

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу,
групи ДМП-МС23мг+МС23(2)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/Оксана РЕУС
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/Аліна ПАК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/Тетяна ОБИДІНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Оксані РЕУС

1. Тема: «Формування системи контролінгу на підприємстві» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3704 від «21» листопада 2024 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні аспекти розвитку системи контролінгу на підприємстві, аналіз ефективності системи контролінгу на ФОП «БЛОНД», розробка та обґрунтування заходів щодо впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник:

(підпис)

Аліна ПАК

Завдання прийняв до виконання:

(підпис)

Оксана РЕУС

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р	
6	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р	

Здобувач:

(підпис)

Оксана РЕУС

Нормоконтроль:

(підпис)

Марина ГНСЗДІЛОВА

АНОТАЦІЯ

Формування системи контролінгу на підприємстві – Рукопис. – Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія», Харків, 2024.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретичним аспектам та практичним азам формування системи контролінгу на сучасному підприємстві. Робота аналізує сучасні підходи до контролінгу, його роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, а також пропонує практичні рекомендації щодо впровадження системи контролінгу. Особлива увага приділяється розробці моделі контролінгу, яка враховує специфіку різних типів підприємств та сучасних викликів бізнесу.

Результати дослідження можуть бути використані менеджерами та власниками підприємств для оптимізації управлінських рішень, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: контролінг, підприємство, ефективність, управління, модель контролінгу, впровадження.

ANNOTATION

Formation of a controlling system at an enterprise - Manuscript - Master's qualification work in the specialty 076 "Entrepreneurship and Trade." - National Research Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy", Kharkiv, 2024.

The master's thesis is devoted to the theoretical aspects and practical basics of forming a controlling system at a modern enterprise. The work analyzes modern approaches to controlling, its role in improving the efficiency of the enterprise, and offers practical recommendations for the implementation of a controlling system. Particular attention is paid to the development of a controlling model that takes into account the specifics of different types of enterprises and modern business challenges.

The results of the study can be used by managers and owners of enterprises to optimize management decisions, improve performance and achieve strategic goals.

Keywords: controlling, enterprise, efficiency, management, controlling model, implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність контролінгу в системі управління підприємством	9
1.2 Основні методи використання контролінгу на підприємстві	17
1.3. Історичні етапи розвитку системи контролінгу на підприємстві	27
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ФОП «БЛОНД»	36
2.1 Техніко-економічний аналіз діяльності ФОП «БЛОНД».....	36
2.2 Аналіз фінансової стійкості ФОП «БЛОНД».....	43
2.3. Оцінка ділової активності підприємства ФОП «БЛОНД»	49
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ФОП «БЛОНД»	59
3.1 Емпірично-практичний підхід щодо формування системи контролінгу на ФОП «БЛОНД».....	59
3.2 Механізм впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД».....	65
3.3 Прогнозування прибутку на ФОП «БЛОНД».....	74
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Контролінг – це невід'ємна складова сучасного управління підприємством. Він забезпечує систематичний збір, обробку та аналіз інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Впровадження ефективної системи контролінгу дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, знизити ризики та забезпечити його стабільний розвиток.

Актуальність кваліфікаційної роботи формування системи контролінгу обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринку. Збільшення конкуренції, розвиток технологій та вимоги інвесторів вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх бізнес-процесів. Контролінг, як інструмент управління, дозволяє забезпечити прозорість діяльності, оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнесі.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи контролінгу на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- Проаналізувати теоретичні основи контролінгу, його сутність, функції та роль в системі управління підприємством.
- Визначити основні методи контролінгу та їх застосування в практиці управління.
- Простежити еволюцію системи контролінгу та сучасні тенденції її розвитку.
- Провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП "БЛОНД" з використанням методів фінансового аналізу.
- Оцінити ефективність існуючої системи управління на підприємстві.

- Виявити сильні та слабкі сторони в системі управління, які потребують вдосконалення.
- Розробити модель системи контролінгу, яка відповідає специфіці діяльності ФОП "БЛОНД".
- Обґрунтувати вибір конкретних методів і інструментів контролінгу.
- Розробити план впровадження системи контролінгу та оцінити очікувані результати.
- Провести прогнозування фінансових показників підприємства з урахуванням запропонованих заходів.

У роботах українських науковців, таких як О.Е. Балацький [27], О.О. Веклич [32], С.Л. Виноградов [33], Д.В. Гулін [37], І.Є. Давидович [45], Т.В. Калайтан [54], О.В. Портна [86], М.Н. Пушкар [88], Г.В. Савицька [94], О.О. Терещенко [101], Р.А. Фатхудинов [110], В.В. Прохорова [91] та інших, детально досліджені теоретичні аспекти, що стосуються інформаційного забезпечення системи контролінгу на рівні підприємства. Вони запропонували науково-методичні підходи до формування інформаційних систем на макро- та мікрорівнях.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – процес організації системи контролінгу на підприємстві.

Предмет кваліфікаційної роботи – система контролінгу на підприємстві.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, загальноекономічні принципи та методи системного підходу до вивчення соціально-економічних процесів, а також напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених з питань організації системи контролінгу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання завдань магістерської роботи було використано такі методи, як абстрактно-логічний – при теоретичному узагальненні сутності та змісту системи контролінгу, причини

виникнення контролінгу та завдання контролінгу, монографічний – при вивченні та представленні механізму впровадження системи контролінгу на підприємстві, соціологічний – при анкетному опитуванні працівників підприємства, а також розрахунково-конструктивні методи для прогнозування прибутку на підприємстві на найближчий час.

Інформаційною базою слугували матеріали Державного комітету статистики України; дані річних звітів ФОП «БЛОНД», науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних учених з проблем впровадження системи контролінгу на підприємстві, інформаційні ресурси мережі Internet.

Базою дослідження є ФОП «БЛОНД».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному застосуванні механізму впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД». Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці заходів щодо впровадження системи контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність контролінгу в системі управління підприємством

У сучасних економічних умовах здатність до адаптації та змін є критично важливою для забезпечення життєздатності підприємств. Тому управлінський акцент переміщується від виконання контрольних функцій до аналізу та оцінки діяльності, розробки та реалізації стратегій розвитку, а також моделювання господарських процесів. Як показує світовий досвід, управління в сучасних умовах вимагає від власників підприємств вирішення складних проблем, зумовлених впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. Для ефективного вирішення таких проблем необхідно впроваджувати підходи, які передбачають зміну інформаційної та організаційної структури управлінських ланок, щоб розробити механізми швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі [64].

Впровадження контролінгу як окремого елементу управлінської системи дає змогу враховувати широкий спектр як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також забезпечувати рішення для оперативних та стратегічних завдань. Контролінг дозволяє знизити ризик збитків завдяки своєчасному прогнозуванню кризових явищ на різних рівнях і збереженню стабільного рівня конкурентоспроможності підприємства. Сучасні ринкові умови передбачають постійне ускладнення орієнтації бізнесу, що в свою чергу спричиняє не лише збільшення ролі управління, а й зміну підходів до структури та методів керування. В умовах високої конкуренції керівники все частіше стикаються з необхідністю запобігання банкрутству та подолання кризових ситуацій.

Контролінг орієнтований на ефективне використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Для реалізації цієї мети створюється інтегрована система, яка надає інформаційну, аналітичну та методичну підтримку керівництву під час планування, контролю, аналізу та ухвалення управлінських рішень у всіх функціональних напрямках діяльності підприємства. Ця система дозволяє зібрати необхідну інформацію, що забезпечує оптимізацію прийняття рішень та ефективне управління ресурсами підприємства [60].

Основні постулати сучасної філософії контролінгу викладено на рис. 1.2.



Рис.1.1. Основні постулати сучасної філософії контролінгу

Завдання контролінгу полягають у комплексній інформаційній, аналітичній, інструментальній та методичній підтримці керівництва для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Цілі контролінгу тісно пов'язані з актуальними цілями підприємства на поточному етапі його діяльності. Якщо підприємство орієнтоване на підвищення конкурентоспроможності та збільшення ринкової частки, то функції контролінгу повинні бути зосереджені на досягненні цих стратегічних завдань [106].

Ефективне функціонування контролінгу можливе лише за умови отримання достовірної та повної первинної інформації. Після її збору, дослідження та аналізу, служба контролінгу надає керівництву необхідну базу для ухвалення обґрунтованих рішень щодо вибору стратегії, яку має обрати підприємство для подальшої роботи [78]. Правильно організований контролінг дозволяє підприємству своєчасно виявляти і уникати виникнення «вузьких місць». Вузьке місце – це найслабша ланка в підприємстві, що може стосуватися ринку збуту, виробничих процесів або ліквідності. Такі проблемні зони стають стримуючими факторами для розвитку, оскільки вони

перешкоджають досягненню поставлених цілей у визначений термін [65]. Завдання служби контролінгу полягає в ідентифікації та усуненні «вузьких місць» за допомогою економічних заходів. Контролінг сприяє досягненню основної фінансової мети підприємства — оптимізації результатів діяльності через максимізацію прибутку та збільшення вартості капіталу при забезпеченні достатнього рівня ліквідності.

Досягнення мети контролінгу тісно пов'язано з реалізацією матеріальних і соціальних цілей підприємства. Основна мета контролінгу полягає в оптимізації фінансових результатів при забезпеченні ліквідності. Для досягнення цієї мети контролінг має орієнтувати керівництво на прийняття обґрунтованих рішень і вжиття необхідних заходів, надаючи відповідну управлінську інформацію. Контролінг можна трактувати як систему моніторингу, що оцінює, наскільки успішно підприємство рухається до своєї мети. У разі виявлення відхилень від планових показників вживаються коригувальні заходи. Оскільки система контролінгу є багатогранною, її мета може варіюватися в залежності від конкретних умов підприємства. Однак загальна мета контролінгу — це забезпечення ефективного функціонування підприємства, що визначається вищим керівництвом з урахуванням змін як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішніх умовах.

Метою діяльності підприємства може бути забезпечення високої якості продукції, завоювання та розширення ринкової частки, зниження витрат на виробництво, зменшення цін, збільшення прибутку та фінансова незалежність від кредиторів. Контролінг також орієнтований на аналіз фактичного техніко-економічного та фінансового стану підприємства, порівняння його з прогнозованими показниками, а також виявлення тенденцій і закономірностей розвитку бізнесу відповідно до основної мети. Він сприяє попередженню негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансові результати та позицію на ринку. Таким чином, контролінг виступає як система спостереження та вивчення економічного механізму підприємства, а також як інструмент для розробки шляхів досягнення поставлених цілей [71].

Метою контролінгу є також збір, обробка та трансформація даних в інформацію, необхідну для управління та прийняття рішень. Ця інформація є специфічною та призначена для виявлення тенденцій і закономірностей в діяльності підприємства, що дозволяє розробляти заходи для забезпечення його життєдіяльності. Контролінг виступає як система інформації, орієнтована на довгострокове існування підприємства і зосереджена на майбутньому. Основною метою є точна і виважена оцінка господарських ситуацій для прийняття обґрунтованих економічних рішень. У процесі управління, спрямованого на досягнення мети, контролер надає суттєву підтримку менеджменту, координуючи цілі та плани в межах єдиної стратегії, організовуючи процес контролінгу таким чином, щоб забезпечити своєчасне та оптимальне надання інформації управлінському персоналу.

Метою системи контролінгу є створення ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень на підприємстві. Контролінг є одним із найновіших напрямів розвитку інформаційно-економічних процесів підприємства. Термін «контролінг» походить від англійського дієслова *to control*, що в економічному контексті означає «управління» та «спостереження». Враховуючи це, контролінг орієнтований на вирішення широкого кола завдань, пов'язаних із спостереженням, плануванням та управлінням. Він є концепцією ефективного управління підприємством, що забезпечує його довгострокове існування. Концепція контролінгу передбачає розробку філософії поведінки фірми, застосування принципу прямого і зворотного зв'язку, створення енергетичного та екологічного балансів, а також формування системи обліку витрат і активізацію нематеріальних факторів, що впливають на ефективність підприємства [81].

Слово «контроль» походить від англійського дієслова «*to control*», яке в економічному контексті має кілька значень, зокрема «керувати» та «спостерігати». Отже, контроль можна розглядати як процес вирішення завдань, пов'язаних з моніторингом, плануванням і управлінням. Це концепція

ефективного управління підприємством, яка забезпечує його довгострокову життєздатність. Концепція контролінгу охоплює розробку філософії поведінки підприємства, застосування принципів прямого і зворотного зв'язку, створення енергетичного та екологічного балансів, а також організацію системи калькулювання витрат і активізацію нематеріальних факторів, що впливають на ефективність підприємства [81]. Складність сучасних умов прийняття рішень вимагає посилення узгодженості в діях штабних та лінійних керівників. Розробка спеціалізованих систем управління підприємствами потребує залучення фахівців, які мають знання не лише в проектуванні інформаційних систем, але й у розробці структур, що впливають на поведінку людей. Контроль є важливим і новим етапом у теорії та практиці управління підприємством, відіграючи ключову роль у господарській діяльності. Ця концепція спрямована на виявлення та усунення «вузьких місць», а також орієнтована на довгострокову перспективу, що допомагає досягти поставлених результатів відповідно до стратегічних цілей. Основні завдання системи управління відображено на рисунку 1.2.

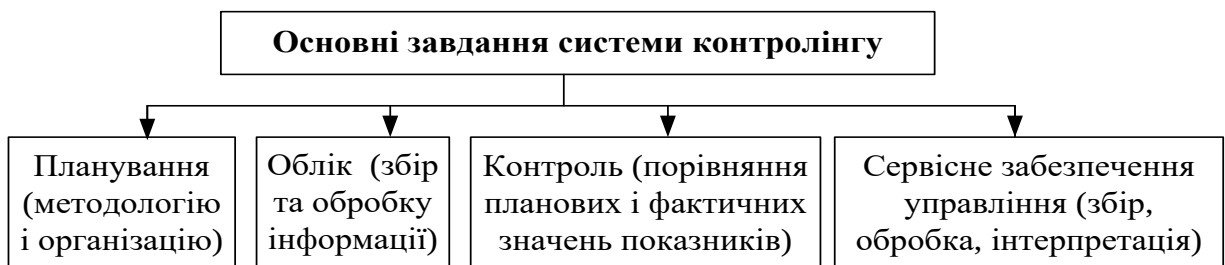


Рис.1.2. Основні завдання системи контролінгу

Контролінг дозволяє створити високоефективну систему управління підприємством і вирішити завдання його вдосконалення, але за умов:

- управління високоефективною системою управління підприємством та вирішення проблем її вдосконалення;
- розвиток української економіки в напрямку більш широкого рівня підприємницької свободи;
- повний контроль над усіма джерелами доходів;

- демократична система влади, здорова конкуренція, середній клас та розвинуте приватне підприємництво;
- усунення перешкод в управлінні власним бізнесом усунення всіх перешкод в управлінні власним бізнесом.

Система контролю охоплює набір показників, що відображають зміни не лише в межах підприємства, а й у зовнішньому середовищі. Це відрізняється від фінансового обліку, який в основному фокусується на внутрішніх аспектах господарської діяльності, та управлінського обліку, який хоча й звертає увагу на внутрішні процеси, але в обмеженому обсязі враховує зовнішні фактори. Система контролю дозволяє здійснювати більш комплексний моніторинг, аналізуючи як внутрішні, так і зовнішні зміни, що допомагає своєчасно адаптувати стратегію підприємства [98]. Контроль полягає в аналізі стратегічного розвитку підприємства, з урахуванням його загальних, матеріальних, вартісних і соціальних цілей. Це процес відстеження тенденцій у виробничих програмах, бізнес-процесах, інвестиційних проектах і фінансовій діяльності. Виконуючи контроль, підприємство використовує планування, облік, аналіз та моніторинг економічних показників для прийняття ефективних управлінських рішень, що сприяють досягненню визначених цілей. Це складна система, яка забезпечує інформацією для прийняття Основні елементи системи управління показані на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Основні елементи системи контролінгу

Взаємозв'язок між елементами системи та їх спільна взаємодія, спрямовані на досягнення визначеної мети через моніторинг траєкторії розвитку, визначають унікальність системи контролінгу серед інших економічних систем. Основою системи управління підприємством є визначення його політики на довгострокову перспективу, координація різних сфер діяльності підприємства, стратегічний підхід до управління персоналом та ефективне вирішення основних завдань ведення бізнесу [111].

У сучасній економічній науці існує безліч трактувань поняття «контролінг», що відображають різні підходи до його сутності. Деякі з цих визначень наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Аналіз визначення сутності поняття «контролінг»

Автор	Визначення
1	2
В. Майер [69]	Контролінг — керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування
Б. Майер, Р. Манн [70]	Контролінг — система управління
Л.Гевлич [34]	Контролінг — функція в підтримку менеджменту
В. Хан [113]	Контролінг — управління прибутком. Контролінг — функція, організована в підтримку керівництву
І.Цигилик [116]	Контролінг — це міжфункціональний інструмент керування, який повинен допомагати керівництву приймати рішення
Д. Хан [112]	Контролінг – елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ним загальної задачі координації системи управління з упором насамперед на завдання планування, контролю, інформування
О.Терещенко [101]	Контролінг – це спеціальна система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалдінг
Д..Мороз [77]	Контролінг – самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства
А. Турило [108]	Контролінг – це аналітична координаційно – консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства

Контролінг забезпечує підприємству можливість адаптуватися до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяючи його успішному функціонуванню в умовах жорсткої конкуренції. Адаптація вимагає здатності підприємства розвивати і трансформувати елементи своєї діяльності та управлінської системи в напрямку, що гарантує його стійке виживання та процвітання [121].

Контролінг спрямований на виявлення слабких ланок у діяльності підприємства, усунення "вузьких місць" і проблемних ділянок у виробничих та фінансових процесах, а також на розробку стратегії подальшого розвитку підприємства.

В умовах формування та розвитку ринкової економіки в Україні важливе значення має не лише забезпечення ефективного функціонування окремих складових господарської діяльності підприємств, організацій та інших суб'єктів господарювання, але й їх координація, забезпечення раціональної єдності та взаємодії між ними.

