

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1.Сутність фінансового контролінгу, різновиди, функції та етапи впровадження	5
1.2.Методичні підходи щодо проведення фінансового контролінгу.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ГОРЛІВСЬКЕ АТП».....	12
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства.....	12
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства.....	14
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	21
3.1. Вдосконалення та функціонування системи фінансового контролінгу в ТОВ «Горлівське АТП»	21
3.2. Шляхи вдосконалення щодо формування системи контролінгу на підприємствах.....	24
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність даної теми обумовлюється тим, що аби винести конкуренцію в сучасних умовах стосовно ведення бізнесу, підприємству потрібно чітко розуміти та заздалегідь прогнозувати напрями розвитку свого бізнесу, враховувати загрози, які можуть виникнути. Саме фінансовий контролінг є системою управління, яка забезпечує гнучкість та надійність функціонування суб'єкта господарювання, надає можливість планувати діяльність, ставити короткострокові та довгострокові цілі і контролювати їх результати.

Метою даного дослідження є розкриття теоретико-методичних основ та надання рекомендацій щодо формування фінансового контролінгу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання: дослідити сутність контролінгу та його функцій; розглянути види контролінгу та його методи у діяльності суб'єктів господарювання; охарактеризувати техніко-економічну характеристику підприємства; проаналізувати ефективність фінансового контролінгу на підприємстві; надати рекомендації щодо вдосконалення та функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві; визначити шляхи вдосконалення формування системи контролінгу на підприємстві.

Об'єктом виступає процес формування системи фінансового контролінгу на підприємстві. Предметом дослідження є оцінка системи фінансового контролінгу ТОВ «Горлівське АТП».

У роботі було застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: метод абстрагування і синтезу – для дослідження сутності контролінгу; метод спостереження – для аналізу системи управління на виробничих підприємствах; порівняльний аналіз – при дослідженні видів контролінгу; метод відносних величин, метод відхилень – при аналізі фінансових показників підприємства.

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних і закордонних науковців та практиків з питань формування системи контролінгу на підприємстві, а саме: Дзьоба В.Б., Іщенко Н.А., Макаренко Т.Ю., Маркіна А.І., Пілевич Д.С., Прокопенко О.В., Терещенко О.О. та інші.

Базою дослідження обрано ТОВ «Горлівське АТП».

У роботі було застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: метод спостереження; узагальнення, порівняльного аналізу; метод абстрагування і синтезу; метод відносних величин, метод відхилень; методи фінансового контролінгу.

Наукова новизна одержаних результатів наукової роботи полягає у вдосконаленні поняття «фінансовий контролінг», набули подальшого розвитку перспективи використання збалансованої системи показників в управлінні ТОВ «Горлівське АТП».

У роботі використано праці зарубіжних та вітчизняних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти, фінансова звітність ТОВ «Горлівське АТП», дані Держкомстату України.

Сформульовані і обґрунтовані у науковій роботі наукові положення і практичні рекомендації є основою для вирішення теоретичних та практичних проблем організації системи контролінгу сучасних вітчизняних підприємств, а також для стабілізації та покращення їх фінансово-економічного стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність фінансового контролінгу, різновиди, функції та етапи впровадження

На сьогодні, управління підприємством використовує комплексний підхід щодо вирішення проблем ефективного функціонування. Ринкова економіка, у зв'язку із підвищення нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції, потребує від господарюючих суб'єктів вдосконалення бізнес-процесів, вирішення перспективних проблем, що вимагає постійного прогресу, а саме розробку та впровадження нових продуктів, інноваційних технологій, діючих методів організації виробництва та інше. Але більше уваги слід звертати сфері фінансового управління, оскільки воно відповідає за діяльність підприємства.

До задач фінансового управління підприємств відносять підтримку рентабельності та забезпечення платоспроможності, але слід їх також віднести і до фінансового контролінгу [21], так як контролінг є важливою ланкою для успішного функціонування підприємства. За допомогою контролінгу керівництво й акціонери забезпечені необхідною інформацією аби прийняти вірне управлінське рішення шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації.

Саме контролінг забезпечує «виживання» підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління, надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами та сприяє оптимізації залежності «дохід – витрати – прибуток» [3].

Контролінг набуває все більшого значення та стає надзвичайно важливим для підприємств, що зорієнтовані на довгострокову перспективу. Система контролінгу має здатність своєчасно ідентифікувати «слабкі сигнали»,

аналізувати їх і розробляти заходи для подальшої адаптації підприємства, тим самим уникнувши можливих втрат чи негативних наслідків [1, 2].

Контролінг вважається одним із актуальних концепцій управління, оскільки дозволяє значно підвищити ефективність функціонування підприємств. Існують різні підходи до визначення поняття «контролінг». Деякі автори розглядають дане поняття як «...набір методик, спрямованих на вдосконалення облікової політики і управлінської практики підприємств, виходячи з фінансових критеріїв успішності функціонування підприємства...» [3]. Інші трактують це поняття з «...найважливішою функцією підтримки системи менеджменту, яка займається плануванням і постановкою мети...» [4].

Розглянувши трактування науковців, які досліджували поняття «контролінг», та використовуючи результати власних досліджень, ми вважаємо, що фінансовий контролінг – це функціонально відособлений напрямок фінансової роботи, який включає спеціальні методи та процедури для формування та прийняття ефективних оперативних і стратегічних управлінських рішень на підприємстві на основі поєднання фінансового аналізу, планування та управління.

Як і будь-яка система, контролінг має у своєму складі об'єкти та суб'єкти. Об'єктами є фінансові, економічні та інші ризики; нові можливості для бізнесу; фінансово-економічні показники роботи підприємства та інновації. Суб'єктами є керівний апарат; служба контролінгу; персонал підприємства; зовнішній аудитор; консалтингові компанії.

Система контролінгу доцільна у випадках, коли функції управління підприємством делеговано відділам та службам. Основними завданнями системи контролінгу слід вважати [3]: планування (методологія та організація); облік (збір та обробку інформації); контроль (порівняння планових і фактичних значень показників); сервісне забезпечення управління (збір, обробку, інтерпретацію, консультування); спеціальні системи спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі).

Таким чином, можна зазначити, що основною метою фінансового контролінгу є забезпечення стабільного розвитку підприємства, орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та мінімізацію фінансових ризиків. Сутність фінансового контролінгу виявляється через його функції.

Терещенко виділяє шість основних функцій контролінгу, якими є: координація, розробка фінансової стратегії підприємства, планування та бюджетування, внутрішній контроль, внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення (Додаток А).

Впровадження контролінгу на підприємстві зазвичай поділяють на три етапи. Перший етап – підготовчий, головною метою є прийняття рішення про необхідність впровадження служби контролінгу на підприємстві [11, 22]. При обґрунтуванні рішення про впровадження контролінгу виділяють три компоненти як наявність економічних та управлінських проблем, доказ ефективності, доречності та своєчасності впровадження контролінгу. Тому перед прийняттям рішення аналізують фінансові показники діяльності підприємства.

На другому етапі проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від відділів необхідну інформацію, обробляти та аналізувати її, надавати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень [10].

Основною метою третього етапу є автоматизація процесів збору та обробки інформації на всіх стадіях виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб мінімізувати помилки, непорозуміння, зловживання.

Таким чином, фінансове управління на засадах контролінгу є ефективним інструментом покращення фінансового становища підприємства та оптимізації бізнес-процесів. Для перспективного розвитку підприємства необхідно використовувати описані координаційні елементи, використання яких призведе до досягнення мети, цілі з максимально позитивним результатом у найкоротший термін.

1.2. Методичні підходи щодо проведення фінансового контролінгу.

З метою реалізації функцій фінансового контролінгу в сучасних умовах слід дотримуватися певних концепцій. Виділяють шість головних концепцій фінансового контролінгу [1] (Додаток Б):

Перша концепція – формування інтегрованих інструментів планування та контролю. Якщо розглядати контролінг у розрізі невеликого підприємства то, запровадження такої підсистеми прийняття управлінських рішень є простим процесом. На великому підприємстві відсутність центрів відповідальності спричиняє труднощі в управлінні, особливо при складанні бюджетів. Аби уникнути даної проблеми варто визначати центри відповідальності, які відповідатимуть за складання бюджетів, і тільки після цього на підприємстві легко впровадити фінансовий контролінг та досягти основної мети підприємства.

