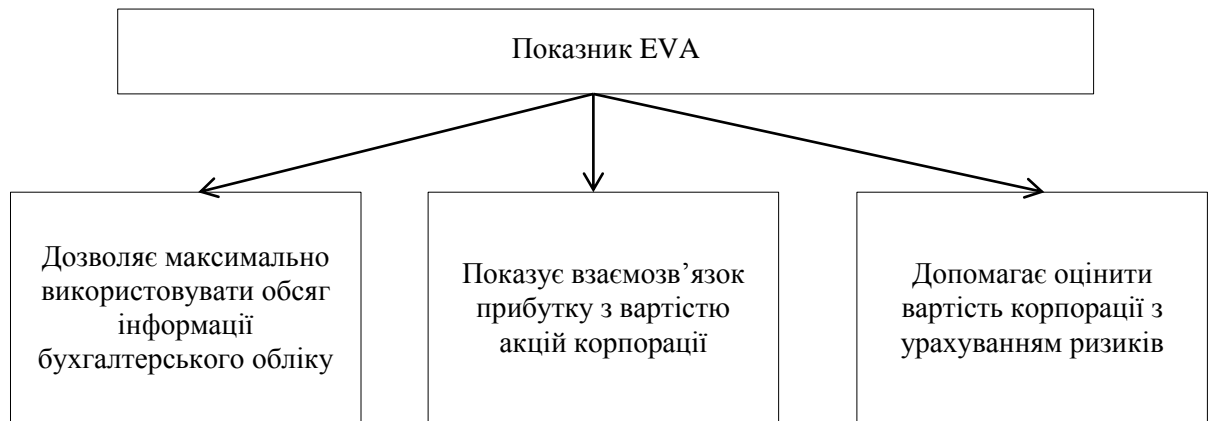


Рисунок 3.3 - Можливості застосування показника EVA

Розрахунок цього показника здійснюється тому, що економічна додана вартість EVA по суті є прибутком після вирахування податків, зменшеним на суму виплати за інвестований капітал. Сутність показника EVA полягає у тому, щоб знайти величину перевищення чистого прибутку над інвестованим капіталом, який приймав участь у його формуванні[8].

Існує декілька способів розрахунку економічної доданої вартості:

$$EVA = NOPAT - WACC * IC \quad (3.1)$$

де NOPAT-Чистий прибуток;
WACC-середньозважена вартість капіталу;
IC-інвестований капітал.

Ще одна методика розрахунку показника EVA полягає в наступному:

$$EVA = (ROCE - WACC) * CE \quad (3.2)$$

де CE – власні оборотні активи.

Отже, після визначення суті показника економічної доданої вартості, а також ключові моделі його розрахунку ми можемо прийти до висновку що EVA – це інструмент оцінки прибутковості суб'єкта господарювання, за допомогою якого власник підприємства має змогу керувати капіталом, який він інвестував. Застосування даного показника беззаперечно стимулює зростання якості оцінювання ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Можемо з упевненістю говорити, що ключова ідея використання показника EVA заключається в аксіомі, що власник або ж інвестор хочуть отримати компенсацію за ризик вкладення капіталу в конкретне підприємство, а даний показник безпосередньо може показати дану прибутковість.

Узагальнюючи викладений матеріал, відзначимо, що аналіз системи фінансового контролінгу повинен враховувати всю сукупність ключових показників стратегічної ефективності, що відображають фундаментальні характеристики бізнес моделі компанії в ув'язці з об'єктивними ринковими характеристиками. Модель економічної доданої вартості має ряд переваг в умовах сучасної дійсності і універсальністю як для відкритих компаній з котируються на ринку акціями, так і для закритих.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного дослідження визначено, що контролінг – це комплекс заходів, який направлений на аналіз діяльності підприємства та розробку методичних рекомендацій для покращення діяльності підприємства.

Позитивними аспектами впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві є: підвищення ступеню адаптації підприємства до швидкоплинних ринкових умов; скорочення часу реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі для виконання ключових завдань підприємства; вдосконалення діяльності системи бюджетування діяльності підприємства з метою покращення ефективності розподілу фінансових ресурсів суб'єкта господарювання; підвищення якості та точності інформації, яка б слугувала підґрунтям для прийняття управлінських рішень; покращення ефективності управлінських рішень, які б забезпечували адекватну реакцію на поточні ризики діяльності.

Впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві знижує втрати від неякісного управління

Також, впровадження системи контролінгу дає можливість зменшити втрати від неякісного управління. Для аналізу ефективності системи контролінгу виділяються такі показники, як ріст мотивації персоналу і його спрямованість на досягнення цілей.

Задля адекватної демонстрації аналітичних можливостей методів системи фінансового контролінгу підприємства, ми використали метод розрахунку фінансово-економічних показників, таких як:

- Показники ліквідності;
- Показники рентабельності;
- Показники фінансового стану.

В процесі свого аналізу ми визначили, що оцінка впровадження системи контролінгу з позиції інвестиційного проекту дозволяє визначити доцільність грошових вкладів в такий проект.

Фінансовий стан аналізованого підприємства, після проведеного коефіцієнтного аналізу є цілком задовільним. Підприємство росте і розвивається. Управління активами є нормальним, про що свідчать розраховані показники ліквідності.

Впровадження системи контролінгу є складним процесом, який потребує системного підходу до проведення змін, а також наявності

фінансової стійкості і певного рівня готовності до змін як в структурі організації в цілому, так і в конкретних посадових обов'язках співробітників. Саме тому ще до етапу проектування топ менеджмент підприємства повинен мати інформацію про проблемні зони діяльності, які, як наслідок, можуть негативно вплинути на впровадження системи контролінгу.

Одним із індикаторів ефективності системи фінансового контролінгу можна вважати показник економічної доданої вартості. Сутність показника EVA полягає у тому, щоб знайти величину перевищення чистого прибутку над інвестованим капіталом, який приймав участь у його формуванні. Цей показник зосереджує увагу на привабливості підприємства як інвестиційного проєкту.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні». Електронний ресурс, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>
2. Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
3. Annual report and accounts 2019 МНР. URL: <https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/3d944/512bd/471be26b5ec.pdf>
4. Hilton R.W. Managerial Accounting / R.W. Hilton. – [5. A.]. – New York, 2002. – 526 p.
5. Weber J. Kalkulation von Logistikkosten / J. Weber // LogistikControlling: Konzepte – Instrumente – Wirtschaftlichkeit / [Wolfgang Mannel (Hrsg.)]. – Wiesbaden, 1993. – P. 109–123. doi: 10.1007/9783322825261_7.
6. Апчерч, А. Управлінський облік: принципи та практика / А. Апчерч; перев. з англ .; під ред. Я. В. Соколова, І. А. Смирнової. – Москва: Фінанси і статистика, 2002. - 951 с.
7. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf
8. Бондар І.О. Економічна додана вартість (EVA) в системі оцінки ефективності функціонування та розвитку підприємства. URL: [https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BC/2014/%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%90%20%D0%94%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%90%20%D0%92%D0%90%D0%A0%D0%A2%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20\(EVA\)%20%D0%92%20%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%86%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%98.pdf](https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BC/2014/%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%90%20%D0%94%D0%9E%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%90%20%D0%92%D0%90%D0%A0%D0%A2%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20(EVA)%20%D0%92%20%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%86%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%98.pdf)

9. Варфоломеева К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
10. Давидович І. Є. Контролінг : [навч. посіб.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с
11. Дмитренко А.В., Калайда Л.О., Хоменко І.О., Систематизація методів фінансового контролінгу спільної діяльності. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/01/scientific-achievements-of-modern-society_6-8.11.2019.pdf#page=502
12. Зелікман В. Д. Контролінг : конспект лекцій / В. Д. Зелікман. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. – 45 с.
13. Карцева В.В., Божко О.М., Імплементация інструментарію фінансового контролінгу в систему управління корпораціями. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26091/KF_2018_41.pdf?sequence=1
14. Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування й розвиток. СХІД. – 2016. – № 5 (145). – С. 11–15.
15. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf
16. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 722. – С. 377–381.
17. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 47–52.
18. Навчальний посібник з виконання практичних завдань з дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» / І. П. Косарева та ін. під загальною ред. О. В. Майбороди. – Харків : ФОП Здоровий Я. А., 2016. – 156с.
19. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19.6. – С. 199–202
20. Петренко С. М. Контролінг в управлінні підприємством / Торгівля і ринок України. Тематичний зб. наук. пр. з проблем торгівлі і