Контролінг має на меті розв'язання цього завдання, а саме – координацію різних складових управління підприємством: системи цілей, організаційної структури, системи управління персоналом, планування та контролю, а також інформаційної системи, системи виробництва та реалізації продукції.

Розділи контролінгу можна зобразити схематично (рис.1.4).



Рис.1.4. Розділи контролінгу

Отже, контролінг – це концепція, спрямована на усунення вузьких місць та орієнтована на майбутнє, що забезпечує досягнення поставлених цілей і завдань для отримання бажаних результатів.

1.2 Основні методи використання контролінгу на підприємстві

Контролінг на сьогодні є ключовою складовою управлінського процесу, без якої неможлива ефективна діяльність сучасних підприємств. Однак існують різні підходи до розуміння контролінгу, і часто його плутають із

контролем. Однак контролінг — це значно більш широка концепція, яка поєднує міжфункціональні елементи управління і спрямована на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення для досягнення ефективних результатів.

Контролінг — це сучасна концепція управління, яка спрямована на координацію та інтеграцію зусиль різних підрозділів і служб підприємства для досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей. Він охоплює управління витратами та прибутками, знаходження оптимального балансу між ними, а також розробку стратегій для запобігання банкрутству та кризовим ситуаціям [61].

Контролінг, подібно до інших управлінських підсистем, можна класифікувати за різними критеріями. Одним з таких критеріїв є час, за яким польський дослідник К. Вербицький поділяє контролінг на стратегічний і оперативний. Ці два види контролінгу взаємопов'язані та доповнюють один одного, переходячи від оперативного рівня управління до стратегічного, що дозволяє забезпечити гармонійний процес досягнення цілей підприємства в різних часових перспективах [40].

Основне завдання стратегічного контролінгу полягає в досягненні довгострокових цілей та забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Оперативний контролінг, у свою чергу, фокусується на короткострокових цілях, що безпосередньо впливають на поточні результати діяльності, такі як рівень прибутку, ліквідність чи ефективність використання ресурсів. Таким чином, стратегічний і оперативний контролінг працюють у тісній взаємодії, допомагаючи досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства [25].

Основна мета служби контролінгу полягає в попередженні можливих кризових ситуацій як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Стратегічний контролінг зосереджений на підтримці стабільної ділової активності, здійснюючи довгостроковий моніторинг ринку та конкурентної ситуації. Крім того, він передбачає регулярне порівняння запланованих

показників з реальними результатами. Цей тип контролінгу не тільки забезпечує підприємство необхідною економічною та професійною інформацією, але й сприяє введенню підприємства в ринкове середовище, виконуючи важливу задачу — підтримку стратегічного курсу розвитку підприємства згідно з визначеними цілями та програмами.

Таким чином, база даних, зібрана в процесі стратегічного контролінгу, надає підприємству цінну інформацію щодо поточної ситуації на ринку, зокрема про конкурентне середовище. Це дозволяє визначити стратегічну поведінку компанії та сформулювати план дій для вирішення важливих питань, таких як вибір проекту, необхідність інвестицій, доцільність здійснення обраних видів діяльності, а також оцінка потреби в заходах чи змінах у бізнес-процесах для досягнення поставлених цілей.

Досягнення поставленої мети забезпечується шляхом координації концепцій контролінгу, методів і інструментів функціональних підсистем підприємства в усіх сферах їх застосування: плануванні, звітності, обліку, аналізі, управлінні та контролі. Це також включає орієнтацію на вирішення проблем "вузьких місць" та використання механізму прямого зв'язку з майбутніми перспективами.

Інструментальна база контролінгу в науково-практичному контексті представляє собою комплекс методів, аналітичних процедур, методик, процесів, дій, знань та різноманітного досвіду, що використовуються для їх створення і застосування в рамках функціональних підсистем підприємства [39].

Глобальні зміни в управлінні підприємствами на фоні високої ринкової конкуренції стимулюють фахівців у сфері контролінгу до розробки нових управлінських інструментів, кількість та складність яких постійно збільшуються.

Отже, важливою залишається проблема організації, класифікації та всебічного опису інструментів контролінгу, а також методик їх використання в залежності від типу управлінських завдань.

Основною класифікацією інструментів контролінгу є поділ за функціями менеджменту, що показано на рис. 1.5.

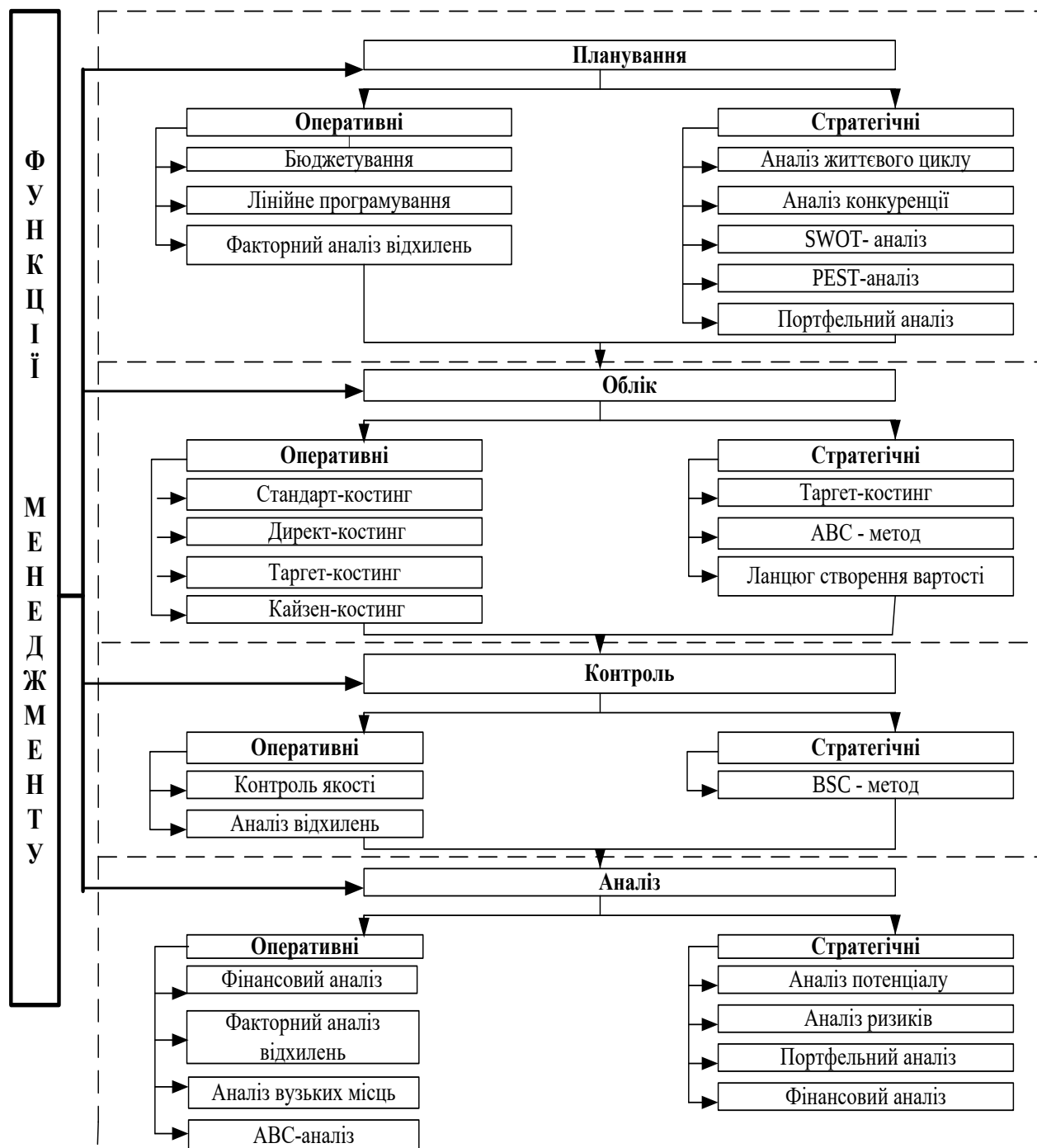


Рис.1.5. Класифікація інструментів контролінгу за основними функціями менеджменту [39]

Згідно з наведеним поділом, поняття інструменту в системі контролінгу є широким, універсальним і гнучким. Важливо, щоб дослідження інструментів контролінгу зосереджувалося не тільки на правильному виборі і використанні

окремих інструментів, а й на вивченні можливостей їх комбінування. Це дає змогу створювати спеціалізовані технології для вирішення управлінських завдань, а також виявляти нові закономірності, можливості та ефекти. Комбінування інструментів контролінгу сприяє досягненню як оперативних, так і стратегічних цілей в найкоротші терміни з мінімальними витратами.

Інструментальна база системи контролінгу здатна розширюватися та поповнюватися, що забезпечує безперервний процес накопичення знань і капіталу підприємства [97].

Спроб створення єдиної та повної класифікації інструментів контролінгу було небагато, через постійну індивідуальність тієї чи іншої системи та бази інструментів контролінгу, що залежить від специфіки діяльності кожного підприємства. Специфіка застосування інструментів контролінгу полягає у методиках їх оптимального поєднання для досягнення бажаної мети діяльності підприємства.

Система контролінгу є ключовим інструментом, що забезпечує підприємству здатність до виживання та утримання стабільних позицій на міжнародному ринку. У умовах глобалізації ринків контролінг стає одним із найважливіших стратегічних факторів у конкурентній боротьбі.

Концепція контролінгу є динамічною системою, яка ще не набула остаточного формулювання і продовжує розвиватися та шукати оптимальні шляхи свого втілення. Особливістю цієї системи є її здатність адаптуватися до конкретного підприємства, його організаційної структури, місії, а також систем обліку та управління, з метою їх подальшого вдосконалення.

Основна мета концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності як оперативного, так і стратегічного управління підприємством. Оперативний контролінг сприяє забезпеченню прибутковості та ліквідності компанії шляхом порівняння доходів від продажу з витратами. Стратегічний контролінг відповідає за забезпечення стійкості підприємства, реалізацію антикризових заходів та підтримку потенціалу для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Підсистема контролінгу має на меті забезпечити ефективність прийняття управлінських рішень, а також сприяти вдосконаленню ділової стратегії та політики управлінської системи.

Підсистема контролінгу має на меті забезпечення ефективності прийнятих управлінських рішень та сприяння оптимізації стратегії підприємства і політики управлінської системи. На рисунку 1.6 представлена загальна схема оновленої концепції контролінгу.



Рис.1.6. Загальна схема модернізованої концепції контролінгу

Аналізуючи концепцію контролінгу в контексті глобалізації економіки, важливо оцінити, як вона відображається у міжнародних нормах і стандартах, оскільки це є однією з основ для створення ефективної системи управління на підприємствах України. Функціонування системи контролінгу забезпечується

через етапне впровадження цієї концепції.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств постійної адаптації, що спричиняє суттєві зміни в управлінських структурах та методах. У таких умовах керівники все частіше стикаються з необхідністю вжиття заходів для уникнення банкрутства та кризових ситуацій.

Нещодавно все частіше звучать висловлювання, що «контролінг є системою, яка підтримує управлінські процеси з метою досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства» [57]. Концепція контролінгу охоплює сукупність основних принципів і знань, що стосуються його функціональної бази, меж використання, організаційної структури, інструментальних засобів, а також взаємодії з усіма підсистемами підприємства. Вона включає інформативні аспекти, що відповідають цілям і завданням підприємства, а також визначення цілей і завдань контролінгу, які впливають із загальних цілей підприємства.

Зосередимо увагу на сучасній концепції контролінгу, яка фокусується на функціях менеджменту та розробці спеціальних технологій для вирішення управлінських завдань. Головна ідея цієї концепції полягає у підвищенні ефективності оперативного та стратегічного управління підприємством через створення методичної та інформаційно-аналітичної системи. Ця система є поєднанням елементів планування, обліку, контролю та аналізу, що забезпечує комплексний підхід до управлінських функцій [83].

Контролінг фактично є системою, яка забезпечує виживання та адаптацію підприємства на всіх етапах оперативного та стратегічного управління. Водночас право вибору конкретної концепції реалізації залишається за системою менеджменту підприємства (див. рис. 1.7).

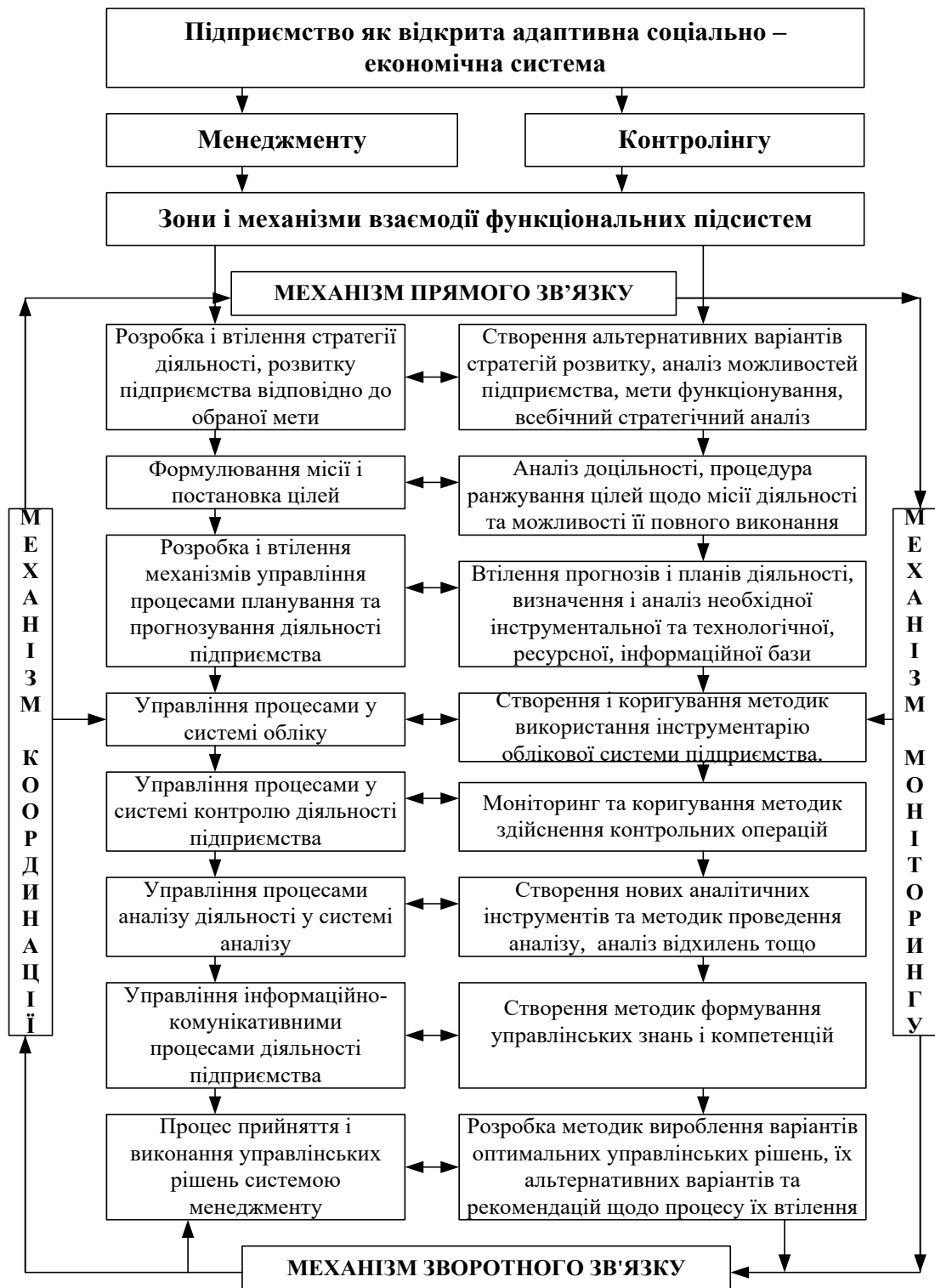


Рис.1.7. Модернізована концепція контролінгу, орієнтованого на функції менеджменту. [43]

Набір функцій служби контролінгу залежить від обраної концепції управління та моделі контролінгу. Концепція контролінгу, орієнтована на

систему менеджменту, надає організаційно-методичну базу для підтримки елементів управлінського циклу в усіх важливих аспектах менеджменту підприємства, шляхом встановлення регламентів для використання відповідних функцій. Цикл управління підприємством працює як єдина система, інтегруючи механізми саморегулювання, зокрема механізми прямого та зворотного зв'язку. Механізм прямого зв'язку визначає загальні або специфічні завдання для системи контролінгу, слугуючи вихідною точкою моніторингу діяльності на всіх рівнях управління.

Механізм безперервного моніторингу контрольованих показників різних видів діяльності підприємства дозволяє системі контролінгу в реальному часі виявляти відхилення між фактичними результатами і запланованими параметрами діяльності, а також визначати їх причини. Моніторинг виступає як початковий етап для активації механізму зворотного зв'язку. Система контролінгу, аналізуючи зібрані дані і виявляючи причини відхилень, ініціює зворотний зв'язок (менеджмент – контролінг, контролінг – менеджмент) при виявленні негативної інформації. В результаті, система надає менеджменту відповідні висновки, рекомендації, технології та інструменти для корекції. Основу цього механізму становить ідея попереднього зв'язку та механізму раннього реагування, що забезпечує адаптацію до змін, орієнтуючись на потреби системи менеджменту.

Механізм зворотного зв'язку є основою для активації механізму координації. Впровадження цього механізму пов'язане з узгодженням різних складових управлінської системи, таких як підсистеми планування, організації, обліку, контролю, управління персоналом, виробництвом, фінансами та інших. Основною метою координації є забезпечення злагодженої роботи всіх елементів управління через встановлення взаємозв'язків і обмін необхідною інформацією. Функція координації робить систему управління більш гнучкою та динамічною, дозволяючи ефективно використовувати управлінські ресурси відповідно до змін у внутрішніх і зовнішніх процесах.