Друга – концепція виробництва або збуту передбачає певні обмеження, які заздалегідь визначені фінансовим контролінгом для функціонування підприємства. Наступна концепція – врахування специфіки діяльності підприємства.

До четвертої відносимо концепцію орієнтації на рух грошових коштів. Аби уникнути банкрутства або стану неплатоспроможності, кожне підприємство підтримує відповідний рівень ліквідності. Тому слід приділити увагу управлінню ліквідними засобами, які забезпечують стабільність функціонування підприємства на ринку та його платоспроможність.

П'ята – використання інструментів концепції фінансового контролінгу як основи прийняття управлінських рішень, тобто будь-яка діяльність на підприємстві спрямована на досягнення певного завдання через прийняття управлінських рішень. В даній концепції для забезпечення фінансового контролінгу слід використовувати виробничу потужність, встановлення цін, оцінку проекту, які оцінюють за допомогою використання інструментів контролінгу.

Остання концепція полягає в управлінні та прийнятті управлінських рішень, яка базується на аналізі взаємовідносин між працівниками.

У більшості наукових працях зазначається, що контролінг – це система управління досягненням цілей підприємства. Цілі, залежно від часу, поділяють на короткострокові (оперативні) та довгострокові (стратегічні). Контролінг також поділяють відповідно на оперативний та стратегічний.

Взаємозв'язок між цими видами контролінгу виражається через залежність стратегічного контролінгу від оперативного. Ця залежність проявляється в тому, що координувати і регулювати діяльність підприємства сьогодні ми можемо лише за умови існування стратегії підприємства, ефективного існування якої забезпечує стратегічний контролінг [24].

Як і будь-яка наука, контролінг використовує три типи методів: загальнонаукові, специфічні та загальноекономічні.

До загальнонаукових методів відносяться такі: аналіз, синтез, аналогія, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, індукція та дедукція [24].

До загальноекономічних методів відносяться: аналіз коефіцієнтів, фінансовий аналіз, порівняння, бюджетування, бенчмаркінг [18].

До специфічних методів належать такі методи, як: АВС-аналіз, аналіз точки беззбитковості, SWOT – аналіз, система збалансованих показників, метод 6 Сігма [5,15].

Досить ефективним інструментом контролінгу є АВС-аналіз, який полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Цей метод ґрунтується на принципі Парето, відповідно до якого у процесі виробництва продукції перші 5–20 % вхідних параметрів забезпечують досягнення 75–80 % результативних параметрів, а решта вхідних величин дають лише 20 % від загального результату. [16].

Перевагами АВС-аналізу є точність і простота виконання, а також легкість автоматизації; серед недоліків – не дозволяє оцінювати сезонні

коливання продажів; якщо даних для аналізу недостатньо, то результат буде хибним. [25].

Якщо розглядати даний метод на практиці, то кожне підприємство може використовувати ABC – аналіз, оскільки дана функція міститься у програмі «1С Підприємствоv8». Дана форма звіту показує наскільки стабільно продається товар. Група X – стабільний попит на товар, група Y – обсяг продажів має різноманітні тенденції, Z – обсяг продажів товару неможливо спрогнозувати. Використовуючи даний метод контролінгу дуже просто складати плани закупівель, виробництва певного виду товару.

Система раннього попередження та реагування — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть вплинути на підприємство із зовнішнього і внутрішнього середовища [8].

Основною метою точки безбитковості є визначення мінімального обсягу реалізацій за яких операційна діяльність підприємства буде безбиткова та існуватимуть можливості для самофінансування [29].

SWOT-аналіз – метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. Зазвичай, коли проводиться такий аналіз, будують чотиристоронню матрицю, що дає змогу схематично подати стан підприємства, а відповідно, і можливості його подальшого розвитку [22]. Метою цього методу є усунення наявних слабких місць; нейтралізація ризиків; ефективне використання існуючого потенціалу; використання додаткових шансів [8].

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) дозволяє гармонізувати фінансові показники результатів діяльності минулого періоду з стратегічними показниками майбутнього, перш за все, використовуючи методику KPI (Key Performance Indication) – систему ключових показників діяльності компанії, яка дає визначення та оцінювання стратегічним і практичним цілям компанії з метою контролю ділової активності співробітників і компанії в цілому [31]. За допомогою системи збалансованих показників можливо: усунути розрив між розробкою стратегії та її впровадженням; оперативно та точно реагувати на зміни оточуючого

середовища; оцінити успішність проекту на стадії його виникнення; оцінити та вибрати стратегію [17].

Останній метод – 6 Sigma є системою досягнення та максимізації успіху бізнес-процесів на основі зменшення дефектів у виробництві чи наданні послуги. Вона є методологією управління якістю. Основна ідея застосування цього методу полягає у можливості виміряти кількість дефектів у процесі виробництва чи надання послуг. Даний метод сприяє зниженню відхилень у процесах і збільшує можливості підприємства та покращує стабільність [19]. Також цей метод скорочує час та витрати на обслуговування клієнтів, тим самим зменшує кількість дефектів під час оформлення документів тощо.

Для керівників підприємств розуміння сутності та теоретичних аспектів контролінгу є дуже важливим, оскільки націлені не лише на поточну діяльність, а й мають подальшу стратегію розвитку в умовах сучасної ринкової економіки. Саме розуміння контролінгу допоможуть керівництву більш ефективно використовувати дану систему на практиці, а знання його методів допоможуть визначити, який з інструментів необхідно використовувати в певній ситуації для оптимального вирішення проблем або їх запобігання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «ГОРЛІВСЬКЕ АТП»

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства

Транспортна промисловість має високу норму рентабельності та високу швидкість обіговості капіталу. Інтенсивний розвиток світового транспортного ринку, динамічне збільшення перевезень та посилення конкуренції з кожним днем все більше звертає увагу на розгляд його тенденції функціонування. За останні роки український ринок перевезень пройшов різні стадії свого розвитку: спад, стабілізація та оновлення.

Основними представниками ринку транспортних перевезень Донецької області є: ТОВ «Південно-Східна», ТОВ «Горлівська АТП» та ТОВ «Travel Донецьк».

Об'єктом даного дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Горлівське АТП», яке спеціалізується на здійсненні перевезень автомобільним транспортом, а також зберіганням, технічним обслуговуванням (ТО) і ремонтом рухомого складу.

ТОВ «Горлівське АТП» здійснює діяльність по наданню послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом з 2007 року згідно свідоцтва про державну реєстрацію А00 №663038 від 02.04.2007р.

Матеріально-технічна база ТОВ «Горлівське АТП» розташована за адресою: Донецька область, м. Селидове, смт. Курахівка, вул. Прокоф'єва, буд. 25, територія загальною площею 1390 кв. м на підставі договорів купівлі-продажу від 2009 року, що належить ТОВ «Горлівське АТП» на правах власності.

Стан та потужність матеріально-технічної бази забезпечує виконання ліцензійних умов, БАЗА обладнана авторемонтними майстернями з 4-ма тупиковими оглядовими канавами. В наявності виробничі ділянки: ТО-1, ТО-2,

ПР, агрегатно-механічний цех, в якому розташовані 2 спеціалізованих станки і обладнання для ремонту агрегатів транспортних засобів, 2 електротельфера. В наявності критий контрольно-технічний пункт для перевірки технічного стану транспортних засобів під час виїзду та заїзду з приміщенням для механіків, медичних працівників і диспетчера. Розташований склад для зберігання запасних частин, лакофарбових та гумових виробів.