- громадського харчування Донецьк: ТОВ «Лебідь», 2008. – С. 112-116.
21. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства
URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staftp/2012_53/files/ST53_38.pdf
22. Романовський М.В., Ігнат'єва М.Ю., Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу на виробничих підприємствах URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/otsenka-effektivnosti-formirovaniya-sistemy-finansovogo-kontrollinga-na-proizvodstvennyh-predpriyatiyah-v-sovremennyh-usloviyah.pdf>
23. Сабліна Н.В., Кузенко Т.Б., Фінансовий контролінг. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23045/1/2019%20-%20%D0%A1%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9D%20%D0%92%2C%20%D0%9A%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A2%20%D0%91.pdf>
24. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами". – Запоріжжя, 2009. – 24 с.
25. Собкова Н.Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України. Формування ринкових відносин. – 2009. – № 2. – С. 17–22
26. Сухарева Л. А. Контроллінг – основа управління бізнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – Київ : Ельга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
27. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. Формування ринкової економіки. – Київ : КНТЕУ, 2008. – С.12–18.
28. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
29. Фалько С.Г., Рассел К.А., Левин Л.Ф. Контроллінг: национальные особенности – российский и американский опыт URL: <http://eup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp>
30. Чолій Л.О., Види фінансового контролінгу у державному секторі економіки. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/91b4898b9c2ac284c6f56367f1946992.PDF#page=128>

31. Шим Д. К. Основи комерційного бюджетування. Повне покрокове керівництво для нефінансових менеджерів, пер. з англ. І.Г. Гладкова. – Санкт-Петербург: Азбука: Бізнес Мікро, 2003. – 476 с
32. Ювженко Н.М., Особливості побудови системи бюджетування на підприємствах. URL: <http://econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/science/conferences/2017/Finance/Proceedings.pdf#page=411>

ДОДАТОК А
Дані фінансової звітності ПрАТ «МХП»

Таблиця А1 – Дані балансу ПрАТ «МХП»

Стаття	2015	2016	2017	2018	2019
Активи					
Необоротні активи					
Основні засоби	1 249 672	1 180 334	1 383 102	1 498 530	2 049 298
Права на користування активами	-	-	-	-	229 244
Нематеріальні активи	46 252	43 845	45 410	52 059	106 522
Гудвіл	-	-	-	2 509	64 843
Необоротні біологічні активи	23 782	14 558	20 405	23 392	29 652
Довгострокові банківські депозити	4 125	577	2 524	3 387	3 298
Відстрочені податкові активи	5 740	1 561	121	-	2 284
Інші необоротні активи	9 241	13 554	24 817	54 110	23 713
Всього необоротні активи	1 338 812	1 254 429	1 476 379	1 633 987	2 508 854
Оборотні активи					
Запаси	279 028	187 332	226 368	273 522	208 389
Біологічні активи	139 800	116 214	141 028	179 290	205 747
С/Г продукція	120 574	167 389	183 407	224 789	215 816
Інші оборотні активи	27 345	25 424	25 327	32 858	52 573
Дебіторська заборгованість з податків та предоплат	72 031	31 235	37 767	45 146	30 030
Торгівельна дебіторська заборгованість	38 800	50 868	62 305	69 305	124 474
Грошові кошти та їх еквіваленти	59 343	154 570	125 554	211 768	340 735
Активи для продажу	-	88 396	-	-	3 877
Всього оборотні активи	736 921	821 428	801 756	1 036 678	1 181 641
Всього активи	2 075 733	2 075 857	2 278 135	2 670 665	3 690 495
Капітал та зобов'язання					
Капітал					
Статутний капітал	284 505	284 505	284 505	284 505	284 505
Казначейські акції	(56 053)	(48 503)	(48 503)	(44 593)	(44 593)
Додатковий капітал	178 192	175 291	175 291	174 022	174 022
Резерв переоцінки	567 525	570 649	661 454	642 800	862 435
Нерозподілений прибуток	645 020	719 340	925 978	1 040 327	1 148 113
Резерв з переводу в іноземну валюту	(974 467)	(1 024 916)	(1 030 159)	(1 015 591)	(842 188)
Всього контрольований капітал	644 722	676 366	968 566	1 081 470	1 582 294
Неконтрольована частка капіталу	28 127	16 698	17 141	16 536	13 572
Всього капітал	672 849	693 064	985 707	1 098 006	1 595 866
Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові кредити	278 131	259 567	138 817	105 783	75 880
Облігації отримані	728 530	725 361	970 088	1 090 935	1 365 669
Зобов'язання з оренди	9 595	5 581	7 410	9 087	151 789
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	34 578	49 933
Відстрочені податкові зобов'язання	13 227	11 264	23 730	12 953	55 305