Основними об'єктами функції координації є як система управління, так

і об'єкти, що підлягають управлінню. Координація між органами управління забезпечує узгодженість дій усіх рівнів управлінської структури, що дозволяє більш ефективно реагувати на ситуації управління. Вона забезпечує безперервність, взаємозв'язок і інтеграцію всіх управлінських функцій у єдину цілісну систему.

Успішність цього механізму визначається рівнем прибутковості підприємства на тривалий період, а також збільшенням вартості його бізнесу як виду діяльності [43]. Отже, контролінг спрямований на безперервне удосконалення єдиної системи управління, з акцентом на координацію та інтеграцію управлінських процесів для розробки і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Контролінг забезпечує інтеграцію та координацію діяльності в процесах та системах підприємства на всіх етапах управлінського циклу. Інтеграція в рамках контролінгу фокусується на створенні сталих управлінських структур, тоді як координація має гнучкий характер, спрямована на узгодження дій різних елементів або об'єктів системи в конкретних ситуаціях.

Ринкові умови ведення бізнесу вимагають від підприємств високої організованості, максимальної ефективності та повної віддачі в процесі виробництва. Сучасний ринок характеризується жорсткою конкуренцією, боротьбою за канали збуту продукції, розвитком партнерських відносин з постачальниками та споживачами, а також прагненням до лідерства в якості продукції.

Однією з характеристик ринкових відносин є наявність великої кількості підприємств та організацій, які володіють економічною та юридичною самостійністю, незалежно від форми власності. До таких підприємств належать малі, спільні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства та інші. На відміну від державних підприємств, вони не мають вищих організацій, які б брали на себе частину відповідальності за їх діяльність або вирішували питання науково-технічного прогресу та організаційного розвитку виробництва. Таке становище змушує

переглядати підходи до управління фінансово-господарською діяльністю цих організацій у контексті ринкових відносин [35].

1.3. Історичні етапи розвитку системи контролінгу на підприємстві

Контролінг є інтегрованою системою, яка надає інформаційно-аналітичну та методичну підтримку менеджерам під час планування, контролю, аналізу та ухвалення управлінських рішень у різних функціональних сферах діяльності підприємства. Як система, контролінг сприяє оптимізації процесу вирішення проблеми обмежених ресурсів при необмежених потребах [105].

Контролінг виступає як механізм саморегулювання для компанії, забезпечуючи зворотний зв'язок між різними рівнями управління. Він не замінює управлінський процес, а допомагає спрямовувати та коригувати його, орієнтуючи на ефективне використання ресурсів, поліпшення роботи функціональних підсистем підприємства та вибір оптимальних інструментів для досягнення управлінських цілей.

Контролінг підвищує ефективність управлінської системи, дозволяючи глибше розуміти бізнес-процеси. Власне, контролінг є технологією, що забезпечує оптимізацію та якісне перетворення діяльності. Він допомагає узгодити етапи прийняття управлінських рішень та їх реалізацію на різних рівнях: компанії в цілому, окремих видів діяльності, структурних підрозділів, проектів та бізнес-процесів [99].

Термін «контролінг» походить від англійського дієслова «to control» або «to manage», що в економічному контексті означає здійснення управління та спостереження.

Контролінг як окрема дисципліна виникнув не так давно, і його потреба зумовлена розвитком менеджменту. Перше свідчення існування контролінгу датовано 15 століттям, коли при королівських дворах Англії та Франції з'явилися експерти з контролю, відомі як «контролери», чия роль полягала в

документуванні та контролі за витратами та товарами. Однак ця інформація не підтверджена історичними джерелами [130].

Згодом ідеї контролінгу почали застосовуватися до управління виробничими процесами, коли промислове виробництво стало настільки складним, що виникла потреба в розробці нових методів планування та контролю.

На рубежі 19-го та 20-го століть зростання промислового виробництва вимагало вдосконалення методів обліку та фінансового контролю. В американських компаніях функції контролю виникли через взаємодію між секретарем і касиром. З підвищенням складності облікових завдань і вимог, специфічні ролі скарбника (фінансового директора) та контролера (помічника керівництва) були передані організованому та формалізованому відділу контролю [26].

Сталася еволюція від традиційної та чітко визначеної концепції контролінгу до розуміння його як діяльності, що охоплює планування та контроль. Це відображає орієнтацію на майбутнє, його прогнозування та передбачення. З цього моменту ролі контролера та скарбника (фінансового директора) були систематизовані та чітко розмежовані (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика завдань контролера і скарбника

Завдання контролера	Завдання скарбника
Планування	Залучення капіталу
Складання і інтерпретація звітів	Зв'язок з інвесторами
Оцінка і консультування	Короткострокове фінансування
Складання звітів	Кредитори і дебітори
Забезпечення збереження майна	Капіталовкладення
Народногосподарські дослідження	Страховання

У таблиці представлена порівняльна характеристика завдань контролера та скарбника, складена на основі класифікації, розробленої Фінансово-

адміністративним інститутом (Financial Executives Institute - FEI) з 1962 року. Цей інститут є наступником Controllers Institute of America — професійної організації контролерів у США [127].

Основні етапи еволюції контролінгу можна поділити на три основні стадії (табл. 1.2):

- 1) кінець XV століття – 30-і роки XX століття.
- 2) 30-і роки XX століття – початок 80-х років.
- 3) початок 80-х років до сьогодення.

Таблиця 1.3

Еволюційні етапи розвитку контролінгу

Етапи	Характеристика етапу
1	2
Етап I	
Кінець XV ст. – 30-і роки XX ст.	Період первісного становлення служби контролінгу як економічної підсистеми управління на підприємстві.
XV ст./ Англія	Введення посади «Controllour» при дворі англійського короля, задачами якого був контроль грошових і товарних потоків – перша спроба вирішити задачі державного управління з допомогою ідей контролінгу.
1778р./ США	Законодавчо засноване відомство «Controllour, Auditor, Treasurer and six Comissioners of Accounts», задачами якого було управління державним господарством і контроль за використанням коштів.
1880р./ США	Створено систему “Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System”. Вперше контролінг було застосовано на підприємстві переважно для вирішення фінансово-економічних завдань, управління фінансовими потоками та основним капіталом.
1892р./ США	Компанія “General Electric Company” вперше вводить посаду контролера.
Етап II	
II. 30-і роки – початок 80-х років XX ст.	Інтеграція контролінгу з найновішими розробками в області планування, обліку, контролю та аналізу; становлення контролінгу як гнучкої, оперативної системи управління та оптимізації.
1931р./ США	Заснований інститут «Controllers Institute of America» як професійна організація контролерів. З 1944 року існує дослідницький інститут «Controllership Foundation».
1965р./ Німеччина	Розпочалося формування на великих фірмах центрів прибутку, відокремлених від управління, для координації яких вже існуючі інструменти не підходили.
1900-1950pp./ США, Японія, Франція, Німеччина	У країнах розроблена та впроваджена організаційна система бухгалтерського обліку, пов’язана із розподілом фінансової та управлінської бухгалтерії.

Продовження табл. 1.3.

1975р./ США, Японія, Франція, Німеччина	Розпочато розробку стратегічної системи обліку, інтегрованої із «маркетингом та визначенням результатів підприємства за географічними зонами, групами населення та іншими параметрами, а найголовніше - із визначенням фінансового стану фірми на майбутнє».
1974р./ Німеччина	Опубліковано перший збірник статей, цілком присвячений проблемам контролінгу та управлінській функції контролера. У його створенні прийняли участь: Альбрехт Дайле, Рудольф Манн, Елюар Майер, Клаус Серфлінг, Конрад Ліссманн та інші. Як наслідок, вже у цьому ж році більше 90% великих німецьких підприємств (із чисельністю більше 5 000 осіб) мали інституційно відособлений підрозділ контролінгу.
Етап III	
III. 80-і роки – до нашого часу	Створення концепції комплексного ведення бізнесу із врахуванням довгострокового виживання, акцент на стратегічні фактори бізнесу.
1979р./ Німеччина	Опубліковано книгу Рудольфа Манна «Практика стратегічного контролінгу – розвиток пошукового апарату та «вузьких місць». У Західній Німеччині розроблено концепції контролінгу для низки ведучих фірм за допомогою організації AWWA KoIn.
1989р./ Німеччина	Видається журнал "Controller", який пропагандує ідеї та філософію контролінгу.

Таким чином, служба контролінгу вперше була організована в державних установах Сполучених Штатів Америки. Спочатку контролери займалися питаннями фінансів та економіки, а також виконували функції ревізії. Це було зумовлено особливостями американського корпоративного законодавства, яке передбачало наявність двох основних органів управління – Загальних зборів акціонерів та Ради директорів [129].

Рада директорів мала повноваження не лише керувати підприємством, а й здійснювати контроль. Відсутність окремого управлінського органу стала важливою причиною для введення посади контролера.

У 20-х роках ХХ століття роль служби контролінгу значно зростає, оскільки вона почала координувати діяльність великих промислових компаній. Концепція контролінгу вже включала цілісну економічну модель бізнесу та передбачала активний вплив на фактори виробництва й збуту в умовах конкуренції. Однак до 30-х років ХХ століття посада контролера залишалася маловідомою на американських підприємствах.

До початку 80-х років роль контролінгу значно посилилася, і він став виконувати функції «менеджера-навігатора». Це включало впровадження спеціалізованих систем обліку, таких як «директ-костинг», а також елементи «стандарт-костингу», поряд із розвиненою системою аналізу та прогнозування. У цей період контролінг остаточно сформувався як концепція ефективного управління прибутком [128].

В той час як у США контролінг був спрямований на практичне застосування, у Німеччині в 70-х роках почала розвиватися теоретична концепція контролінгу.

Наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років у Європі сталися численні банкрутства, що спонукало підприємців до впровадження новітніх методів планування та управління. Великі компанії почали децентралізувати управління, що зумовило потребу в організації системи координації діяльності різних підрозділів. Поступово стало чітко окреслюватися коло обов'язків служби контролінгу.

Отже, сучасний етап розвитку контролінгу почався в 80-х роках ХХ століття і триває до сьогодні. В цей період відбулося переосмислення контролінгу як єдиної інтегрованої концепції, яка визначає підхід до управління і філософію підприємства [141].

До середини ХХ століття ідеї контролінгу почали активно розвиватися та поширюватися в інших країнах, зокрема в Німеччині та Скандинавії. У Фінляндії, наприклад, з'явилася концепція «управління на основі результатів», яка за своєю суттю є аналогом контролінгу [22].

У ринковій економіці найбільшу стійкість демонструють ті підприємства, які здатні організувати ефективне функціонування своїх процесів.

Е.Майер, один із відомих експертів у галузі контролінгу, трактує контролінг як «концепцію управління, спрямовану на забезпечення ефективності функціонування компанії та її стабільного довготривалого розвитку» [68].

У другій половині XX століття відбулося швидке злиття традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування та контролю в єдину систему, що забезпечує отримання, обробку і узагальнення інформації для прийняття управлінських рішень. Ця система спрямована не лише на досягнення короткострокових цілей, таких як отримання прибутку, а й на реалізацію довгострокових стратегічних завдань, таких як забезпечення виживання, досягнення екологічного нейтралітету та збереження робочих місць. Основою цієї системи є комплексне та системне мислення керівників [143].

Спочатку контролінг розглядався як набір завдань, пов'язаних з обліком і фінансами, а контролер був еквівалентом головного бухгалтера. З часом це поняття розширилося, включаючи не лише фінансовий контроль, але й оптимізацію використання фінансових ресурсів. Сьогодні контролінг розглядається як система управління, яка орієнтована на досягнення кінцевих результатів і результативності діяльності компанії з економічної точки зору, а також на управління прибутком підприємства.

Основні причини виникнення контролінгу зображені на рис. 1.8.

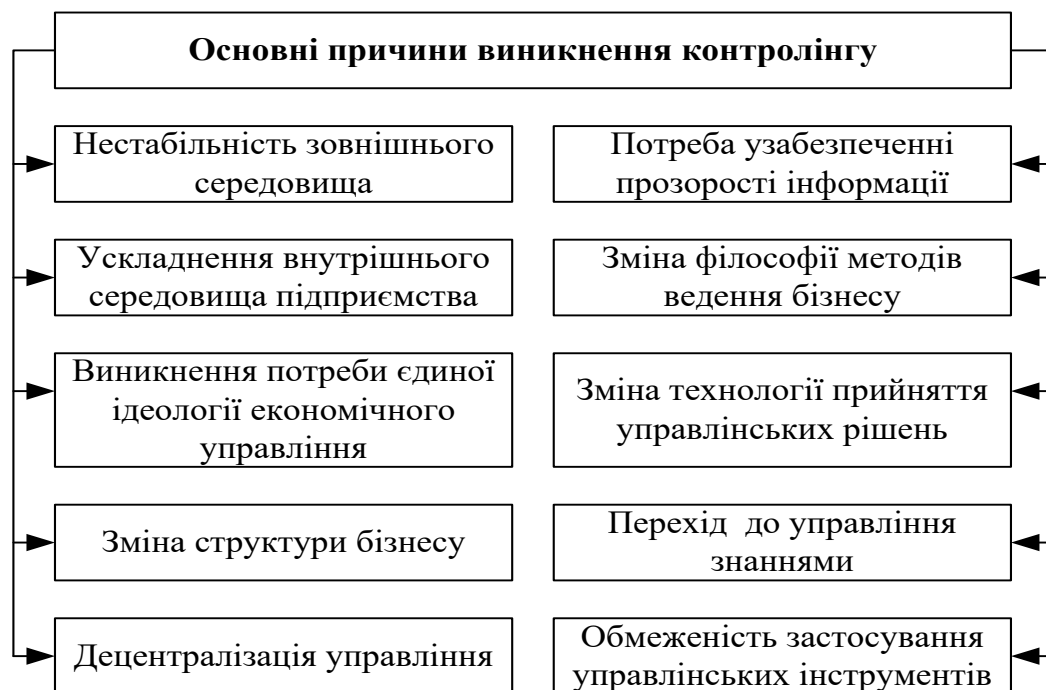


Рис.1.8. Причини виникнення контролінгу

Мистецтво ефективного економічного управління полягає в здатності прогнозувати господарські та комерційні ситуації, а також вживати заходи для оптимізації взаємозв'язку між витратами та результатами. Це дозволяє досягати поставлених цілей, зокрема бажаного рівня прибутку. В сучасних умовах основним інструментом для реалізації цього процесу є контролінг [24].

Контролінг поки що не став звичним терміном для українського підприємництва. В Україні його почали використовувати в наукових колах з початку 90-х років, але лише в останні десятиліття з'явилися серйозні дослідження цієї теми. На сьогоднішній день контролінг вже не асоціюється з традиційним контролем чи з управлінським обліком, який був основою контролінгу в 30-50-ті роки, або з інформаційними системами підприємства, що було характерно для 70-80-х років, коли активно розвивалися комп'ютерні технології [28].

На сьогодні контролінг здебільшого асоціюється з концепцією загального управління підприємством. В загальному визначенні контролінг виступає як механізм і технологія управлінського процесу, що забезпечує ефективне вирішення управлінських завдань. Концептуальна основа контролінгу полягає у використанні нових підходів до розуміння господарських процесів, які включають різноманітні галузі знань та інструменти для оцінки минулого, поточного стану та прогнозування майбутнього розвитку і діяльності підприємства.

Контролінг виступає як механізм саморегулювання підприємства, що забезпечує зворотний зв'язок в управлінському процесі. Він не замінює управління, а направляє і коригує його, зокрема в аспекті оптимізації використання ресурсів, ефективної роботи функціональних підсистем та вибору найкращих інструментів для вирішення управлінських завдань. Завдяки контролінгу система управління виходить на новий рівень ефективності, забезпечуючи глибше розуміння господарських процесів, інтегруючи та координуючи їх. Таким чином, контролінг є технологією оптимізації та покращення діяльності підприємства.

Контролінг сприяє інтеграції етапів прийняття управлінських рішень і їх ефективному впровадженню в різних аспектах, таких як загальне управління підприємством, його види діяльності, структурні підрозділи, проекти та бізнес-процеси. Наразі в багатьох країнах Західної Європи контролінг є складовою частиною однієї з найефективніших систем управління підприємствами [59].

Контролінг як інформаційна система активно впроваджується на зарубіжних підприємствах, що дає значні позитивні результати. Щодо вітчизняних підприємств і організацій, ця система поки що не отримала належного впровадження через недостатню кількість спеціалістів і відповідних знань у цій галузі. Однак вирішення проблем, пов'язаних із організацією та методологією впровадження контролінгу, може значно підвищити якість управління та сприяти стабільному розвитку бізнесу [58].

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

У ринкових економічних умовах система управління займає ключову роль у внутрішньому економічному механізмі підприємства. Рівень управлінської діяльності значною мірою визначає ефективність підприємства, яка проявляється через такі показники, як прибутковість, конкурентоспроможність, покращення якості продукції, платоспроможність та зниження витрат на виробництво.

Незважаючи на функції системи управління, багато підприємств України все ще переживають стадію занепаду та фінансових труднощів. Невирішені проблеми загального характеру стали ще більш гострими в умовах ринкових економічних відносин. Це пов'язано з тим, що в Україні досі не розроблена ефективна система управління в ринкових умовах. Водночас у розвинених країнах функціонує вдосконалена система управління, яка включає службу контролінгу, що виконує роль мозкового центру

підприємства. Це питання потребує детального аналізу для можливого впровадження в умовах українських підприємств.

Контролінг орієнтований на майбутнє, оскільки виник його через потребу в стратегічному плануванні та управлінні підприємством для забезпечення його стабільного існування в умовах ринкової економіки. Хоча служба контролінгу не приймає управлінських рішень, вона забезпечує необхідну інформацію, проводить оцінку та надає рекомендації для прийняття обґрунтованих рішень.

Контролінг є важливим і унікальним елементом у діяльності підприємств по всьому світу. Він постійно розвивається та адаптується до нових умов, стаючи невід'ємною частиною структури підприємства. Сьогодні практично неможливо знайти велике підприємство, яке б не мало служби контролінгу. Його безперервне вдосконалення є основою нової бізнес-філософії, що сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасному соціально-економічному середовищі.