Автотранспортне підприємство пасажирське, здійснює перевезення пасажирів на міських, приміських та міжміських маршрутах. На території АПТ розташовані: адміністративно-господарське будівлі, їдальня, відкрита та закрита стоянки для автобусів, КПВ, автозаправочна станція знаходиться поруч з автопідприємством. Автотранспортне підприємство має досконалу матеріально-технічну базу: зону технічного обслуговування та ремонту автобусів, яка включає в себе дільниці по ТО і ремонту певних вузлів та агрегатів, пости діагностики, спеціалізовану молярню, автоматизовану мийку та ін. Для виконання пасажирських перевезень автотранспортне підприємство має відповідний рухомий склад. Це автобуси різних марок та призначення. Основними з них є: Богдан А092.12, БАЗ А148, БАЗ А 079.23, I-VAN А07А1-631, БАЗ А 079.19. В підприємстві є три колони, перша, з яких, обслуговує місто, друга – приміські, а третя – міжміські перевезення.

Підприємство розробляє перспективні річні плани матеріально-технічного забезпечення виробництва на основі визначення потреби в матеріальних ресурсах з обґрунтуванням та необхідними розрахунками. Погоджує умови та укладання договорів поставок по забезпеченню підприємства. Виконує роботу, пов'язану з підготовкою претензій до постачальників, які не виконують умови договорів по матеріально-технічному забезпеченню. Організовує роботи щодо ресурсозбереження в галузі матеріально-технічного постачання, по зниженню накладних витрат, закупівельних цін (знижки). Дає пропозиції по розробці нормативів потреби у виробничих (складських) запасів матеріальних ресурсів. Забезпечує разом зі складом контроль над станом запасів матеріалів на підприємстві та

використання їх за прямим призначенням. А також розробляє та впроваджує заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням та ризиками з використання вторинних ресурсів і відходів виробництва, виявленню і реалізації зайвого сировини, матеріалів, устаткування та інших видів матеріальних ресурсів, а також «неліквідів».

Отже, проаналізувавши діяльність ТОВ «Горлівське АТП», можна стверджувати, що підприємство покращує свою діяльність, тим самим відображаючи свою стабільність.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

В умовах розвитку ринкової економіки необхідність забезпечення ресурсами, стабільною економікою є головною передумовою ефективного функціонування підприємств. Тому слід постійно аналізувати інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку галузі, оскільки її стабільний розвиток сприяє покращенню економічної ситуації в державі.

На сьогоднішній день бізнес досяг досить високого рівня розвитку, де першорядне значення приділяється моніторингу тих факторів, які роблять великий вплив на успішний розвиток підприємства. Одним з головних методів, який сьогодні застосовується є комплексний PEST-аналіз зовнішніх факторів, який створює базу для прийняття управлінських рішень щодо розширення, оновлення або скорочення послуг. Основними складовими аналізу є – політика, економіка, суспільство і технології (political, economic, society, technology – PEST).

Такий аналіз проводиться з метою виявлення як мікро, так і макро-факторів, які безпосередньо впливають на результати як поточної діяльності даного підприємства, так і майбутню перспективу.

Характеристика зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Горлівське АТП» включає аналіз PEST-факторів (Додаток В, табл. В.1).

Виходячи з усіх факторів, які впливають на підприємство, воно знаходиться в привабливому положенні на сьогоднішній день та не потребує суттєвих змін у своїй виробничій та організаційній діяльності. Але, слід звернути увагу на розробку нових ідей щодо маркетингової політики підприємства, аби цим самим завойовувати більший сегмент споживачів. Це допоможе знаходити альтернативні рішення, щодо існуючих проблем як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Аби гарантувати стійкий стан підприємства, управлінському персоналу необхідно вміти реально оцінювати фінансово-економічний стан свого підприємства та існуючих конкурентів. Техніко-економічний стан підприємства характеризується саме внутрішньогосподарським аналізом. Такий аналіз передбачає дослідження діяльності усіх структурних підрозділів підприємства.

Для аналізу основних показників, які характеризують діяльність підприємства в звітному 2018 році доцільно провести аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Горлівське АТП» (Додаток Д).

Слід зазначити, що у 2018 році порівняно з 2017 чистий прибуток зменшився на 1474 тис. грн. Чистий дохід показує позитивну динаміку. У 2018 році цей показник збільшився на 12,52% у порівнянні із 2017 роком. Це пов'язано із підвищенням показника фондоддачі у 2016 році до 0,92 грн./грн.

Середньорічна чисельність персоналу підприємства знизилася у 2018 році на 7,73%. Також ми бачимо, що чистий прибуток знизився до 1474 тис. грн.

Аналізуючи показник фондоддачі підприємства, можна зробити висновок, що він знаходиться на низькому рівні, це може бути обумовлено низькою долею активної частини засобів у загальній сумі основних засобів підприємства.

Рентабельність ОВЗ зменшилася на 2,62 %, що свідчить про негативну динаміку показника. Причиною такого зменшення є скорочення чистого прибутку. Для виконання виробничої програми необхідно ефективно використовувати основні засоби, а також стан основних виробничих засобів [30].

Аналіз стану основних виробничих засобів ТОВ «Горлівська АТП» за 2017-2018 рр. представлений у додатку Е (табл. Е.1). З нього можна зробити

висновок, що первісна вартість основних засобів зменшилася на 9,44% та знос основних засобів також зменшився на 3575 тис. грн. Залишкова вартість також показує негативну динаміку, а саме зменшення на 7,89%. Коефіцієнт зношеності знизився до 0,68, а коефіцієнт придатності навпаки - збільшився до 0,32.

Оцінка, аналіз і планування трудових показників є одним з найважливіших напрямків економічної роботи на підприємстві, метою якого є виявлення резервів підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому використанні трудових ресурсів, що безпосередньо залежить від умов праці і розмірів заробітної плати [30].

Проаналізувавши дані, щодо співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати (Додаток Е, табл. Е.2), ми бачимо, що фонд оплати праці зменшився на 2,27% у 2018 році. Чисельність персоналу також скоротилася до 194 осіб, що спричинило підвищення середньомісячної заробітної плати на 5,92% та як результат – спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці у 2018 році до 2210,32 тис. грн./чол.

Аналіз структури витрат за економічними елементами ТОВ «Горлівська АТП» наведено в додатку Ж. Аналізуючи дані, видно, що на підприємстві спостерігається позитивна динаміка. Показник матеріаловіддачі збільшився на 0,2%, а матеріалоємність навпаки – зменшилась на 0,05%. Це залежить від позитивних змін товарної продукції.

Крім того, спостерігається підвищення операційних витрат, що пов'язано із підвищенням матеріальних витрат та товарної продукції у 2018 році на 12,52%. Саме матеріальні витрати складають найбільш велику питому вагу серед витрат.

Після проведених розрахунків наступним кроком є аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Фінансовий стан господарюючої одиниці знаходиться у прямій залежності від об'ємних і динамічних показників руху виробництва.

Прибуток і рентабельність - два взаємодоповнюючих показники, які комплексно оцінюють фінансові результати підприємства. Аналіз фінансово-

господарської діяльності підприємства наведено в додатку К.

З таблиці видно, що чистий дохід від реалізації збільшився на 12,5%. Валовий прибуток також показує позитивну динаміку, а саме збільшення на 9,6%. Тоді як, прибуток від операційної діяльності знизився майже на 89%. Це пов'язано із тим, що спостерігається збільшення валового прибутку на 9,6% у 2018 році. Зменшилася рентабельність реалізованих послуг до 2,9%. Тому, можна сказати, що підприємство показує не погані показники для підтвердження своєї конкурентної позиції на ринку.

Для визначення фінансової стійкості проведемо аналіз ліквідності балансу (Додаток Л, табл. Л.1). Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активом, згрупованих за ступенем спадної ліквідності, з короткостроковими зобов'язаннями за пасивом, що групуються за ступенем терміновості їхнього погашення.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо мають місце співвідношення: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

Аналізуючи дане підприємство, ми бачимо, що баланс не можна назвати ліквідним, тому що майже всі нерівності не виконуються. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність. У той же час ліквідність характеризує не тільки поточний стан розрахунків, але й подальшу перспективу.