Інші довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	5 872
Всього довгострокові зобов'язання	1 029 483	1 001 773	1 140 045	1 253 336	1 704 448
Поточні зобов'язання					
Торгівельна кредиторська заборгованість	47 669	46 508	43 175	66 398	147 334
Інші поточні зобов'язання	39 320	61 766	50 296	96 383	131 994
Короткострокові кредити	249 057	236 807	36 917	132 715	24 945
Зобов'язання з відсотків	23 328	22 731	17 955	19 472	21 789
Зобов'язання з оренди	14 027	8 044	4 040	4 355	64 074
Зобов'язання, пов'язані з активами для продажу	-	5 164	-	-	45
Всього поточні зобов'язання	373 401	381 020	152 383	319 323	390 181
Всього зобов'язання	1 402 884	1 382 793	1 292 428	1 572 659	2 094 629
Всього капітал та зобов'язання	2 075 733	2 075 857	2 278 135	2 670 665	3 690 495

Таблиця А2 – Дані звіту про фінансові результати ПрАТ «МХП»

Стаття	2015	2016	2017	2018	2019
Дохід від реалізації	1 061 915	1 135 462	1 287 752	1 552 206	2 055 943
Чиста зміна справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції	19 851	38 894	21 001	32 094	(39 515)
Собівартість	(739 436)	(812 250)	(912 844)	(1 162 727)	(1 618 596)
Валовий прибуток	342 330	362 106	395 909	421 573	397 832
Адміністративні витрати та витрати на збут	(72 329)	(78 773)	(79 239)	(99 577)	(179 156)
Інші операційні доходи/(витрати)	76 750	32 931	48 693	(5 803)	3 071
Збитки від знецінення основних засобів	-	(1 443)	(3 607)	(3 803)	(6 244)
Операційний прибуток	346 751	314 821	361 756	312 390	215 503
Фінансові доходи	2 567	2 234	3 472	4 457	8 034
Фінансові витрати	(105 571)	(106 843)	(108 399)	(138 019)	(147 552)
Курсові різниці	(389 557)	(145 217)	(35 615)	11 638	185 291
Інші витрати	(8 071)	(9 289)	(8 077)	(10 561)	(8 064)
Прибуток до оподаткування	(153 881)	55 706	213 137	179 905	253 212
Податок на прибуток	41 142	13 080	17 118	(50 527)	(32 107)
Чистий прибуток	(112 739)	68 786	230 255	129 378	221 105

ДОДАТОК Б
Умовні позначення

Таблиця Б1 – Умовні позначення формул

Скорочення	Назва
ОА	Оборотні активи
ПЗ	Поточні зобов'язання
З	Запаси
ГК	Грошові кошти
ПФІ	Поточні фінансові інвестиції
ВК	Власний капітал
П	Пасив
ВЗ	Виробничі запаси
ПБА	Поточні біологічні активи
НВ	Незавершене виробництво
ГП	Готова продукція
Т	Товари
А	Актив
ДЗ	Довгострокові зобов'язання
НА	Необоротні активи
ЧП	Чистий прибуток
ЧВ	Чиста виручка від реалізації
С	Собівартість
Асер	Середня величина активу за період
ВКсер	Середня величина власного капіталу за період
Вал.Приб.	Валовий прибуток