Сьогодні контролінг здебільшого сприймається як «концепція управління» підприємством у цілому. Його можна охарактеризувати як механізм і технологію управлінського процесу, що фокусується на вирішенні управлінських завдань. Контролінг сприяє інтеграції етапів прийняття управлінських рішень та їх ефективному впровадженню в таких сферах, як підприємство в цілому, різні види діяльності, структурні підрозділи, проекти та бізнес-процеси.

У першому розділі дипломної роботи було досліджено етапи еволюційного розвитку контролінгу, причини його появи та основні принципи сучасної філософії контролінгу. Окремо розглянуті елементи системи контролінгу та представлені визначення цього поняття різними авторами. Також були вивчені основні завдання та функції контролінгу, принципи його системи, а також внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність використання контролінгу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ФОП «БЛОНД»

2.1 Техніко-економічний аналіз діяльності ФОП «БЛОНД»

ФОП "БЛОНД" спрямовано на задоволення потреб харків'ян, пропонуючи широкий асортимент товарів через ринки та лотки. На початковому етапі діяльності підприємство приділяло особливу увагу аналізу ринку та вивченню потреб потенційних клієнтів. Торгові точки були стратегічно розташовані у місцях з великим пішохідним рухом та зручною транспортною розв'язкою, що сприяло залученню більшої кількості покупців.

Успішний старт дав змогу ФОП "БЛОНД" встановити міцні партнерські відносини з постачальниками та створити ефективну мережу ділових контактів, що забезпечує безперебійне поповнення товарного асортименту. Плани на майбутнє включають відкриття нових точок продажу та вихід на онлайн-ринок для збільшення обсягів реалізації та розширення зони обслуговування клієнтів. Це дозволить охопити ще більше потенційних покупців та зміцнити позиції на ринку.

Крім того, підприємство активно розширює асортимент продукції, орієнтуючись на потреби споживачів. Зокрема, асортимент поповнюється сезонними товарами, дитячими іграшками, канцелярськими товарами та іншими споживчими продуктами, що задовольняють потреби широкого кола клієнтів. За перший рік роботи ФОП "БЛОНД" провів кілька акційних кампаній та програм лояльності, що сприяло залученню нових клієнтів та зміцненню довіри постійних покупців. Підприємство також спеціалізується на роздрібній торгівлі побутовою хімією, до якої входять засоби для прибирання приміщень, миття посуду, прання текстильних виробів, очищення сантехнічних систем та інші подібні продукти, асортимент яких постійно оновлюється.

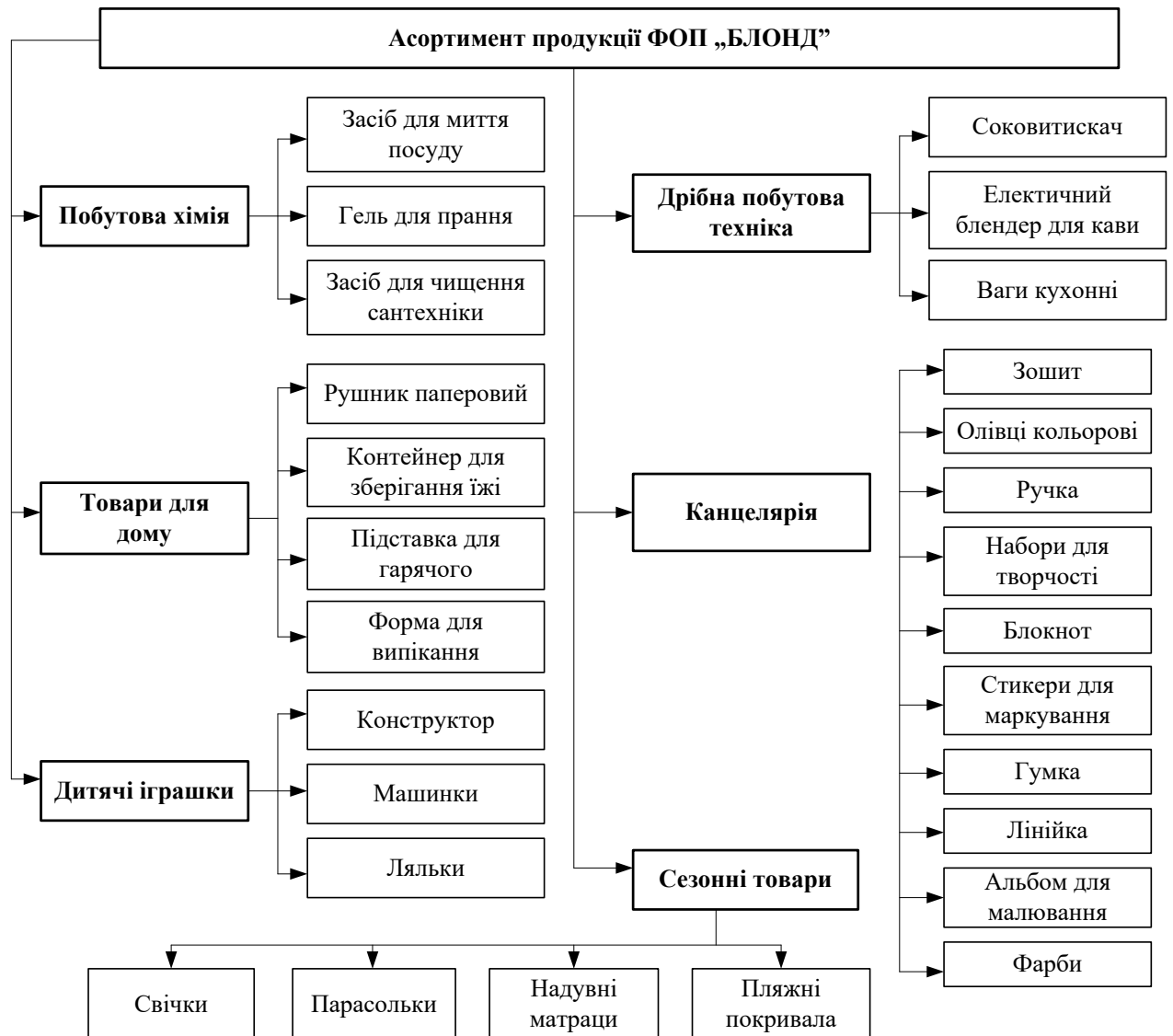


Рис. 2.1 Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

ФОП "БЛОНД" пропонує широкий асортимент товарів для дому, які призначені для облаштування та декорування житлових приміщень. Ця категорія включає текстиль, посуд та декоративні елементи, які ідеально підходять як для повсякденного використання, так і для святкових подій. У асортименті також представлені невеликі побутові прилади, такі як блендери, міксери, соковижималки, кухонні ваги та інші пристрої, що значно полегшують щоденні домашні завдання. Сезонні товари змінюються залежно від пори року: влітку це пляжні рушники та надувні матраци, а взимку - новорічні прикраси.

Асортимент дитячих іграшок постійно оновлюється і включає машинки, ляльки, настільні ігри, конструктори та розвивальні іграшки для дітей різного віку. Канцелярські товари охоплюють всі необхідні матеріали для навчання та творчої діяльності, включаючи ручки, зошити, папки, обкладинки, фарби, олівці та альбоми для малювання. Також до цієї категорії входять інструменти та приладдя для підтримки освітнього процесу та розвитку творчих здібностей. Завдяки вдалому розташуванню торгових лотків та високому рівню обслуговування, ФОП "БЛОНД" завоювало популярність серед мешканців Харкова.

Підприємство характеризується ефективно сформованою організаційною структурою, яка передбачає чіткий розподіл обов'язків серед працівників. Це свідчить про високий рівень управління людськими ресурсами та сприяє оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища. Оптимальна організаційна система (рис. 2.2) підвищує продуктивність праці та забезпечує високу якість продукції та послуг. Конкурентні ціни та широкий асортимент товарів дозволяють задовольнити потреби різноманітних груп споживачів, що допомагає ФОП "БЛОНД" займати стійку позицію на ринку роздрібно́ї торгівлі.

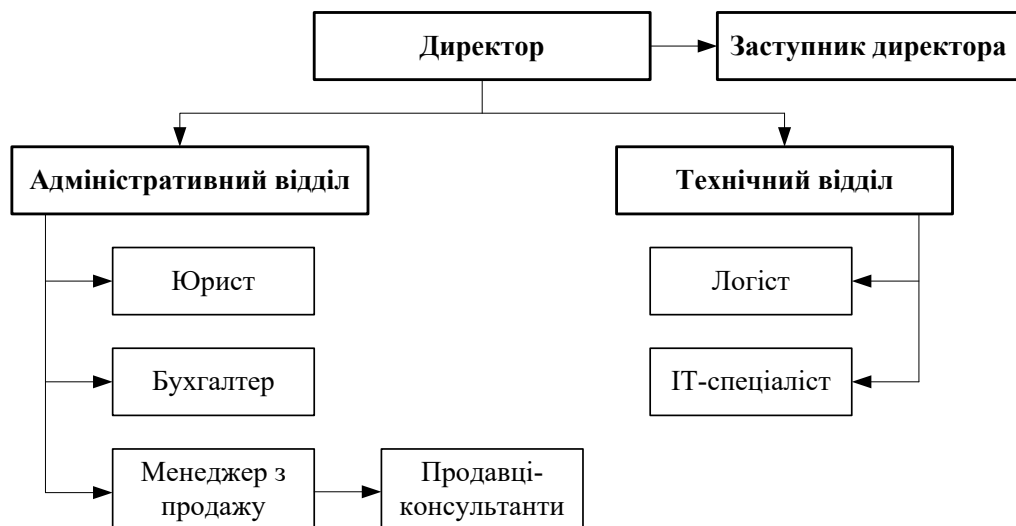


Рис. 2.2 Організаційна структура ФОП «БЛОНД»

ФОП «БЛОНД» під керівництвом Анастасії Сергіївни Блонд успішно задовольняє потреби мешканців Харкова, продаючи різноманітні товари на ринках та через лотки. Анастасія займається стратегічним плануванням, управлінням фінансами та контролем за виконанням завдань. Її заступник координує роботу підрозділів і виконує управлінські функції у відсутність директора. Завдяки цьому керівництво підприємства завжди залишається чітким і ефективним.

Адміністративний персонал складається з юриста, менеджерів з продажу та бухгалтера, які забезпечують надійну організацію торгівлі, контролюють фінансові операції та взаємодіють з постачальниками. Продавці-консультанти на місцях продажу обслуговують клієнтів, забезпечуючи високий рівень сервісу, а складські працівники контролюють залишки товарів і готують продукцію до продажу. Логіст організовує доставку товарів, а ІТ-спеціаліст підтримує функціонування електронної системи обліку товарів, інформаційні системи підприємства та впроваджує сучасні технологічні рішення.

ФОП «БЛОНД» розташовує торговельні точки в різних районах Харкова, використовуючи компактні мобільні контейнери, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового попиту та ефективно охоплювати різні сегменти споживачів. Прямий ланцюг постачання від виробника до магазину забезпечує конкурентні ціни, свіжість і високу якість продукції. У 2024 році середній денний дохід магазину становив 15 700 грн, а середній чек покупця — 360 грн. Високий рівень обслуговування, широкий асортимент товарів та стратегічне розташування торговельних точок сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та збільшенню обсягів продажів.

Фізична особа-підприємець «БЛОНД» здійснює свою діяльність без залучення посередників, забезпечуючи безпосереднє постачання товарів до полиць торгових точок за схемою «виробник-магазин». Такий підхід сприяє зниженню кінцевих цін для споживачів, а також гарантує свіжість і високу якість продукції. У таблиці 2.1. наведено інформацію про зміни асортименту товарної продукції, отриману від фінансового відділу ФОП «БЛОНД».

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ФОП «БЛОНД»

Продукція	Роки		
	2022, грн.	2023, грн.	2024, грн.
1	2	3	4
Побутова хімія, з них:	304 420	421 010	420 700
— Засіб для миття посуду	98 500	102 000	13 900
— Гель для прання	108 000	174 000	230 000
— Засіб для чищення сантехніки	97 920	145 010	176 800
Товари для дому, з них:	470 020	519 100	580 700
— Рушник паперовий	95 000	98 000	104 500
— Контейнер для зберігання їжі	154 000	167 050	198 700
— Підставка для гарячого	134 020	158 300	186 000
— Форма для випікання	87 000	95 750	91 500
Дрібна побутова техніка, з них:	378 650	442 400	396 950
— Соковитискач	67 000	75 400	61 350
— Електричний блендер для кави	101 650	132 000	145 600
— Ваги кухонні	210 000	235 000	190 000
Сезонні товари, з них:	267 900	326 955	337 370
— Свічка	75 000	85 600	91 200
— Парасолька	72 000	71 500	69 800
— Надувний матрац	56 400	98 550	106 570
— пляжне покривало	64 500	71 305	69 800
Дитячі іграшки, з них:	429 200	612 040	451 100
— Конструктор	133 000	197 850	150 600
— Машинка	152 000	203 740	198 000
— Лялька	144 200	210 450	102 500
Канцелярські товари, з них:	450 310	452 060	431 190
— Зошит	55 000	59 020	51 300
— Олівці кольорові	67 800	73 200	69 840
— Ручка синя, чорна, червона	34 000	35 600	34 200
— Набори для творчості	77 050	75 600	69 500
— Блокноти	85 200	91 700	93 000
— Стикери для маркування	45 200	41 230	38 500
— Гумка	14 000	10 600	9 560
— Лінійка	17 500	13 570	12 600
— Альбом для малювання	23 000	21 540	22 100
— Фарби	31 560	30 000	30 590
Всього	2 300 500	2 773 565	2 918 010

Аналізуючи кожний сегмент товарної продукції, можна зробити наступні висновки:

1. *Побутова хімія.* У категорії побутової хімії загальні продажі зросли з 304 420 грн у 2022 році до 420 700 грн у 2024 році. Найбільший приріст спостерігається у продажах гелю для прання, що зріс більше ніж удвічі – з 108 000 грн у 2022 році до 230 000 грн у 2024 році. Це свідчить про популярність цього продукту серед споживачів. Водночас продажі засобу для миття посуду значно впали у 2024 році до 13 900 грн, що може бути результатом зміни попиту або конкуренції. (рис. 2.3)

2. *Товари для дому.* Ця категорія демонструє стабільний ріст продажів із 470 020 грн у 2022 році до 580 700 грн у 2024 році. Найбільш популярними продуктами є контейнери для зберігання їжі, які показали суттєве зростання – з 154 000 грн у 2022 році до 198 700 грн у 2024 році. Рушники паперові та форми для випікання демонструють повільніший ріст, що може свідчити про насичення ринку. (рис. 2.4)

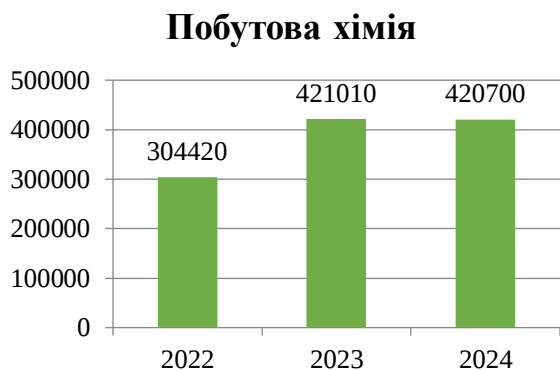


Рис. 2.3.

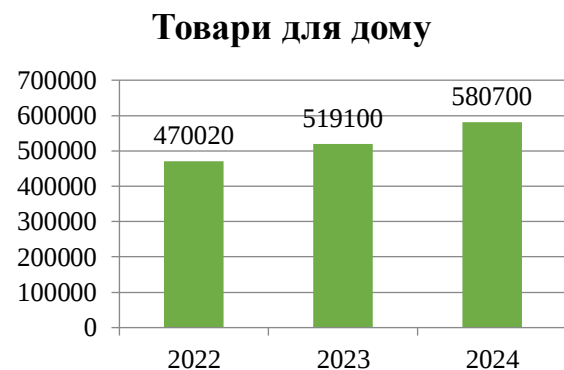


Рис. 2.4.

3. *Невеликі побутові прилади.* Продажі в цій категорії зросли з 378 650 грн у 2022 році до 442 400 грн у 2023 році, але скоротилися до 396 950 грн у 2024 році. Найбільший внесок у дохід забезпечують кухонні ваги, хоча їхній продаж у 2024 році знизився до 190 000 грн. Зниження продажів соковитискачів свідчить про зміну уподобань покупців або зростання конкуренції в цьому сегменті. (рис. 2.5)

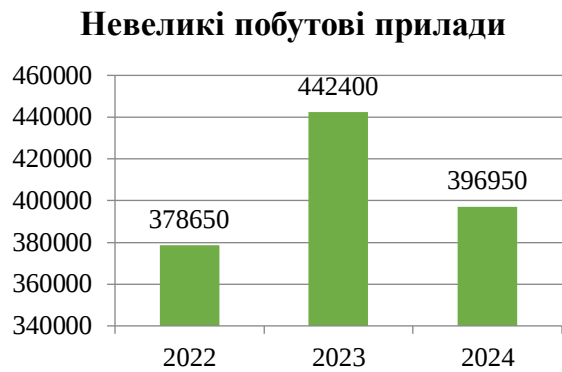


Рис. 2.5.

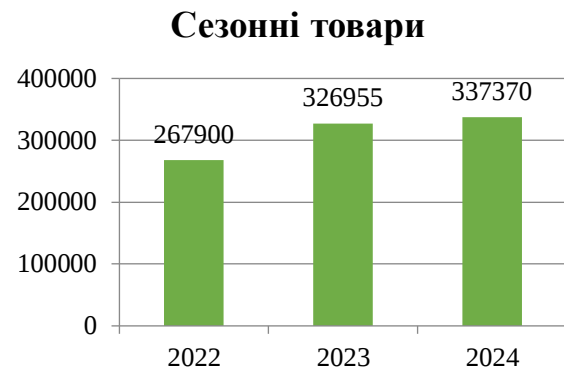


Рис. 2.6.