Аналіз ліквідності визначається за допомогою коефіцієнтів ліквідності, тому наступним етапом оцінки фінансового становища підприємства є розрахунок та аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Горлівське АТП» (Додаток Л, табл. Л.2). Коефіцієнти ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства оплатити свої короткострокові зобов'язання протягом звітного періоду. Аналізуючи дані, видно, що такі коефіцієнти як коефіцієнт покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності мають позитивну динаміку. Співвідношення поточних активів і короткострокових зобов'язань нижче ніж 1:1 та свідчить про високий фінансовий ризик, оскільки підприємство не в змозі оплатити свої рахунки. Коефіцієнт швидкої ліквідності також збільшився на

34,2% Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився до 0,057, однак все ж таки знаходиться не на оптимальному рівні. Теоретичне значення, має бути не менше ніж 0,2 – 0,35. Тобто якщо підприємство на даний момент може на 20-35% погасити всі свої борги то його платоспроможність вважається нормальною.

Наступним етапом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз рентабельності підприємства. Саме цей аналіз дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Оцінка і аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта рентабельності діяльності та рентабельності підприємства.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр. (Додаток М, табл. М.1). Показник рентабельності активів протягом 2018 року зменшився на 5,91 і становить 4,48%, тобто чистий фінансовий результат зменшився більшими темпами, ніж баланс активу. Спостерігається також зменшення рентабельності власного капіталу. Показник рентабельності власного капіталу показує, що прибуток, який приносить кожна інвестована власниками капіталу грошова одиниця зменшилася на 17,42 %. Що є більш негативним явищем у діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності виробничих засобів зменшився на 10,55%. Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу свідчить про ефективність інвестування коштів у дане підприємство. Також простежується динаміка зниження показника рентабельності підприємства. У 2018 р. він склав 2,86%, що на 4,22% менше ніж у 2017 році.

Наступний критерій оцінки фінансового стану підприємства є аналіз показників фінансової стійкості підприємства. Даний аналіз характеризує фінансову незалежність від зовнішніх позикових джерел, здатність підприємства маневрувати фінансовими ресурсами, наявністю необхідної суми власних коштів, для забезпечення основних видів діяльності [30].

У додатку М (табл. М.2) представлені розрахунки показників фінансової стійкості ТОВ «Горлівське АТП». Проаналізувавши дані, ми бачимо, що коефіцієнт автономії у 2018 році зменшився на 0,06, а саме 0,21, це означає що підприємство не має стійкого фінансового положення і показує свою залежність від позикових коштів. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів значно нижче від нормативного значення (1+), це негативний показник діяльності підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами повинен бути 0,6-0,8, ми бачимо, що дані показники набагато нижче від норми, що є негативним фактором. Цей коефіцієнт означає долю запасів, яку може покрити власний капітал підприємства. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів підвищився у 2018 році і складає 3,81, це ілюструє негативну динаміку розвитку показника.

Результати аналізу ділової активності підприємства дозволяють зробити наступні висновки щодо ефективної діяльності підприємства (Додаток Н). Показник оборотності активів підвищився у порівнянні з попереднім періодом на 0,09, це говорить про скорочення циклу виробництва. Оборотність запасів відображає швидкість їх реалізації у 2018 році вона підвищилась до 28. Оборотність дебіторської заборгованості говорить про те, що можливість підприємства по сплаті зобов'язань перед кредитором збільшилась на 9,39. Один цикл обороту дебіторської заборгованості зменшився на 5 днів. Всі показники оборотності покращились в порівнянні із 2017 роком.

В цілому показники на підприємстві у 2018 році зазнали незначних змін у порівнянні з 2017 роком. При раціональному розподілі власних обігових коштів можна досягти позитивних результатів.

Про це свідчить SWOT-аналіз ТОВ «Горлівське АТП» (додаток В, табл. В.2). Розглянувши сильні та слабкі сторони, загрози та можливості підприємства, слід зазначити, що на підприємстві переважають сильні сторони, а тобто підприємство має шанси для подолання слабких сторін та загроз підприємства.

Основними ризиками в діяльності ТОВ «Горлівська АТП» є політична та економічна нестабільність, інфляційні процеси в економіці України. Для зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту підприємство постійно проводить роботу по контролю за якістю надання послуг, що завжди була і залишається головним пріоритетом.

Визначимо конкуренту позицію підприємства ТОВ «Горлівське АТП» за допомогою моделі конкурентних сил М. Портера, яка дозволить більш чітко орієнтуватися в певних правилах конкуренції на користь нашого підприємства. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера включає в себе: внутрішньогалузевих конкурентів; потенційних конкурентів; товари-замінники; постачальників та споживачів.

У додатку В наведено параметри оцінки та оцінки окремих параметрів підприємства ТОВ «Горлівське АТП». При даному аналізі використовують оцінки балом «1», «2» й «3». При оцінці «1» - рівень загрози мінімальний, «2» - рівень загрози середній, «3» - високий рівень загрози для підприємства.

Виходячи з проведеного аналізу за п'ятьма силами Портера, можна сказати, що рівень очікуваної загрози є середнім – середній бал дорівнює 2, але не критичним. Це є позитивним результатом оцінки конкурентного середовища.

Отже, для протистояння конкурентним силам, беручи до уваги результати проведеного аналізу, підприємство розробляє таку стратегію, яка в змозі захистити від загроз конкурентних сил, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність галузі та прибуткову діяльність підприємства ТОВ «Горлівське АТП».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вдосконалення та функціонування системи фінансового контролінгу в ТОВ «Горлівське АТП»

На сьогодні, в умовах «жорсткої» конкуренції перед вітчизняними підприємствами виникає питання стосовно подальшого вдосконалення діяльності підприємства, системи управління підприємством, аби надалі максимізувати прибуток, а також бути конкурентоспроможними не лише на вітчизняному, а й на зарубіжних ринках. Для підприємств, які звернули увагу на фінансове управління на засадах контролінгу, в нашому випадку це ТОВ «Горлівське АТП», доцільним є постійне впровадження та вдосконалення численних методів контролінгу.

У другому розділі було проаналізовано фінансовий стан, що в свою чергу продемонструвало нам негативну діяльність ТОВ «Горлівське АТП» та було виявлено проблеми, такі як недостатність ліквідних коштів; низький рівень рентабельності; погіршення показників фінансової стійкості.

Для вирішення виявлених проблем в ТОВ «Горлівське АТП» краще звернути увагу на один з методів фінансового контролінгу – збалансовану систему показників (ЗСП). Відомі закордонні компанії, такі як «Coca-Cola Company», «Volvo» та інші, використовують у своїй діяльності систему збалансованих показників.

Використання ЗСП дозволить ТОВ «Горлівське АТП»: виявляти та усувати слабкі місця у діяльності підприємства аби запобігти погіршення фінансового стану; у випадку погіршення фінансових результатів, є можливість виявити причину цього погіршення завдяки причинно-наслідковому зв'язку показників; за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення цінності, що підвищить інвестиційну та

інноваційну діяльність; отримати можливість оперативно коригувати управлінські рішення в процесі діяльності.

Чинником, який в першу чергу здатний перешкодити ефективній роботі ЗСП є персонал. Тому дуже важливо «працювати» із персоналом аби кожен чітко розумів свої обов'язки, принципи роботи системи, важливість використання ЗСП, а також очікувані результати від використання даної системи. При обговоренні можна виявити ефективні ідеї та пропозиції від працівників.

Щодо переваг застосування ЗСП на підприємстві, то вони полягають у: прискоренні та спрощенні процесу планування; покращенні загального розуміння стратегії; узгодження цілей, стратегій із цілями персоналу та сприяння їх досягненню; удосконалення систем внутрішньої та зовнішньої звітності; розгляд стратегічного менеджменту як безперервного процесу; широке розповсюдження стратегії на кожному рівні; створення стратегічної відповідності організації; стратегічних зворотних зв'язків та інформованості та інше.

Щодо недоліків впровадження ЗСП, то вони полягають в орієнтації, в першу чергу, на вихідні показники діяльності, відсутність моніторингу конкуренції і розвитку технології, та компоненти стратегії, які можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту.

Тому, все ж таки впровадження системи збалансованих показників для ТОВ «Горлівське АТП» матиме як низку переваг, так і недоліків. Але все одно впровадження такої системи не завадило би для даного підприємства.

Впровадження системи збалансованих показників може відбуватися у шість етапів [9].

Перший етап – стратегічний аналіз підприємства та зовнішнього середовища, коли необхідно виявити чи дійсно потрібно впроваджувати в діяльність підприємства ЗСП.

Другий етап полягає у визначенні зв'язків між стратегічними цілями, проводиться розробка «дерева цілей», відбувається формування місії

підприємства, аналізується зв'язок між стратегічними та оперативними цілями, відбираються показники, які пов'язані з реалізацією стратегії, результати оформлюються у «дерево цілей».

Третій етап – на основі «дерева цілей» розробляється стратегічна карта, яка відображає цілі підприємства, розподілені на задачі, завдяки яким можна досягти цілі. На наступних етапах проводять розробку звітних форм, системи мотивації персоналу та впровадження ЗСП, а також розробляють систему мотивації за виконання запланованих показників.

Останній етап пов'язаний із моніторингом результатів реалізації проекту ЗСП і аналізуються отримані дані щодо проблем, можливих недоліків ЗСП та її коригування.

При створенні показників потрібно дотримуватись певних правил, а саме показники повинні бути простими та зрозумілими учасникам; створені з врахуванням стратегічних цілей підприємства; створені для оцінювання роботи діяльності підприємства, а не для стимулювання роботи працівників [25]. Отже, ЗСП для ТОВ «Горлівське АТП» наведена у додатку П.

Зазвичай після впровадження ЗСП у діяльність фірми, менеджери при аналізі результатів функціонування ЗСП доходять висновку, що у систему включено велику кількість індикаторів. Великі затрати часу є часто проблемою щодо переробки стратегічної карти підприємства та показників. Тому найпростішим вирішенням є автоматизація ЗСП.

Автоматизація ЗСП є ефективним інструментом управління підприємством. За визначенням ЗСП працює з багатьма фінансовими показниками та нефінансовими. ТОВ «Горлівське АТП» може впровадити систему управління корпоративними ресурсами (ERP-систему), або інше програмне забезпечення. Автоматично збирати показники для системи з різних модулів - фінансів, логістики, складу, управління персоналом можна провести за допомогою систем SAP SEM. При цьому, для розрахунку кожного показника в інтегрованій системі задається формула, яка використовує дані з таблиць, розташованих в різних модулях системи.

Тому, для ТОВ «Горлівське АТП» автоматизація ЗСП має ряд переваг, а саме економія робочого часу менеджерів підприємства, автоматичне збирання і групування даних з різних модулів, а також можливість використовувати формули для розрахунку показників, в яких необхідні показники з різних програм.

Впровадження ЗСП відкриває для підприємств нові шляхи щодо підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення існуючих систем і процесів. Але ЗСП не є методом розробки стратегії розвитку підприємства.

Запровадження в діяльність ТОВ «Горлівське АТП» ЗСП дозволить підприємству досягти в повному обсязі всіх планових значень і поліпшити свою позицію серед споживачів, акціонерів і конкурентів, також є можливість покращення оперативності та ефективності прийняття рішень, стабілізувати фінансовий стан, та підвищити рівень конкурентоздатності.

3.2 Шляхи вдосконалення щодо формування системи контролінгу на підприємствах

На сьогодні існує проблема, яка полягає у недієвості системи контролінгу, тим самим вказуючи на інструменти контролінгу, які не можуть впоратись із поставленими завданнями. Тому підприємствам слід звернути увагу на питання щодо вдосконалення системи фінансового контролінгу.

Основними шляхи вдосконалення фінансового контролінгу є прозорість і достовірність даних; організація служби контролінгу; впровадження інформаційних технологій; швидкість подання інформації та прийняття рішень [19]є

Найчастіше, головною метою будь-якого підприємства вважають отримання прибутку. Саме на прибуток та рентабельність привернуто найбільше уваги топ-менеджерів. Але такий підхід до управління підприємством є недоречним, оскільки має певні недоліки, а саме:

- маніпулювання показниками прибутку. Воно може відбуватися за

рахунок використання різних методів обліку запасів, проведення переоцінки основних засобів та інші методи зниження собівартості продукції.

- не враховується зміна вартості грошей у часі. Адже саме вартість грошей у часі є дуже динамічним показником, оскільки знаходиться під впливом різних факторів: інфляція, ставки на кредитні ресурси та інші;

- показники прибутку не дають уявлення про зміну вартості компанії. Управління, що зосереджено лише на прибуток, може привести до труднощів при використанні деяких методів контролінгу. Тому слід при порівнянні прибутковості підприємств використовувати однакову облікову політику.

Враховуючи всі недоліки, більш важливим показником функціонування підприємства все ж таки залишається збільшення вартості підприємства. Тому аби вдосконалити фінансове управління підприємств на засадах контролінгу можна запропонувати вартісно-орієнтовану концепцію управління фінансами або «управління вартістю компаній» (Value based management – VBM). Дана концепція означає підхід до прийняття фінансово-економічних рішень на підприємстві, що зосереджена на більш пріоритетних фінансових інтересах власників та максимізація ринкової вартості власного капіталу [7, 17].

При використанні на практиці вартісно-орієнтованого управління, об'єктом управління є вартість підприємства, але вона не дорівнює балансовій вартості її активів. Тобто у вузькому сенсі, вартість визначають через ринкову капіталізацію, а у широкому сенсі – оцінка досягнутого підприємством становища на ринку [6].

Основною ідеєю VBM є управління фінансовими параметрами підприємства на основі оцінювання, планування та контролю чинників, що визначають його вартість. Максимізація ринкової вартості власного капіталу є центром уваги VBM, а характерною ознакою VBM є результативність діяльності підприємства, окремих підрозділів, центрів відповідальності та інше [27].

Аби зрозуміти ринкову вартість більш повно, необхідно визначити з чого складається внутрішня вартість. Перш за все вона залежить від матеріальних і

нематеріальних активів. До матеріальних відносимо результати операційної діяльності (об'єми виробництва, продуктивність праці); виробничі активи; результати фінансової діяльності (прибуток, дохід) та інше.

До нематеріальних відносимо людські ресурси підприємства; якість системи управління підприємством; відповідність організаційної структури управління підприємством його цілям.

За думкою Лижіна К.Є, Макаренко Т.Ю. та Максакової А.О. процес управління вартістю підприємства поділяється на п'ять складових, а саме: вартісне мислення в процесі стратегічного планування; управління ключовими факторами вартості»; створення спеціальних форм звітності, пов'язаних з управлінням вартістю підприємства; система мотивації, яка встановлює зв'язок між винагородою та досягненням цільових показників вартості.

Якщо впровадити вартісно-орієнтовану концепцію у контролінг, то вітчизняні підприємства будуть мати ряд переваг, а саме: досягнення оптимальних компромісів в результаті об'єднання зусиль всіх контрагентів; ключові фактори вартості за допомогою вартісного підходу, тобто 20% показників визначають 80% вартості компанії (за принципом Парето), і слідуючи з цього створити якісну систему управління бізнесом; здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності компанії; поєднання довгострокових і короткострокових цілей бізнесу шляхом поєднання показників вартості та економічного прибутку; використання ключових показників вартості дозволяє враховувати всі витрати і ризики ведення бізнесу компанії; управління вартістю компанії передбачає систему матеріального заохочення співробітників компанії, яка буде безпосередньо «прив'язана» до розміру вартості, створеної кожним співробітником компанії [13, 14].

Щодо недоліків, то впровадження вартісно-орієнтованого управління підприємством призведе до: складності переведення показників фінансового обліку до показників управлінського обліку, що в свою чергу необхідні для розрахунку вартості підприємства; високої вартості впровадження такої системи управління; можливого маніпулювання достовірною інформацією про

зростання вартості підприємства менеджерами, оскільки їх матеріальне заохочення прямолінійно пов'язано з цим показником.