4. *Сезонні товари.* Сезонні товари демонструють стійке зростання, підвищившись із 267 900 грн у 2022 році до 337 370 грн у 2024 році. Популярністю користуються надувні матраци, які зазнали значного зростання з 56 400 грн у 2022 році до 106 570 грн у 2024 році. Інші товари, як-от парасольки, показують спад, що може бути обумовлено змінами погодних умов чи сезонними трендами. (рис. 2.6)

5. *Дитячі іграшки.* Хоча категорія зросла в 2023 році до 612 040 грн, у 2024 році спостерігається значне зниження до 451 100 грн. Найбільше скорочення відбулося у продажах ляльок – з 210 450 грн у 2023 році до 102 500 грн у 2024 році. Попри це, машинки залишаються відносно стабільними в продажах, забезпечуючи значну частку доходу. (рис. 2.7)

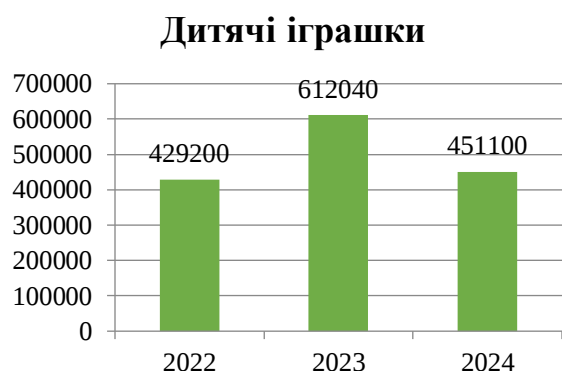


Рис. 2.7.



Рис. 2.8.

6. *Канцелярські товари.* У цій категорії спостерігається невелике зниження продажів з 450 310 грн у 2022 році до 431 190 грн у 2024 році. Це може бути пов'язано зі зменшенням попиту на певні товари, такі як гумки та

лінійки. Водночас блокноти показують стабільне зростання, досягнувши 93 000 грн у 2024 році. (рис. 2.8)

Загальний обсяг продажів ФОП «БЛОНД» зріс із 2 300 500 грн у 2022 році до 2 918 010 грн у 2024 році. Такий результат свідчить про динамічний розвиток компанії. Однак зниження продажів у певних категоріях вказує на необхідність стратегічного аналізу, зокрема в сегментах дитячих іграшок та дрібної побутової техніки. Для підтримки зростання важливо розробити маркетингові стратегії, спрямовані на збільшення попиту та розширення асортименту в популярних сегментах.

Отже, ФОП «БЛОНД» має значний потенціал для подальшого зростання, якщо зможе адаптувати свою продукцію до потреб ринку та вдосконалювати маркетингові підходи.. На рис. 2.9. графічно зображена різниця загальних витрат на товари в період 2022-2023 рр.

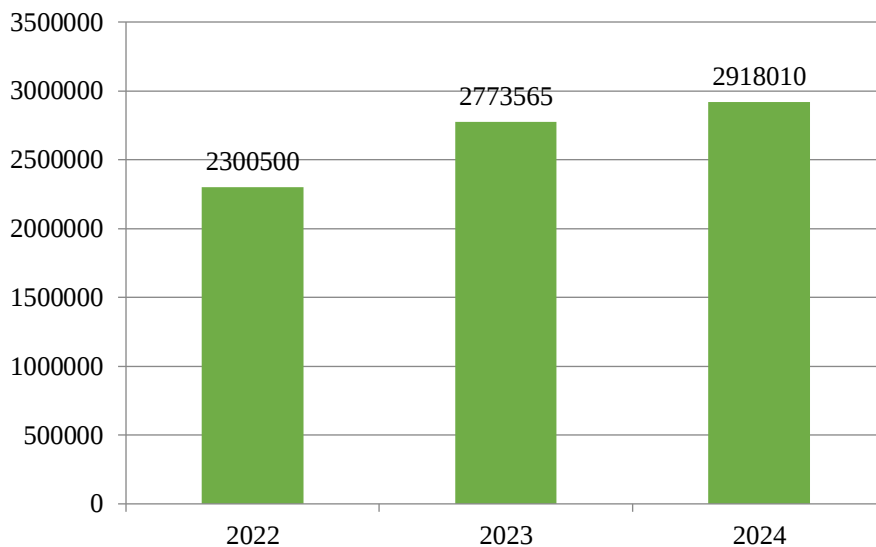


Рис. 2.9. Загальні витрати на товари в період 2022-2023 рр.

2.2 Аналіз фінансової стійкості ФОП «БЛОНД»

Аналіз фінансової стійкості є ключовим елементом у оцінці загального стану підприємства. Він дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство здатне

протистояти фінансовим труднощам та виконувати свої зобов'язання в довгостроковій перспективі. Основними показниками, які використовуються для аналізу фінансової стійкості, є коефіцієнти ліквідності, рентабельності, платоспроможності та фінансової автономії. Високі значення цих коефіцієнтів свідчать про те, що підприємство має достатньо ресурсів для покриття своїх короткострокових та довгострокових зобов'язань, а також про його здатність до генерування прибутку і підтримки фінансової незалежності.

Фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити за допомогою системи техніко-економічних показників. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2.

Техніко-економічні показники ФОП «БЛОНД»

№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2022	2023	2024
1.	Обсяг реалізованої продукції, грн.	3450750	4160347	4377015
2.	Собівартість товарної продукції, грн.	2 500 500	2 973 565	3 118 010
3.	Валовий прибуток, грн.	950250	1 186 782	1 259 005
4.	Чистий прибуток, грн.	545000	798400	898045
5.	Середньорічна вартість основних засобів, грн.	2530450	2760280	2904610
6.	Середньорічна вартість оборотних активів, грн.	2107090	2369010	2409800
7.	Середньорічна вартість необоротних активів, грн.	1030450	1109700	1340070
8.	Чисельність ПВП, осіб	13	18	25
9.	Річний фонд зарплати, грн.	1714200	2575200	3 124 000
10.	Коефіцієнт ліквідності	1,4	1,58	1,71

Щорічне зростання обсягу реалізованої продукції свідчить про розширення ринку збуту та, ймовірно, зростання попиту на продукцію або послуги ФОП. Постійне збільшення валового прибутку підтверджує ефективність виробничої діяльності та здатність підприємства покривати свої прямі витрати. Підвищення частки чистого прибутку у структурі виручки

свідчить про покращення ефективності використання фінансових ресурсів і зростання рентабельності бізнесу.

Зазначені дані свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства, яке демонструє зростання за кількома ключовими показниками протягом періоду з 2022 по 2024 роки.

Обсяг реалізованої продукції щорічно збільшується, що вказує на зростання попиту на продукцію підприємства. У 2022 році обсяг реалізації складав 3 450 750 грн, у 2023 році - 4 160 347 грн, а у 2024 році досяг 4 377 015 грн. Це свідчить про стабільний ріст продажів, що сприяє зростанню доходів підприємства.

Собівартість товарної продукції також зростала відповідно до збільшення обсягів реалізації, що логічно, оскільки більші обсяги потребують більших затрат. У 2022 році собівартість складала 2 500 500 грн, у 2023 році - 2 973 565 грн, а у 2024 році - 3 118 010 грн.

Валовий прибуток демонструє позитивну тенденцію, піднімаючись з 950 250 грн у 2022 році до 1 259 005 грн у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство ефективно контролює свої витрати та підтримує маржу прибутковості на високому рівні.

Чистий прибуток, який враховує усі витрати підприємства, також зріс з 545 000 грн у 2022 році до 898 045 грн у 2024 році. Це підкреслює ефективність фінансового управління і здатність підприємства генерувати прибуток навіть за умов зростання витрат.

Середньорічна вартість основних засобів, оборотних і необоротних активів збільшилася, що вказує на інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази підприємства. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів зросла з 2 530 450 грн у 2022 році до 2 904 610 грн у 2024 році. Це підкреслює зростаючий капіталовкладення в підприємство.

Чисельність працівників (ПВП) зросла з 13 осіб у 2022 році до 25 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення виробничих потужностей і зростання масштабів діяльності підприємства. Відповідно, збільшився і річний фонд

заробітної плати - з 1 714 200 грн у 2022 році до 3 124 000 грн у 2024 році, що вказує на покращення умов праці та підвищення рівня компенсації працівників.

Коефіцієнт ліквідності зростає з 1,4 у 2022 році до 1,71 у 2024 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства та його здатність своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Таким чином, наведені дані підтверджують позитивні тенденції в розвитку підприємства за останні три роки. Підвищення обсягів реалізації, зростання прибутковості, розширення активів і збільшення чисельності персоналу свідчать про стабільне зростання і успішне функціонування підприємства на ринку.

Фінансова стійкість підприємства також залежить від ефективного управління його активами та зобов'язаннями. Важливо, щоб підприємство не лише мало високі показники ліквідності та платоспроможності, але й ефективно використовувало свої ресурси для досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе оптимізацію структури капіталу, зниження витрат, підвищення продуктивності та розширення ринків збуту. Загалом, аналіз фінансової стійкості допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування, управління ризиками та стратегічного розвитку, що сприяє стабільному зростанню і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Фінансовий контролінг на підприємстві ФОП «БЛОНД» є комплексною системою, спрямованою на підтримку оперативного прийняття рішень та забезпечення фінансової стабільності компанії. Основною метою фінансового контролінгу є забезпечення швидкого реагування на зміни ринкових умов і внутрішніх факторів підприємства. Він охоплює різні сфери діяльності, включаючи аналіз товарних груп, споживачів та планування. Контролінг здійснюється на різних часових інтервалах, відповідно до стратегічних цілей підприємства. Це дозволяє проводити облік, контроль та первинний аналіз даних за різними об'єктами, періодами та ключовими факторами

Таблиця 2.3.

Характеристика елементів фінансового контролінгу на ФОП «БЛОНД»

Елементи	Характеристика
Цілі фінансового контролінгу	Головна мета - підтримка оперативної системи прийняття рішень
Об'єкти	Сфери діяльності, товари, споживачі
Горизонти	Часові рамки для планування та виконання фінансового контролінгу згідно з цілями підприємства
Аналітичні зрізи	Параметри обліку, контролю і первинного аналізу даних (за об'єктами, періодами, ключовими факторами)
Показники	Використовуються для фінансового контролінгу та мають бути взаємно збалансовані
Формули	Для розрахунку показників і проведення первинного аналізу
Процедури і документообіг	Необхідні для здійснення фінансового контролінгу

Використання збалансованих показників є важливим елементом фінансового контролінгу на ФОП «БЛОНД». Ці показники дозволяють ефективно оцінювати фінансовий стан підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для розрахунку показників та проведення первинного аналізу використовуються спеціальні формули. Процедури та документообіг, необхідні для здійснення фінансового контролінгу, забезпечують системність та прозорість фінансової діяльності підприємства. Таким чином, фінансовий контролінг на ФОП «БЛОНД» сприяє підтримці фінансової стійкості компанії та її успішному розвитку на ринку.

В рамках фінансового контролінгу підприємства, аналіз змін розміру заробітної плати працівників ФОП «БЛОНД» за період 2022-2024 рр. має кілька важливих цілей.

о-перше, цей аналіз дозволяє оцінити вплив витрат на заробітну плату на загальні фінансові результати підприємства. Оскільки заробітна плата є однією з основних статей витрат, зміни в її розмірі можуть суттєво впливати на рентабельність і прибутковість підприємства. Це допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат та ефективного управління фінансовими ресурсами.

По-друге, аналіз змін розміру заробітної плати допомагає у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Адекватний рівень заробітної плати сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, що є ключовим фактором для забезпечення високої продуктивності та якості виконуваних робіт. Це також сприяє підвищенню лояльності працівників і зменшенню плинності кадрів, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на стабільність та розвиток підприємства.

У табл. 2.4. наведені зміни розміру заробітної плати працівників ФОП «БЛОНД» в період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4.

Зміни розміру заробітної плати працівників ФОП «БЛОНД» в період 2022-2024 рр.

Категорія персоналу	Роки			Абсолютне відношення		Відносне відношення	
	2022, грн	2023, грн	2024, грн	2022/2023, грн	2023/2024, грн	2022/2023, %	2023/2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	18000	19800	21000	1800	1200	9,1	5,7
Заступник директора	-	-	19100	-	-	-	-
Юрист	12700	14200	16000	1500	1800	10,6	11,3
Бухгалтер	14550	15000	15700	450	700	3,0	4,5
Менеджер продажу ³	10600	11100	12800	500	1700	4,5	13,3
Продавець-консультант	8500	9900	10300	1400	400	14,1	3,9
Логіст	12500	13900	15300	1400	1400	10,1	9,2
ІТ-спеціаліст	15000	16600	17100	1600	500	9,6	2,9

Заробітна плата директора зазнала найбільших абсолютних змін у 2023 році, збільшившись на 1800 грн. Однак, відносне зростання за цей період було найменшим серед усіх категорій і становило лише 5.7%. У 2024 році спостерігається зниження заробітної плати на 1200 грн.

Заробітна плата заступника директора зазнала значних змін лише у 2024 році, коли вперше з'явилася у таблиці. Це може свідчити про те, що ця посада була створена або заповнена саме у 2024 році.

Заробітна плата юриста демонструє стабільне зростання протягом усього періоду. Абсолютні зміни були досить значними, а відносні коливалися від 10.6% до 11.3%.

Заробітна плата бухгалтера також зростала, але темпи зростання були нижчими, ніж у юриста. Абсолютні зміни були меншими, а відносні – від 3.0% до 4.5%.

Заробітна плата менеджера з продажу демонструє найбільше відносне зростання серед усіх категорій у 2024 році – 13.3%. Однак, абсолютні зміни були меншими, ніж у деяких інших категорій.

Заробітна плата продавця-консультанта демонструє стабільне зростання протягом усього періоду. Абсолютні зміни були досить значними, а відносні коливалися від 14.1% до 3.9%.

Заробітна плата логіста також зростала, але темпи зростання були нижчими, ніж у продавця-консультанта. Абсолютні зміни були меншими, а відносні – від 10.1% до 9.2%.

Заробітна плата ІТ-спеціаліста демонструє найменше відносне зростання серед усіх категорій у 2024 році – 2.9%. Однак, абсолютні зміни були досить значними.

2.3. Оцінка ділової активності підприємства ФОП «БЛОНД»

У широкому розумінні ділова активність означає будь-які зусилля, спрямовані на просування підприємства на ринку продукції, праці та капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють у вузькому значенні, тобто як поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства [92]. Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, яка характеризується швидкістю обороту фінансових ресурсів підприємства. Аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнта оборотності. Коефіцієнт оборотності - це система показників фінансової діяльності підприємства, що характеризує швидкість

обороту сформованого капіталу в процесі господарської діяльності [138]. Отримані показники узагальнено в таблиці 2.8. Розрахунок цих показників проведемо за допомогою формул (2.20-2.28).

Таблиця 2.5.

Показники ділової активності підприємства

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхиленн я 2022 до 2020 року	Відхиленн я 2022 до 2021 року
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,82	0,92	7,6	6,78	6,68
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,6	14,8	5,6	-	-9,2
3. Період оборотності дебіторської заборгованості	65,2	24,7	65,2	-	40,5
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	30	40,4	25,7	-4,3	-14,7
5. Період обороту кредиторської заборгованості	12,2	9,1	14,2	2	5,1
6. Коефіцієнт оборотності запасів	8,5	0,94	0,8	-7,7	-0,14
7. Період тривалості обороту запасів	42,9	388,3	456,3	413,4	68
8. Тривалість операційного циклу	14,1	15,74	6,4	-7,7	-9,34
9. Тривалість оборотності оборотного капіталу	-15,9	-24,6	-19,3	3,4	-5,3

На практиці найбільш часто використовують такі показники ділової активності:

- коефіцієнт оборотності оборотних активів визначає кількість оборотів, яку здійснюють оборотні активи протягом звітного періоду.

Розрахунок цього коефіцієнта здійснюється за формулою:

$$k_{o.ob.a.} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{середня сума оборотних активів}} = \frac{\text{ф.№2, стр.035}}{\text{ф.№1, стр.260}} \quad (2.20)$$

- 2021 рік:

$$K_{o.ob.a.} = 683541 / 829182 = 0,82 \text{ (оборотів);}$$

- 2022 рік:

$$K_{o.ob.a.} = 942329 / 1025272 = 0,92 \text{ (оборотів);}$$

- 2023 рік:

$$K_{o.ob.a.} = 1267942 / 1661752 = 7,6 \text{ (оборотів).}$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки разів за звітний період здійснюється повний цикл виробництва та обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів. В 2022 році 7,6 рази був здійснений повний цикл виробництва.

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів в середньому протягом періоду дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти, тобто погашається. Даний коефіцієнт розраховується наступним чином (за балансом підприємства):

$$k_{ob.d.z.} = \frac{\text{чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{середня сума дебіторської заборгованості за продукцію}} = \frac{\text{ф.№2, стр.035}}{\text{ф.№1, стр.161 або стр.160 + стр.162}} \quad (2.21)$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{об.д.з.}} = 683541 / 121478 = 5,6;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{об.д.з.}} = 942329 / 63523 = 14,8;$$

- 2023 рік:

$$K_{\text{об.д.з.}} = 1267942 / 226000 = 5,6.$$

В середньому протягом 2022 року дебіторська заборгованість 5,6 разів перетворюється в грошові кошти (погашається).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості можна порівнювати з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості, що дозволяє зіставити умови комерційного кредитування, якими підприємство користується у інших фірм, з тими умовами, які підприємство надає іншим підприємствам.