Щодо впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу на підприємстві, то існують два шляхи, саме «шоковий» – тип управління впроваджується одразу для всього підприємства та «поступовий», в якому вартісно-орієнтований контролінг використовується як пробний проект для певного підрозділу. Більш оптимальним строком впровадження вартісно-орієнтованої системи управління підприємством вважається один рік. Менший строк є не прийнятним, оскільки його не вистачить для проведення необхідних програм навчання для персоналу.

Існує три підходи до вартісно-орієнтованого управління: DFC (дисконтування Cash flow); Cash flow-ROI (Boston Consulting Group), Cash Value Added (CVA); Economic Value Added (EVA).

Алгоритм розрахунку вартості підприємства (нетто) методом DCF можна подати в такому вигляді:

$$ВП_{DCF} = \frac{FCF_t}{(1+p)^t} + \frac{ЗВП}{(1+p)^n} + НА - ПК \quad 1)$$

де $ВП_{DCF}$ - вартість підприємства на дату оцінювання, визначена за методом DCF;

FCF_t - \sum величина операційного та інвестиційного Cash flow у періоді t ;

ЗВП - залишкова вартість підприємства в періоді n ;

НА - надлишкові активи;

p - коефіцієнт, який характеризує ставку дисконтування ($p = WACC_S/100$).

Наступний метод полягає в оцінюванні вартості, яка створена понад очікування капіталодавців, цей метод має назву EVA. Алгоритм даного методу наступний (3.2 або 3.3):

$$EVA_t = NOPAT_t - (WACC_S * IK_t) \quad (3.2)$$

$$EVA_t = (ROIC_t - WACC_S) * IK_t \quad (3.3)$$

де - $NOPAT_t$ (Net Operating Profit After Tax) - прибуток підприємства в періоді t перед сплатою процентів за кредити та після оподаткування;

IK_t - сума інвестованого капіталу підприємства в періоді t (за вирахуванням елементів позичкового капіталу на які не нараховуються процентів).

$ROIC_t$ - рентабельність інвестованого капіталу ($NOPAT_t / IK_t$).

Дані для розрахунку показників переважно знаходяться у звіті про рух грошових коштів.

Отже, побудова системи управління, орієнтованої на зростання вартості, починається з вибору прийнятної для організації методу оцінки зростання вартості. Але слід зазначити, що вартісно-орієнтоване управління тісно пов'язане з системою збалансованих показників та відбувається у сім етапів.

Отже, якщо впроваджувати вартісно-орієнтовне управління підприємством, то в результаті отримаємо ефективний метод, за допомогою якого підприємства зможуть покращити довгострокове планування, підвищити ефективність діяльності, а також можливість досягти поступового зростання вартості підприємства. Така система управління надає можливість вивести корпоративне управління на більш високий та сучасний рівень.

ВИСНОВКИ

Для того, аби підприємство було надалі перспективним і отримало визнання на ринку, необхідно впроваджувати у практику найбільш прогресивні методи роботи, до числа яких належить практичне впровадження контролінгу.

Саме на принципах таких як спрямованість на досягнення фінансової стратегії підприємства, орієнтованість на кількісні показники, багатофункціональність, своєчасність, гнучкість та економічна ефективність базується контролінг на будь-якому підприємстві.

Під час оцінки ефективності діяльності підприємства було виявлено менш стабільне фінансове становище. Для оцінки ефективності функціонування фінансового контролінгу на ТОВ «Горлівське АТП» були розраховані показники фінансового стану, що в свою чергу вказали на менш негативну тенденцію, але з подальшим покращенням. За результатами за 2018 рік, дані свідчать про скорочення ефективності функціонування підприємства, тобто рівень ймовірності банкрутства ТОВ «Горлівське АТП» є низьким, але керівництву підприємства слід моніторити зміни щодо фінансового стану.

Надалі, при аналізі діяльності виникло ряд питань, що зумовило необхідність до пошуку шляхів вдосконалення досліджуваного процесу.

Для вдосконалення та функціонування системи фінансового контролінгу підприємства запропоновано використання системи збалансованих показників (ЗСП), за допомогою якого підприємство матиме змогу використовувати випереджуючі показники, виявляти та усувати слабкі місця у діяльності до погіршення фінансових показників або виявляти причини стосовно погіршення завдяки причинно-наслідковому зв'язку показників в ЗСП.

Також запропоновано автоматизувати ЗСП, що принесе додаткові переваги: автоматичне збирання і групування даних з різних модулів; економію часу менеджменту, можливість використання формул для розрахунку показників з різних модулів.

Основними способами вдосконалення системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах є прозорість і достовірність даних, запровадження інформаційних технологій, скорочення часу подання інформації та прийняття рішень. Також для вдосконалення управління підприємством пропонується перейти від традиційного до вартісно-орієнтованого управління, запровадження якого є ефективним методом для покращення довгострокового планування, підвищення ефективності діяльності, а також поступового зростання вартості підприємства. Така система управління дає можливість вивести корпоративне управління на більш високий та сучасний рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біломістна І.І. Визначення мінімального рівня фінансової безпеки підприємства / І.І. Біломістна, Л.В. Адаховська // Сталий розвиток економіки. – 2015. - №1. – С.61-68.
2. Біломістна І.І. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства / І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, А.С. Фесенко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України». – 2014. – № 1 (19). – С. 64-69.
3. Братчук Н. Beyond Budgeting – модель фінансового управління ХХІ століття / Н. Братчук // Ринок цінних паперів України. – 2012. - №1-2. – С. 53-58.
4. Васильєва Т.А. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві / Т.А. Васильєва, О.В. Рябенков // Вісник Української академії банківської справи. – 2014. - №1. – С.84-90.
5. Дзьоба В.Б. Методи та критерії в системі контролінгу / В.Б. Дзьоба // Інвестиції: практика та досвід. - 2013. - № 12. - С. 69-73.
6. Замазій О.В. Сутність концепції ціннісно-орієнтованого управління суб'єктами господарювання / О.В. Замазій // Економічний форум. – 2015. - №2. – С. 1-6.
7. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством / Н.В. Замятіна // Економіка і суспільство. –2016. - №7. – С. 324 -328.
8. Іщенко Н.А. Фінансовий контролінг в системі управління фінансовою діяльністю підприємства / Н.А. Іщенко // Наукові праці Кіровоградського національного технологічного університету. – 2012. - №22. – С. 227-232.
9. Камнева А.В. Упровадження збалансованої системи показників на промислових підприємствах в умовах сучасної ринкової економіки /

А.В. Камнєва, О.В. Суліма, А.В. Зеленков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2015. - № 1. - С. 313-321.

10. Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування та розвиток / О. Клокар // Схід. – 2016. - №5. – С.11-15.

11. Клокар О. Формування контролінгової служби та її ефективне впровадження на підприємствах аграрного сектору / О. Клокар // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №10. – С. 159-166.

12. Лыжин К.Е. Актуальные направления совершенствования фінансового контроллинга в современных условиях / К.Е. Лыжин // Экономические науки. – 2007. - №1. – С. 124-127.

13. Макаренко Т.Ю. Концепція вартісно-орієнтованого контролінгу на основі критерію економічної доданої вартості (EVA) / Т.Ю. Макаренко // Бізнес Інформ. – 2017. - №3. – С. 225-230

14. Максакова А.О. Основні етапи і тенденції розвитку фінансового планування / А.О. Максакова, В.О. Огороднік // Наука й економіка. – 2013. – №2. – С. 49-52.

15. Малярець Л.М. Удосконалення інструментів оперативного контролінгу діяльності підприємства / Л.М. Малярець, Л.Г. Мочона // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2016. - №7. – С. 66-69.

16. Маркіна, І.А. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник / І.А.Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. - Київ : Центр учбової літератури, 2013. – С. 304.

17. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Мельник Ю.М., Савченко О.С. // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 1. - С. 192-203.

18. Миронюк Т. І. Контролінг на сучасних підприємствах України. / Т.І. Миронюк, О.В. Щиголь // Економіка харчової промисловості. - 2011. - № 3. - С.33-36.

19. Михайличенко Н.М. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством / Н.М. Михайличенко, А.О. Токарева // Науковий вісник ДГМА.- 2017.- №1. – С.176-181.
20. Папп В.В. Фінансовий контролінг к основа ефективного управління фінансами підприємства / В.В. Папп, Н.В.Бошота // Молодий вчений. – 2014. – №11. – С. 90-92.
21. Пілевич Д.С. Роль контролінгу в процесі розвитку підприємств / Д.С. Пілевич // Проблеми економіки. – 2017. - №1. – С. 232-237.
22. Прокопенко О.В. Оцінка сучасних інструментів контролінгу на підприємстві / О.В. Прокопенко, О.М. Прокопенко // Проблеми економіки. – 2016. - №4. – С. 157-162.
23. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві / О.А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 96-107.
24. Скриньковський Р.М. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства/ Р.М. Скриньковський, Г. Павловські, В.В. Воробйов // Бізнес інформ. – 2016. - №8. – С. 154-159.
25. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф на здобуття наук. ступеня канд.. ек. наук: спец.08.06.01 / О.А. Сметанюк. – К., 2006. – С. 20.
26. Терещенко О.О. Вартісно-орієнтований контролінг інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами / О.О. Терещенко, Д.Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – №12. – С. 77-88.
27. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. - К: КНЕУ, 2013. – С. 407.
28. Тунік М.В. Контролінг – ефективний інструментарій стратегічного управління страховою компанією / М.В. Тунік // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. - №2. – С. 360-364.

29. Чебанова Н.В. Фінансова звітність підприємств : навч. посібн. / Н.В. Чебанова, Т.Я. Чупир, Ю.А. Василенко. – Х. : Фактор, 2006. – С. 444.

30. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy /E.I. Altman // The Journal of Finance. – 1968. – №4. – P.589-609.

ДОДАТКИ

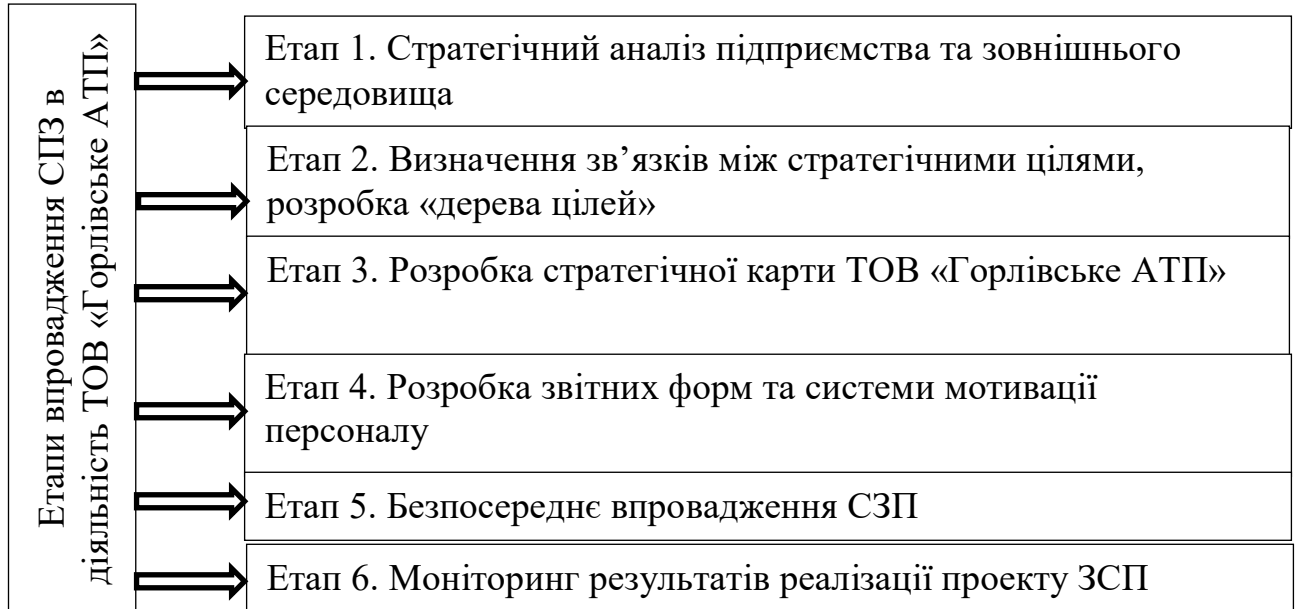
Додаток А

Функції контролінгу та їх завдання

Функції	Завдання
Координація	Регулювання інформаційних потоків; Координація процесу планування.
Фінансова стратегія	Активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності; «Продаж» цілей і планів; Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку.
Планування та бюджетування	Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування; Забезпечення процесу бюджетування; Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів.
Бюджетний контроль	Внутрішній управлінський облік; Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів; Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих; Забезпечення постійного аналізу та контролю фінансових ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації; Виявлення та ліквідація «вузьких» місць на підприємстві; Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін); Підготовка звітів про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів і діяльності (рапортування).
Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	Розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів; Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем.
Внутрішній аудит та ревізія	Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообігу, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками; Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства; Забезпечення збереження майна підприємства.

Додаток Б

Етапи впровадження СЗП в діяльність ТОВ «Горлівське АТП»



Додаток В

Таблиця В.1

PEST-фактори, які впливають на підприємство ТОВ «Горлівська АТП»

Політика	Економіка
1. Нестабільна політична ситуації у країні. 2. Посилення податкового тиску. 3. Погіршення взаємовідносин України з іншими державами. 4. Зміна митного законодавства. 5. Недосконала кредитна політика.	1. Нестабільна економічна ситуація в країні. 2. Інфляційні процеси в економіці України. 3. Коливання курсу національної валюти. 4. Збільшення кількості конкурентів на світовому рівні.
Суспільство	Технологія
1. Динаміка демографічних факторів. 2. Зміни в базових цінностях. 3. Зниження доходів населення.	1. Використання екологічних технологій виробництва. 2. Розвиток новітніх технологій обслуговування виробництва пов'язаних із транспортуванням, ремонтом тощо.

Таблиця В.2

SWOT-аналіз ТОВ «Горлівська АТП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість надання послуг. 2. Невисокий рівень ціни на послуги. 3. Досвід роботи підприємства на вітчизняному ринку в галузі транспортних перевезень понад 12 років. 4. Наявність власної бази станцій технічного обслуговування(СТО). 5. Компетентний та висококваліфікований персонал. 6. Постійна розробка нових логістичних карт. 7. Реалізація послуг у всі регіони України.	1. Залежність від сезонних змін споживання послуг. 2. Велика кількість конкурентів на місцевому ринку. 3. Низький рівень рекламної активності підприємства. 4. Відсутність практичного досвіду в молодих спеціалістів (потреба у додатковому навчанні на виробництві). 5. Постійне зростання цін на ресурси.
Можливості	Загрози
1. Динамічне зростання кількості споживачів. 2. Наявність потенційних споживачів на всій території України. 3. Розширення автопарку підприємства.	1. Інфляційні процеси в країні. 2. Зниження рівня платоспроможності населення. 3. Нестабільність законодавчої бази. 4. Поява нових конкурентів на ринку.