- Для аналізу оборотності дебіторської заборгованості використовується показник тривалості обороту дебіторської заборгованості (термін кредитування). Період оборотності дебіторської заборгованості можна отримати як частка від ділення кількості днів у періоді на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (за балансом підприємства):

$$t_{\text{об.д.з.}} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{\text{об.д.з.}}} \quad (2.22)$$

- 2021 рік:

$$t_{\text{об.д.з.}} = 365 / 5,6 = 65,2 \text{ (днів);}$$

- 2022 рік:

$$t_{\text{об.д.з.}} = 365 / 14,8 = 24,7 \text{ (днів).}$$

- 2023 рік:

$$t_{\text{об.д.з.}} = 365 / 5,6 = 65,2 \text{ (днів)}.$$

Показник оборотності дебіторської заборгованості дає розрахункову кількість днів для погашення кредиту, взятого дебіторами. За розрахунками (2022 рік) видно, що для погашення заборгованості дебітори мають - 66 дні, в 2021 році період погашення був - 25 днів, для підприємства підвищення цього показника є негативною тенденцією, оскільки дебітори мають більше часу для того аби розрахуватись по своїм зобов'язанням, тобто підприємство отримає розрахунок з дебіторами на 41 день пізніше в порівнянні з 2021 роком.

- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості доповнює попередній коефіцієнт і показує, скільки оборотів необхідно компанії для оплати наявної заборгованості. Його розрахунок проводиться за наступною формулою:

$$k_{\text{об.к.з.}} = \frac{\text{чиста вручка від реалізації продукції}}{\text{середня сума кредиторської заборгованості за продукцію}} = \frac{\text{ф.№2, стр.035}}{\text{ф.№1, стр.530}} \quad (2.23)$$

- 2021 рік:

$$K_{\text{об.к.з.}} = 683541 / 22766 = 30;$$

- 2022 рік:

$$K_{\text{об.к.з.}} = 942329 / 23348 = 40,4;$$

- 2023 рік:

$$K_{\text{об.к.з.}} = 1267942 / 49296 = 25,7.$$

Для оплати заборгованості підприємству потрібно здійснити 26

оборотів (2022 рік), в 2021 році цей коефіцієнт становив – 40,4 оборотів, що позитивно впливає на діяльність підприємства, оскільки ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має можливість в 2022 році розрахуватись по своїм зобов'язанням на 16 днів швидше.

Для аналізу оборотності кредиторської заборгованості також використовується показник періоду обороту кредиторської заборгованості (за балансом підприємства):

$$t_{\text{об.к.з.}} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{\text{об.к.з.}}} \quad (2.24)$$

- 2021 рік:

$$t_{\text{об.к.з.}} = 365 / 30 = 12,2 \text{ (днів);}$$

- 2022 рік:

$$t_{\text{об.к.з.}} = 365 / 40,4 = 9,1 \text{ (днів).}$$

- 2023 рік:

$$t_{\text{об.к.з.}} = 365 / 25,7 = 14,2 \text{ (днів).}$$

Цей показник дає розрахункову кількість днів для погашення кредиту, отриманого від постачальників компанії, в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком період погашення кредиту збільшився незначно на – 3 дні, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

- Коефіцієнт оборотності запасів застосовується для характеристики ефективності управління запасами. Він розраховується за наступною формулою (за балансом підприємства):

$$k_{об.з.} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}} = \frac{\text{ф.№2, стр.040}}{\text{ф.№1, стр.100 + стр.120 + стр.130 + стр.140}} \quad (2.25)$$

- 2021 рік:

$$K_{об.з.} = 461853 / 162199 + 239477 + 102519 + 221 = 8,5;$$

- 2022 рік:

$$K_{об.з.} = 575546 / 291111 + 228579 + 94113 + 197 = 0,94;$$

- 2023 рік:

$$K_{об.з.} = 661409 / 410612 + 324634 + 106832 + 75 = 0,8.$$

Даний коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік зробили запаси, тобто скільки разів вони перенесли свою вартість на готові вироби. Запаси 0,8 рази перенесли свою вартість на готові вироби (послуги).

Показник тривалості обороту запасів можна розрахувати наступним чином (за балансом підприємства):

$$t_{об.з.} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{k_{об.з.}} \quad (2.26)$$

- 2021 рік:

$$t_{об.з.} = 365 / 8,5 = 42,9 \text{ (днів);}$$

- 2022 рік:

$$t_{об.з.} = 365 / 0,94 = 388,3 \text{ (днів);}$$

- 2023 рік:

$$t_{об.з.} = 365 / 0,8 = 456,3 \text{ (днів).}$$

Показник тривалості обороту запасів характеризує період часу, протягом якого запаси перетворюються в реалізовані товари. Період протягом якого запаси перетворюються в реалізовані товари (послуги) в 2022 році становить 457 днів.

Показники оборотності запасів призначені для того, щоб показати, наскільки успішно адміністрація використовувала ресурси компанії.

- Тривалість операційного циклу визначає, скільки днів в середньому потрібно для виробництва, продажу і оплати продукції підприємства.

Розраховується тривалість операційного циклу наступним чином:

$$T_{оп.ц.} = K_{об.з.} + K_{об.д.з.} \quad (2.27)$$

- 2021 рік:

$$T_{оп.ц.} = 8,5 + 5,6 = 14,1 \text{ (днів);}$$

- 2022 рік:

$$T_{оп.ц.} = 0,94 + 14,8 = 15,74 \text{ (днів);}$$

- 2023 рік:

$$T_{оп.ц.} = 0,8 + 5,6 = 6,4 \text{ (днів).}$$

У 2022 році підприємство скоротило тривалість операційного циклу на – 6,4 дні, що менше від 2021 року на – 9 днів, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

- Тривалість оборотності оборотного капіталу розраховується

наступним чином:

$$T_{об.об.к.} = k_{об.з} + k_{об.д.з} - k_{об.к.з.} \quad (2.28)$$

- 2021 рік:

$$T_{об.об.к.} = 8,5 + 5,6 - 30 = -15,9 (\text{днів});$$

- 2022 рік:

$$T_{об.об.к.} = 0,94 + 14,8 - 40,4 = -24,6 (\text{днів});$$

- 2023 рік:

$$T_{об.об.к.} = 0,8 + 5,6 - 25,7 = -19,3 (\text{днів}).$$

Негативне значення показника тривалості обороту капіталу свідчить про те, що підприємство має у безкоштовному користуванні чужі гроші.

Висновки до цього розділу засвідчують важливість комплексного підходу до аналізу ділової активності підприємства. Оцінка показників оборотності оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, запасів, а також тривалості операційного циклу та оборотності капіталу дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси та як швидко вони обертаються у процесі господарської діяльності.

З аналізу видно, що показники мають значні відхилення у різні роки, що вказує на змінність ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, значне зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів у 2022 році та підвищення періоду оборотності запасів свідчать про суттєві коливання у виробничих та комерційних процесах. Негативне значення показника тривалості оборотності капіталу вказує на наявність у

підприємства безкоштовних фінансових ресурсів, що також потребує уваги. Зрозуміло, що для подальшого успішного функціонування підприємства необхідно ретельно аналізувати ці показники та здійснювати стратегічне планування з метою покращення фінансових результатів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Аналіз фінансової звітності та розрахунок фінансових коефіцієнтів дозволяють оцінити фінансовий стан ФОП «БЛОНД», виявляючи як його сильні сторони, так і можливі напрямки для вдосконалення. За період 2020-2022 років підприємство показало стабільну фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх інвесторів та кредиторів. Зростання чистого прибутку від реалізації товарів на 31 000 грн порівняно з 2021 роком свідчить про позитивну динаміку розвитку та ефективність виробничих процесів. Висока ліквідність підприємства, досягнута завдяки раціональному управлінню фінансовими ресурсами, є ще одним показником його надійності та стабільності.

Використання графоаналітичного методу квадрату потенціалу виявило необхідність покращення організаційної структури, залучення молодих кваліфікованих кадрів, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту. Ці кроки допоможуть зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити його подальший розвиток. Успішна діяльність на експортних ринках, де майже 70% продукції йде за кордон, підтверджує високий рівень ділової активності та конкурентоспроможності ФОП «БЛОНД».

Загалом, ФОП «БЛОНД» демонструє успішну операційну та фінансову діяльність, що може слугувати прикладом для інших підприємств. Його досвід свідчить про важливість стратегічного планування, ефективного управління ресурсами та постійного вдосконалення процесів для досягнення стабільного розвитку і конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ФОП «БЛОНД»

3.1 Емпірично-практичний підхід щодо формування системи контролінгу на ФОП «БЛОНД»

Експерти (від латинського "expertus" - досвідчений) - це люди, які мають спеціалізовані знання та здатні висловлювати обґрунтовану думку щодо досліджуваного явища. Метод експертних оцінок складається з трьох основних етапів: інтуїтивно-логічний аналіз завдання, прийняття та надання кількісних або якісних оцінок, а також обробка результатів оцінок для отримання підсумкової оцінки проблеми. Цей метод застосовується для вирішення завдань, таких як вибір варіантів технічного та соціально-економічного розвитку підприємства, відбір проектів на тендерах, відбір заявок на гранти та формування тематики НДР та ДКР.

Один з найефективніших методів експертного оцінювання - метод Делфі, який характеризується анонімністю, регульованим зворотним зв'язком і груповою відповіддю. Якість експертних оцінок значною мірою залежить від підготовки експертизи та методів обробки інформації, отриманої від експертів. Основні етапи підготовки експертизи включають формулювання мети експертного аналізу, створення групи організаторів експертизи, розробку процедур проведення експертної оцінки, підбір експертів, отримання експертних оцінок, обробку результатів опитування та аналіз отриманих даних.

Раціональне використання інформації від експертів можливе лише за умови перетворення її у зручну для подальшого аналізу форму. Це включає оцінку якісних факторів, які не можна точно визначити, і представлення такої інформації у вигляді непрямих оцінок. Експертні оцінки можуть бути виміряні за різними шкалами, такими як номінальна, порядкова або інтервальна. Один

з популярних способів вимірювання - ранжування, яке дозволяє впорядкувати об'єкти за зростанням або зменшенням їхніх характеристик, надаючи їм ранги від 1 до n , де найважливіший чинник отримує ранг 1, а найменш значущий - n . Це допомагає вибрати найсуттєвіші чинники та приймати обґрунтовані рішення на основі експертних оцінок.

Проведемо експертну оцінку на основі графоаналітичного методу квадрату потенціалу та виділимо ключові показники, які впливають на діяльність ТОВ "ПРАВЕКС ГРУП", зокрема: обсяг випуску продукції, рентабельність виробництва, середньомісячна заробітна плата, фінансування рекламної діяльності, ціна за одиницю продукції, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт платоспроможності.

Група експертів оцінила об'єкт, тоді x_j – оцінка j -го експерта, $j = \overline{1, m}$, де m – число експертів.

Далі розрахуємо середнє арифметичне:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_{j=1}^m x_j}{m}. \quad (3.1)$$

Коли необхідно розрахувати більше двох чисел експертів, спочатку розрахуємо коефіцієнт конкордації – спільний коефіцієнт рангової кореляції для групи, із m експертів [76]:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

$$\text{де } S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (3.3)$$

де, n - кількість показників

m - число експертів

Таблиця 3.1

Оцінка ступеня впливу основних показників на діяльність ФОП «БЛОНД»

Назва інтегрального показника	Умове позначення показника	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Сума рангів	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилення	Середня оцінка	Вагомий коефіцієнт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Обсяг випуску продукції	I _v	8	10	9	9	10	9	10	65	22,00	484,00	9,29	0,22
Рентабельність виробництва, %	I _f	6	7	7	8	7	8	8	51	8,00	64,00	7,29	0,17
Середньомісячна оплата роботи, грн	I _k	6	8	5	7	6	7	8	47	4,00	16,00	6,71	0,16
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	I _s	3	4	5	3	5	4	4	28	-15,00	225,00	4,00	0,09
Ціна за одиницю продукції, грн.	I _n	5	6	5	5	6	5	5	37	-6,00	36,00	5,29	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	I _r	7	4	3	4	3	4	3	23	-20,00	400,00	3,29	0,08
Коефіцієнт платоспроможності	I _m	2	6	8	7	6	8	9	50	7,00	49,00	7,14	0,17
Сума:									301		1274,00	43	1,00

Коефіцієнт W змінюється в діапазоні від 0 до 1. Якщо він дорівнює одиниці це означає, що всі експерти присвоїли об'єктам однакові ранги. Чим ближче значення коефіцієнта до нуля, тим менше являється оцінки експертів.

$$W = \frac{12 \cdot 1274,59}{7^2 \cdot (7^3 - 7)} = 0,929$$

Результати розрахунків свідчать про те, що метод експертної оцінки є адекватним, тому що, експерти визначили приблизно однакові ранги найбільш значущим показникам, які впливають на діяльність підприємства.

Таким чином, проаналізувавши експертні методики, можна зробити висновок, що найбільш вагомим фактором з точки зору важливості показників та складових потенціалу є виробничий потенціал підприємства. Проте, можна сказати, що кожен показник є важливим фактором оцінки впливу основних показників на діяльність підприємства.

Для вирішення проблеми необхідності управлінських рішень ми пропонуємо використовувати модель «ящика для сміття», яка є одним з найновіших та найцікавіших прикладів розробки управлінських рішень на підприємствах. Її не можна безпосередньо порівнювати з іншими моделями, оскільки модель «ящика для сміття» має справу з системами та численними потоками рішень всередині промислового залізничного транспортного підприємства, тоді як моделі Карнегі та інкрементні моделі фокусуються на одному рішенні. Модель «ящика Галактики» допомагає думати про все підприємство в цілому і про рішення, які часто приймають менеджери [117].

Модель «ящика Галактики» була розроблена для пояснення закономірностей прийняття управлінських рішень на підприємствах з високим рівнем невизначеності діяльності. Розробники моделі Майкл Кoen, Джеймс Марч та Йохан Олсен назвали ситуації надзвичайної невизначеності організованою анархією, яка є високоорганізованою організацією.

Організована анархія не покладається на звичні вертикальні ієрархії влади та бюрократичні правила прийняття рішень.

Загальна схема прийняття управлінських рішень на підприємствах зображена на (рис. 3.1). Ця схема представляє алгоритм прийняття управлінського рішення за допомогою моделі «сміттевого ящика».

Схема складається з наступних елементів:

1. Проблема (верхній блок).
2. Підрозділи (два блоки під проблемою, з'єднані стрілками).
3. Учасники підрозділів (у кожному підрозділі є блоки з учасниками, позначені як i учасники підрозділу, $j = 1 \dots n$).
4. Можливості вибору вирішення проблеми (блоки під учасниками підрозділів).
5. Шляхи вирішення проблеми (блоки під можливостями вибору вирішення проблеми).
6. Менеджмент (центральний блок під підрозділами).
7. Вибір оптимального i , j або ij варіанту вирішення проблеми (блок під менеджментом, з'єднаний стрілками з блоками «Ні»).
8. Прийняття управлінського рішення (блок під вибором оптимального варіанту, з'єднаний стрілкою з блоком «Так»).

Ця схема є цікавою та релевантною, оскільки вона ілюструє процес прийняття управлінських рішень, що може бути корисним для розуміння механізмів управління в організаціях.

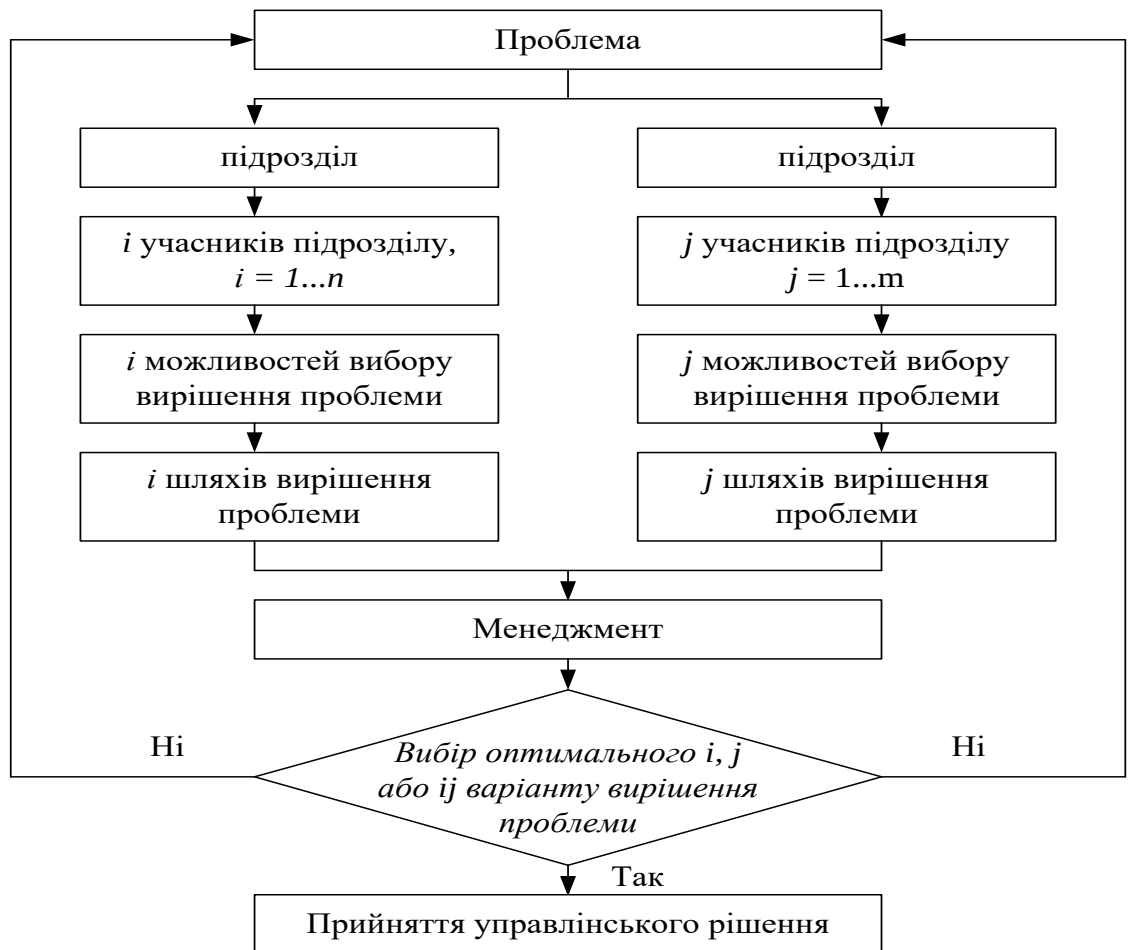


Рис. 3.1 Алгоритм прийняття управлінського рішення за допомогою моделі «сміттового ящика» [71]

У сучасному вимогливому світі зростаючої глобальної конкуренції традиційні аналітичні раціональні моделі рідко підходять для прийняття рішень [40]. Проблема, запропоноване рішення, учасники та обране рішення - все це проходить через підприємство. Якщо проблема, рішення та учасники з'єднуються в одній точці, проблему можна вирішити, але якщо рішення не відповідає проблемі, проблема може залишитися невирішеною. Рішення не є впорядкованими і не виникають з покрокової логічної послідовності. Ситуації можуть бути дуже складними, а рішення, проблеми і результати можуть бути абсолютно незалежними одне від одного. Коли вони конфліктують, деякі проблеми вирішуються, але більшість залишаються невирішеними.