Додаток Г
Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил конкуренції
М. Портера

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3 (Високий рівень)	2 (Середній рівень)	1 (Низький рівень)
1	2	3	4
1. Загроза появи послуг-замінників			
наявність послуг, що забезпечують таку ж якість , але по нижчим цінам;		2	
схильність споживачів до купівлі послуг-замінників;		2	
рівень сприйняття диференціації послуг.		2	
Середній бал:	2		
2. Рівень конкурентної боротьби			
кількість конкурентів;	3		
рівень росту ринку;		2	
наявність бар'єрів входу;	3		
відмінна риса конкурентів;			1
рівень витрат конкурентів на рекламу.			1
Середній бал:	2		
3. Загроза появи на ринку нових «гравців»			
вартість бренду;			1
високі постійні витрати;	3		
початкові витрати для нових «гравців»;	3		
реакція зі сторони уряду чи інших регуляторів ринку;			1
очікувані дії зі сторони старих «гравців»;		2	
уповільнення темпів росту у галузі або негативні темпи росту.			1
Середній бал:	2		
4. Ринкова влада споживачів			
ступінь залежності споживача від існуючих каналів дистрибуції;			1
кількість споживачів;			1
ступінь переходу споживача на послуги іншого виробника;		2	
цінова чутливість споживача;	3		
унікальність та відмінні риси продукції компанії;		2	

Продовження додатка В

1	2	3	4
рівень задоволеності споживачів якістю послуг.		2	
Середній бал:			
5. Ринкова влада постачальників			
витрати на перехід до інших постачальників;		2	
обмеженість ресурсів постачальників;		2	
кількість постачальників;			1
пріоритетність напрямку для споживача;			1
Середній бал:	2		

Додаток Д

Аналіз ефективності використання основних засобів

ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	38206	42990	4783	12,52
Чистий прибуток, (збиток) тис. грн.	2704	1230	-1474	54,51
Собівартість реалізованої послуг, тис. грн.	27026	28488	14626	5,41
Середньорічна вартість основних фондів, осіб	51421	46570	-48518	-9,44
Середньорічна чисельність персоналу підприємства, осіб	210	194	-16	-7,73
Фонд оплати праці	30928	31775	8465	2,74
Фондовіддача, грн./грн.	0,74	0,92	0,18	24,24
Фондоємкість, грн./грн.	1,35	1,08	-0,26	-19,51
Фондоозброєність, тис.грн./чол	2439,37	2394,35	-45,02	-1,85
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./чол.	1812,46	2210,32	397,86	21,95
Рентабельність ОВЗ, %	5,26	2,64	2,62	-

Додаток Е

Таблиця Е.1

Аналіз стану основних виробничих засобів ТОВ «Горлівське АТП»
за 2017-2018 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	51421	46570	-4851	-9,44
Знос основних засобів, тис.грн.	35257	31681	-3575	-10,14
Залишкова вартість, тис.грн.	16164	14888	-1275	-7,89
Коефіцієнт зношеності	0,69	0,68	-0,01	-0,78
Коефіцієнт придатності	0,31	0,32	0,01	1,70

Таблиця Е.2

Аналіз співвідношення зміни продуктивності праці і середньої заробітної
плати ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	38206	42990	4783	12,52
Витрати на оплату праці., грн.	3092	3177	84	2,74
Відрахування на соціальні заходи, грн.	809	635	-173	-21,43
Фонд оплати праці, тис. грн.	39020	38133	-887	-2,27
Чисельність персоналу, чол.	210	194	-163	-7,73
Середньомісячна ЗП, тис.грн./чол.	15,426	16,338	0,91	5,92
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол.	1812,46	2210,32	397,86	21,95

Додаток Ж

Аналіз структури витрат за економічними елементами

ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	Відхилення		Структура, %		Зміна в структурі, %
			Абсол. тис.грн.	Відн., %	2016 р.	2017 р.	
Матеріальні витрати, тис. грн.	20553	20891	337	1,64	54,99	51,95	-3,05
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3092	3177	84	2,74	8,28	7,90	-0,37
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	809	635	-173	-21,43	2,17	1,58	-0,58
Амортизація, тис. грн.	4518	4989	471	10,44	12,09	12,41	0,32
Інші операційні витрати, тис. грн.	8400	10523	2122	25,27	22,48	26,17	3,69
Усього операційних витрат, тис. грн.	37374	40218	2843	7,61	100,00	100,00	-
Товарна продукція, тис. грн.	38206	42990	4783	12,52			
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,86	2,06	0,2	10,7			
Матеріалоємність, грн./грн.	0,54	0,49	-0,05	-9,67			

Додаток К

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Горлівське АТП»
за 2017-2018 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсол., тис.грн.	Відн, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	38206	42990	4783	12,5
Собівартість реалізованої послуг, тис. грн.	27026	28488	1462	5,4
Валовий прибуток, тис. грн.	65232	71479	6246	9,6
Інші операційні доходи, тис. грн.	383	220	-162	-42,5
Адміністративні витрати, тис. грн.	3382	3800	418	12,4
Інші операційні витрати, тис. грн.	377	192	-185	-49,1
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	1957	2167	-1740	-88,9
Інші витрати, тис. грн.	218	375	157	72,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	3072	1178	-1894	-61,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2704	1230	-1474	-54,5
Рентабельність реалізованої продукції, %	7,1	2,9	-4,2	-59,6

Додаток Л

Таблиця Л.1

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр.

Актив	На поч. періоду, тис. грн.	На кін. періоду, тис. грн.	Пасив	На початок періоду, тис. грн.	На кінець періоду, тис. грн.
Група А1	65220	123090	Група П1	1508819	1713896
Група А2	193336	272658	Група П2	393000	455000
Група А3	200547	192929	Група П3	8679	8149
Група А4	459103	588677	Група П4	693893	570843
Баланс	918206	1177354	Баланс	2604391	2747888

Таблиця Л.2

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр.

Показник	Нормативне значення	На початок року	На кінець року	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт покриття	≥ 1	0,24	0,27	0,03	12,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-0,9	0,14	0,18	0,05	34,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,35$	0,034	0,057	0,02	65,5

Додаток М

Таблиця М.1

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Горлівське АТП»
за 2017-2018 рр.

Показник	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення
Рентабельність активів,%	10,39	4,48	-5,91
Рентабельність власного капіталу,%	38,98	21,56	-17,42
Рентабельність виробничих засобів, %	18,17	7,61	-10,55
Рентабельність операційної діяльності, %	7,24	0,76	-6,48
Рентабельність інвестиційного капіталу,%	38,58	21,32	-17,27
Рентабельність підприємства, %	7,08	2,86	-4,22

Таблиця М.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр.

Показники	2017 р.	2018р.	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт автономії	0,27	0,21	-0,06
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,21	0,27	0,06
Коефіцієнт маневреності	-0,67	-0,73	-0,06
Коефіцієнт забезпеченості	-3,16	-2,70	0,46
Коефіцієнт фінансового левериджу	2,75	2,71	-0,04
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	2,75	3,81	1,06

Додаток Н

Аналіз ділової активності ТОВ «Горлівське АТП» за 2017-2018 рр.

Показник	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення
Виручка від реалізації, тис.грн.	38206	42990	4783
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	2704	1230	-1474
Продуктивність праці, грн./чол.	1812,46	2210,32	397,86
Фондовіддача	0,74	0,92	0,18
Оборотність власного капіталу	3,02	3,40	0,38
Оборотність активів	0,71	0,80	0,09
Оборотність запасів (оборотів)	27	28	1
Період обертання запасів, днів	54	50	-4
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,04	0,03	-0,01
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	23,55	32,94	9,39
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	16	11	-5
Тривалість операційного циклу, днів	70	61	-9

Додаток П

Збалансована система показників для ТОВ «Горлівське АТП»

	Стратегічна ціль	Задача	Показники
	1	2	3
Фінанси	Збільшення прибутку. Збільшення рентабельності.	Зменшення витрат та ефективність використання активів.	Рентабельність активів Коефіцієнт оборотності активів Сума витрат
Клієнти	Збільшення конкурентоспроможності.	Підвищення якості обслуговування та збільшення обсягів продажів.	Частка українського ринку транспорту; частка закордонного ринку, обсяг продажу послуг; кількість нових клієнтів
Внутрішня складова	Удосконалення системи логістики; підвищення ефективності діяльності; оптимізація бізнес-процесів.	Модернізація устаткування	Коефіцієнт оновлення основних засобів; грошові кошти підприємства
Складова розвитку	Збільшення продуктивності праці та ефективна робота персоналу.	Мотивація персоналу та підвищення кваліфікації.	Плинність кадрів та продуктивність праці; підвищення кваліфікації; частка висококваліфікованого персоналу.