Можливі наслідки використання моделі «ящика для сміття»: іноді рішення пропонується тоді, коли проблеми не існує.

- один працівник намагається продати свою ідею іншому;

- іноді вибір робиться без вирішення проблеми;
- альтернативні рішення можуть прийматися з наміром вирішити проблему, наприклад, створити новий відділ у компанії, але в умовах крайньої невизначеності цей вибір може виявитися хибним.

Більше того, багато варіантів лише здаються реалістичними. Люди вирішують звільнитися з роботи, бюджети компаній скорочуються або випускаються нові страхові поліси. Ці альтернативи можуть бути проблемно-орієнтованими, але вони не обов'язково вирішують проблему [16].

Проблема може залишитися невирішеною. Особи, які приймають рішення, можуть ознайомитися з певною проблемою і відмовитися від спроб її вирішення, або ж особи, які приймають рішення, можуть не знати, як вирішити проблему, тому що не розуміють технології. Деякі проблеми вирішуються. Процес прийняття управлінських рішень працює як єдине ціле. Комп'ютерне моделювання підходу «ящика для сміття» часто вирішувало найважливіші проблеми.

3.2 Механізм впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД»

Впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» є важливим кроком для підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його фінансової стабільності. Контролінг, як управлінська функція, надає керівництву підприємства інструменти для аналізу, планування, контролю та коригування діяльності. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Першим етапом впровадження системи контролінгу є визначення основних цілей та завдань. Для ФОП «БЛОНД» головною метою може бути підтримка системи швидкого прийняття рішень, що включає аналіз напрямків діяльності, товарів та споживачів. Наступним кроком є розробка методів

обліку та контролю за різними об'єктами та ключовими факторами, що впливають на фінансові показники. Важливу роль відіграє збалансованість показників, які використовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства, адже це забезпечує об'єктивність та точність аналізу.

Процедури та документообіг, необхідні для здійснення фінансового контролінгу, також потребують ретельного розроблення та впровадження. Вони повинні забезпечувати систематичність та прозорість фінансових процесів, що дозволить керівництву оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Формули для розрахунку фінансових показників допоможуть точно оцінювати стан підприємства та виявляти відхилення від запланованих результатів. Завдяки ефективній системі контролінгу ФОП «БЛОНД» зможе підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стабільний розвиток і адаптацію до ринкових умов

Впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» спрямовано на майбутнє. Завданням є не лише звіт про фактично здійснені витрати або отримані прибутки, а забезпечення підприємства повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат [52].

Необхідність впровадження контролінгу в діяльність ФОП «БЛОНД» обумовлена наступними вимогами:

- законодавчими (формування пакету нормативних та законодавчих документів, що забезпечують економічну свободу в рамках податкового законодавства);
- теоретичними (трансформація вітчизняної обліково-аналітичної і економічної школи; адаптація закордонного обліку до вітчизняної теорії і практики);
- практичними (необхідність впровадження якісно нових технологій управління підприємством з метою адаптації системи управління підприємством до мінливих умов господарювання; підвищення

конкуренції на ринку України; достатній рівень ресурсного забезпечення більшості підприємств України; поява керівників з «новим» мисленням; орієнтація діяльності підприємств на маркетинг) [114].

Впровадження контролінгу на ФОП «БЛОНД» підтверджується такими об'єктивними факторами:

- посилення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- ускладнення систем управління підприємством потребує механізму координації всередині системи управління;
- інформаційний бум за нестачі релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- прагнення до системності, синтезу, інтеграції різних галузей знання та людської діяльності.

Впровадження системи контролінгу надасть можливість ФОП «БЛОНД» досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, дослідити ідеї конкурентів, здійснити порівняльний аналіз отриманих результатів і використовувати інновації. Роль і значення впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» визначається ступенем необхідності сформованої інформації даною системою (рис.3.2).

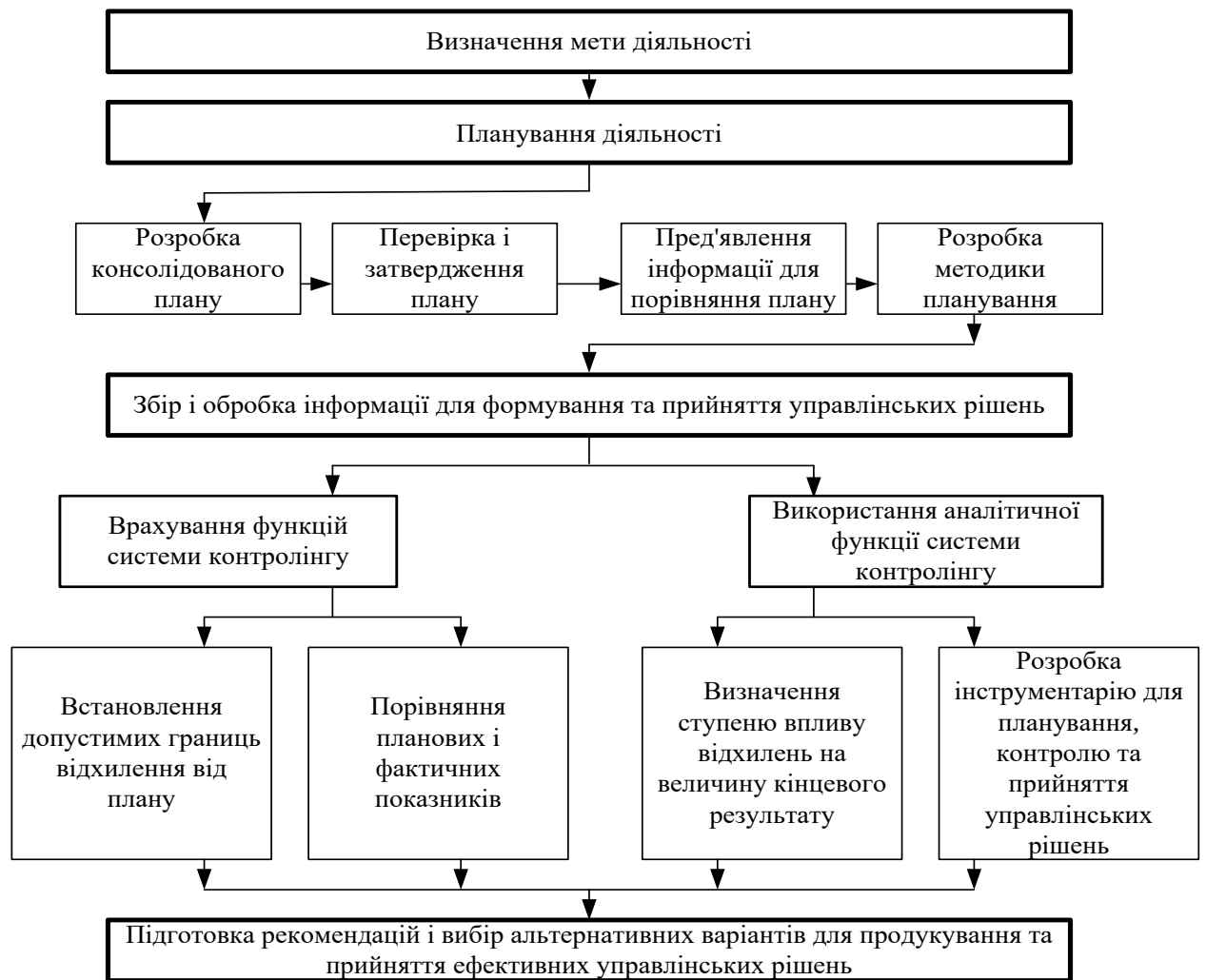


Рис.3.2. Роль і значення впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД»

Впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» є ключовим аспектом ефективного управління підприємством. Система контролінгу являє собою відособлену систему, яка інтегрує методи обліку, аналізу, планування, контролю та координації в єдину систему для отримання та обробки інформації. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, орієнтовані на досягнення результатів і раціональне використання ресурсів підприємства.

Для ефективного впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» пропонується метод поетапної зміни інформаційних потоків підприємства. Цей метод включає чотири основні етапи: визначення мети, впровадження

управлінського обліку і звітності, впровадження процедур планування, а також впровадження процедур і механізмів контролю. Такий підхід дозволяє поступово оцінювати ефективність кожного кроку та здійснювати коригування в разі необхідності.

Механізм впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» включає об'єктивні фактори впровадження системи контролінгу, основні інструменти (аналіз вихідної ситуації, постановка цілей, розробка ринкових та функціональних стратегій, оцінка бізнесу, операціоналізація та додаткові заходи), а також конкретні етапи впровадження. Використання такого механізму забезпечить можливість прийняття ефективних управлінських рішень і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Це, в свою чергу, сприятиме стабільному розвитку та успішній діяльності ФОП «БЛОНД» у сучасному конкурентному середовищі.

Механізм впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» включає: об'єктивні фактори впровадження системи контролінгу; основні інструменти контролінгу (аналіз вихідної ситуації, постановка цілей, ринкові стратегії, функціональні стратегії, оцінка бізнесу, операціоналізація та інші додаткові заходи); етапи впровадження системи контролінгу зображені на рис.3.3.

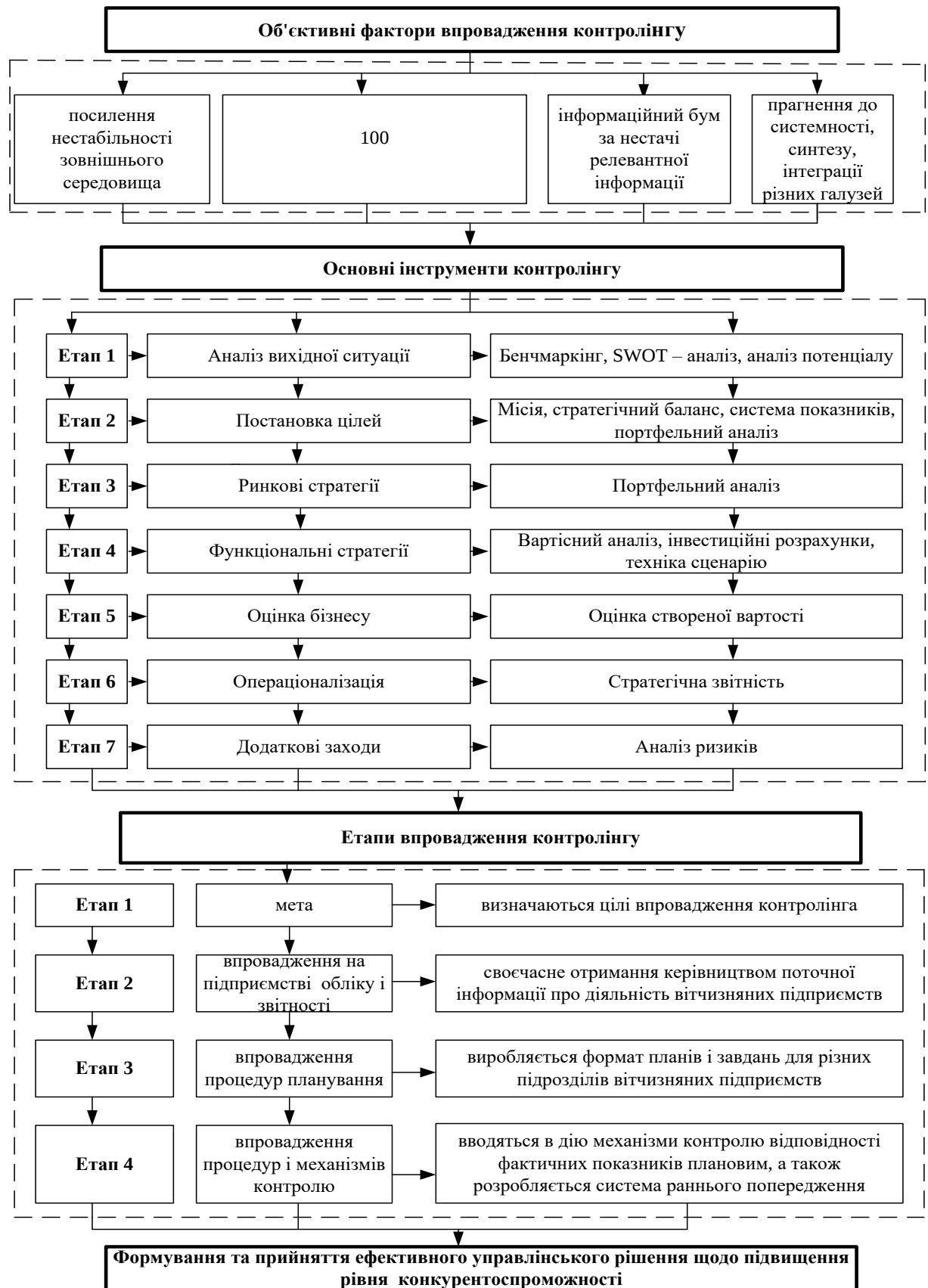


Рис.3.3. Механізм впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД»

Щоб впровадити систему контролінгу на ФОП «БЛОНД», необхідно створити службу контролінгу (рис. 3.4.).

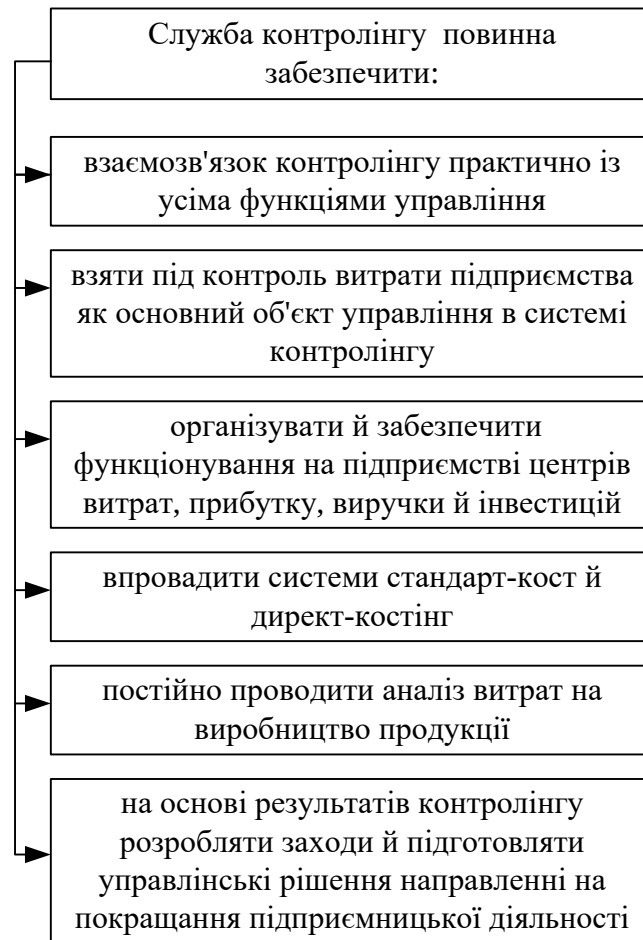


Рис.3.4. Роль служби контролінгу на ФОП «БЛОНД»

Створення цієї служби на підприємстві передбачає залучення певної кількості працівників, що визначається обсягом вхідної та вихідної інформації для управління. Управлінська інформація включає такі види: науково-технічні, конструкторські, техніко-технологічні, економічні, наукові, патентні, екологічні, соціальні та інші. Серед усіх видів інформації найважливіше значення у системі контролінгу має економічна інформація, яка забезпечується за допомогою бухгалтерської звітності, оперативно-технічних засобів, статистичних методів, аналітичних даних та обробки інформації методом економічного аналізу. Інформація повинна бути завжди своєчасною

та об'єктивною, що має бути основною метою повсякденної роботи служби контролінгу [38].

На впровадження системи контролінгу необхідно спрямувати діяльність всіх структурних підрозділів й служб й треба розробити рис.3.5.

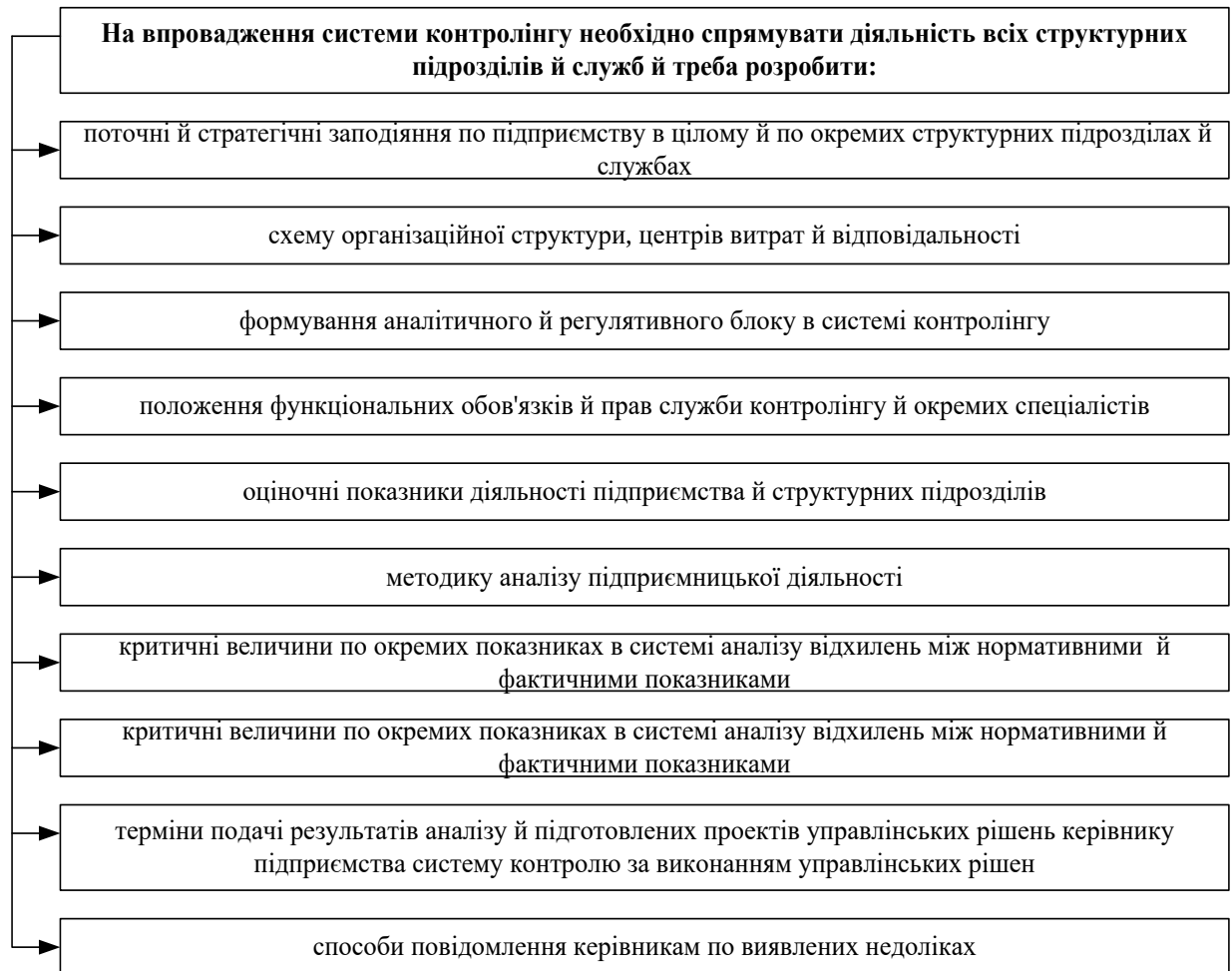


Рис.3.5. Заходи, які треба розробити на впровадження системи контролінгу на ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» включає кілька ключових етапів, які допоможуть створити ефективну систему управління, здатну забезпечити підприємство якісною інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Перший етап — це визначення мети, яка спрямована на підтримку швидкого прийняття рішень та забезпечення підприємства повною і якісною інформацією щодо планування майбутніх доходів і витрат. Ця мета є основою

для подальших дій і визначає напрямок розвитку системи контролінгу на підприємстві.

Другий етап включає впровадження управлінського обліку та звітності. Це дозволить створити систему, яка забезпечує точну і своєчасну інформацію про фінансовий стан підприємства. Зокрема, важливо організувати бухгалтерський облік таким чином, щоб можна було отримувати необхідні дані для аналізу діяльності підприємства, контролю за витратами та доходами, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На третьому етапі впроваджуються процедури планування. Це включає розробку стратегічних і тактичних планів, які враховують як короткострокові, так і довгострокові цілі підприємства. Планування повинно бути систематичним і враховувати всі аспекти діяльності підприємства, що дозволить ефективно розподіляти ресурси і досягати запланованих результатів.

Четвертий етап передбачає впровадження процедур і механізмів контролю. Важливо створити систему, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни в діяльності підприємства, виявляти відхилення від запланованих показників і розробляти коригувальні заходи. Це забезпечить стабільність і фінансову стійкість підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Для успішного впровадження системи контролінгу необхідно також впровадити автоматизацію процесів управління. Автоматизація дозволить обробляти велику кількість економічної та фінансової інформації, що сприятиме оптимізації інформаційних потоків і підвищенню ефективності управління. Створення служби контролінгу на підприємстві допоможе організувати процеси контролю, аналізу і планування, а також забезпечить своєчасне отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень.

Отже, впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» є багатоступеневим процесом, що включає визначення мети, впровадження управлінського обліку та звітності, розробку процедур планування і

механізмів контролю, а також автоматизацію процесів управління. Це дозволить підприємству досягти високого рівня ефективності управління і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

3.3 Прогнозування прибутку на ФОП «БЛОНД»

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від фінансового планування, особливо від прогнозування фінансових результатів. Для нейтралізації ризику неприбутковості та покращення фінансової діяльності необхідно постійно аналізувати та прогнозувати прибуток підприємства. Прогнозування дозволяє отримати інформацію про майбутнє, передбачати можливі або бажані зміни у фінансових результатах, що є ключовим елементом у формуванні ринкової стратегії підприємства.

Прогнозування є основою для розробки довготермінових та середньотермінових планів щодо економіки підприємства в цілому та його окремих структурних підрозділів. Необхідність прогнозування прибутку полягає в можливості отримання науково обґрунтованих висновків щодо можливих фінансових результатів, визначення термінів досягнення бажаних результатів або навпаки – попередження про небажані зміни та необхідність прийняття відповідних рішень. Це допомагає підприємствам бути готовими до різних сценаріїв розвитку подій і своєчасно адаптуватися до змінних умов ринку.

У процесі планування прибутку підприємства можуть використовуватися різноманітні методи прогнозування, основні з них подано у табл. 3.2 [17].

Таблиця 3.2

Основні методи прогнозування прибутку підприємства

Назва методу	Зміст	Переваги	Недоліки
Метод екстраполяції	Поширення висновків, отриманих зі спостережень за однією частиною явища, на іншу його частину.	Є порівняно простим у застосуванні та дає змогу спрогнозувати обсяг маржинального, валового, чистого та операційного прибутків.	Не враховує зміну факторів, що впливають на прибуток; здійснюється на короткостроковий період.
Метод прямого рахунку	Планований прибуток на продукцію, що підлягає реалізації в майбутньому періоді, визначається як різниця між планованим вибором від реалізації продукції в діючих цінах і повною собівартістю продукції, реалізованої в майбутньому періоді.	Є досить надійним методом планування формування операційного прибутку.	при випуску невеликого асортименту продукції.
Нормативний метод	Прогнозування суми операційного прибутку відбувається на основі відповідної нормативної бази.	Є надійним та ефективним способом прогнозування операційного прибутку для новостворених підприємств.	Не пов'язаний з іншими показниками операційної діяльності, тому не може бути використаний у різноманітних розрахунках суми прибутку.
Метод «CVP»	Визначається точка беззбитковості реалізації продукції в плановому періоді, планова сума валового операційного прибутку, планова сума маржинального операційного прибутку та планова сума чистого операційного прибутку. На основі отриманих планових значень будується графічне зображення методу «CVP».	Можуть бути розглянуті всі прогнозні варіанти операційної діяльності підприємства – від вкрай песимістичних до вкрай оптимістичних.	Ефективний при випуску невеликого асортименту продукції.
Метод цільового формування прибутку	На основі цільової суми чистого операційного прибутку визначаються цільові суми валового та маржинального операційного прибутку.	Дозволяє забезпечити тісний взаємозв'язок планових показників зі стратегічними цілями управління прибутком в плановому періоді.	Може бути використаний, якщо на початковій стадії вже сформовані планові показники прибутку.

Продовження табл. 3.2.

Метод факторного моделювання прибутку	На основі факторів, що мають найбільший вплив на суму чистого операційного прибутку будується багатфакторна модель регресії та прогнозується зміна факторів, включених у модель регресії, у плановому періоді. Шляхом підстановки прогнозованих значень факторів у модель регресії одержують прогнозований показник чистого операційного прибутку.	Дозволяє здійснювати різноманітні планові розрахунки суми операційного прибутку шляхом послідовної зміни заданих значень окремих факторів.	Є найбільш складним, тому що вимагає здійснення великих аналітичних і прогнозних розрахунків.
---------------------------------------	--	--	---

Фінансове планування та прогнозування прибутку є ключовими аспектами управління будь-яким підприємством. Для цього використовуються різні методи, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Розглянемо декілька найбільш поширених методів прогнозування фінансових результатів підприємств.

Метод екстраполяції передбачає поширення висновків, отриманих зі спостережень за однією частиною явища, на іншу його частину. Він є порівняно простим у застосуванні та дозволяє прогнозувати обсяг маржинального, валового, чистого та операційного прибутків. Однак, цей метод має суттєвий недолік – він не враховує зміну факторів, що впливають на прибуток, і зазвичай використовується для короткострокових прогнозів.

Метод прямого рахунку визначає планований прибуток на продукцію, що підлягає реалізації в майбутньому періоді, як різницю між планованим вибором від реалізації продукції та її повною собівартістю. Цей метод є досить надійним для планування формування операційного прибутку, але більш ефективний при випуску невеликого асортименту продукції.

Нормативний метод базується на використанні відповідної нормативної бази для прогнозування суми операційного прибутку. Він є надійним та ефективним для новостворених підприємств, але оскільки не пов'язаний з

іншими показниками операційної діяльності, не може бути використаний у різноманітних розрахунках суми прибутку.

Метод «CVP» (Cost-Volume-Profit) визначає точку беззбитковості реалізації продукції, планову суму валового, маржинального та чистого операційного прибутку. Цей метод дозволяє розглянути всі варіанти операційної діяльності підприємства – від вкрай песимістичних до вкрай оптимістичних, і є ефективним при випуску невеликого асортименту продукції.

Метод цільового формування прибутку базується на визначенні цільових сум валового та маржинального операційного прибутку, виходячи з цільової суми чистого операційного прибутку. Цей метод забезпечує тісний взаємозв'язок планових показників зі стратегічними цілями управління прибутком у плановому періоді, але може бути використаний тільки якщо на початковій стадії вже сформовані планові показники прибутку.

Метод факторного моделювання прибутку передбачає побудову багатофакторної моделі регресії на основі факторів, що мають найбільший вплив на суму чистого операційного прибутку. Цей метод дозволяє здійснювати різноманітні планові розрахунки шляхом послідовної зміни заданих значень окремих факторів. Незважаючи на свою складність і необхідність великих аналітичних та прогнозних розрахунків, він є найбільш гнучким і точним.

Кожен із наведених методів має свої сильні та слабкі сторони, і вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей та умов функціонування. Застосування комплексного підходу до прогнозування прибутку дозволяє отримати більш точні результати та ефективно управляти фінансовою діяльністю підприємства.

Показником ефективності виробничої діяльності підприємства є прибуток. Прибуток не тільки синтезує всі аспекти діяльності підприємства, але й наочно відображає його ефективність: зміну доходів, величину витрат, рівень використання ресурсів у процесі виробничої діяльності. Тому, для

визначення ефективності діяльності ФОП «БЛОНД», ми проведемо прогнозування прибутку на 2020 рік на основі отриманого прибутку від реалізації продукції за 2020-2022 роки.

Аналізуючи рівень прибутку, необхідно приділяти особливу увагу його динаміці. Оскільки динаміка характеризує розвиток явища в часі, аналіз динаміки дозволяє прогнозувати майбутній рівень прибутку і на цій основі визначати перспективні напрямки розвитку підприємства. При виробництві продукції головною метою підприємства є зіставлення витрат і доходів таким чином, щоб витрати не перевищували доходи, інакше діяльність підприємства буде збитковою. Отже, маючи дані про прибуток від виробництва і реалізації за період 2020-2022 років, природним кроком буде визначення прогнозу прибутку на 2020 рік із використанням залежності рядів динаміки.

Розглянемо аналітичне вирівнювання ряду динаміки по прямій, тобто аналітичне рівняння виду [124]:

$$y_t = b_0 + b_1 * t, \quad (3.4)$$

де, t - порядковий номер періодів або моментів часу.

Параметри b_0 і b_1 прямий розраховуються за методом найменших квадратів. Система нормальних рівнянь в даному випадку має вигляд:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n y_i = b_0 n + b_1 \sum_{i=1}^n t_i ; \\ \sum_{i=1}^n y_i t_i = b_0 \sum_{i=1}^n t_i + b_1 \sum_{i=1}^n t_i^2 \dots \end{cases} \quad (3.2)$$

Пошук параметрів рівняння можна спростити, якщо відлік часу проводити так, щоб сума показників часу досліджуваного ряду динаміки

дорівнювала $\left(\sum_{i=1}^n t_i = 0 \right)$.

При непарному числі рівнів ряду динаміки для отримання $\sum_{i=1}^n t_i = 0$

рівень, що знаходиться в середині ряду, приймається за умовний початок відліку часу (цього періоду або моменту часу надається нульове значення). Дати часу, які стоять вище цього рівня, позначаються натуральними числами зі знаком мінус (-1, -2, -3 і т.д.), а нижче - натуральними числами зі знаком плюс (+1, +2, +3 і т. д.). Якщо число рівнів динамічного ряду парне, періоди часу верхньої половини (до середини) нумеруються -1, -3, -5 і т.д. При цьому умови дорівнюватиме нулю і система нормальних рівнянь перетвориться наступним чином:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^n y_i = b_0 n; \\ \sum_{i=1}^n y_i t_i = b_1 \sum_{i=1}^n t_i^2, \end{array} \right.$$

$$\text{Звідки } b_0 = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n} = \bar{y}; \quad b_1 = \frac{\sum_{i=1}^n y_i t_i}{\sum_{i=1}^n t_i^2}. \quad (3.5)$$

Далі розглядається аналітичне вирівнювання по прямій ряду динаміки прибутку. Розрахунок параметрів рівняння прямої представлений в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок параметрів рівняння прямої

Рік	Прибуток, грн., y_i	Умовні позначення, t_i	$y_i t_i$	t_i^2	$\bar{y}_t$
2021	683541	-1	-683541	1	672403
2022	942329	0	0	0	964604
2023	1267942	1	1267942	1	1256805
Всього:	2893812	0	584401	2	2893812

На підставі табл. 3.3, визначимо параметри рівняння:

$$Y_0 = b_0 + b_1 t, \quad (3.6)$$

$$b_0 = \frac{2893812}{3} = 964604;$$

$$b_1 = \frac{584401}{2} = 292201.$$

За розрахованими параметрами записуємо рівняння прямої ряду динаміки, що характеризує отримання прибутку:

$$Y_t = 964604 + 292201t.$$

Використовуючи наведене рівняння, розрахуємо на кожен рік теоретичні значення прибутку:

$$\text{- 2021 рік } t_1 = -1 + \bar{Y}_1 = 964604 + 292201 * (-1) = 672403;$$

$$\text{- 2022 год } t_2 = 0 + \bar{Y}_2 = 964604 + 292201 * 0 = 964604;;$$

$$\text{- 2023 рік } t_3 = 1 + \bar{Y}_3 = 964604 + 292201 * 1 = 1256805.$$

Правильність розрахунку рівнів може бути перевірено наступним чином: сума значень емпіричного ряду повинна збігатися з сумою обчислених рівнів вирівняного ряду:

$$683541 + 942329 + 1267942 = 672403 + 964604 + 1256805;$$

$$2893812 = 2893812.$$

Екстраполюючи при $t = 2$, знаходимо прибуток на 2021 рік:

$$\bar{Y}_4 = 964604 + 292201 * 2 = 1549006 \text{ грн.}$$

Таким чином, передбачуваний прибуток на 2020 рік складе 1549006 грн. Дана величина перевищує кожну величину прибутку трьох попередніх років, що свідчить про поліпшення виробничо-господарської діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Ретельний економічний аналіз може допомогти проаналізувати загальні тенденції розвитку підприємства. При цьому розрахунок таких показників, як темп зростання, темп приросту і точки зростання, дозволяє оцінити наявність або відсутність стійкої тенденції розвитку, а також обґрунтувати вибір форми рівняння тренду. Якщо умови формування рівнів ряду змінюються, параметри рівняння не варто розраховувати для всього періоду, що аналізується, а краще розбити динамічний ряд на етапи, орієнтуючись на сталість абсолютного приросту або точок зростання.

Такий підхід дозволяє компанії не тільки планувати майбутні прибутки, але й прогнозувати інші фінансові показники. У третьому розділі дослідження було проведено експертну оцінку діяльності ФОП «БЛОНД», в ході якої працівники підприємства визначили ключові фактори, що впливають на результати роботи. Результати аналізу показали, що метод експертного оцінювання є ефективним, оскільки визначені експертами ранги значущих показників мали мінімальні розбіжності. Серед найбільш важливих показників: обсяг виробництва, рентабельність, середньомісячна заробітна плата, фінансування реклами, ціна одиниці продукції, коефіцієнт швидкої ліквідності та платоспроможності.

Також автором було запропоновано використання моделі «шухляди для сміття», яка є інноваційним інструментом для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Багато підприємств стикаються з ситуаціями, коли прийняття рішень ускладнюється браком інформації або непередбачуваними обставинами. Модель «ящика для сміття» ілюструє, як проблеми, можливі рішення, суб'єкти та дії взаємодіють у динамічному середовищі в процесі діяльності підприємства. Якщо ці елементи збігаються в певний момент, проблема вирішується, якщо ні - залишається відкритою.

Додатково було розроблено механізм впровадження системи контролінгу для ПП «БЛОНД». Він включає визначення об'єктивних факторів,

вибір основних інструментів та послідовність етапів впровадження. Контролінг допомагає забезпечити інтегроване управління, спрямоване на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Крім того, у третьому розділі наведено прогноз прибутку ПП «БЛОНД» на 2020 рік. Проаналізувавши фінансові показники за період 2020-2022 рр., було виявлено, що підприємство демонструє стабільне зростання прибутку. Це свідчить про ефективну діяльність, розширення ринків збуту та зростання обсягів виробництва, що поступово покращує фінансовий стан ПП «БЛОНД».

ВИСНОВКИ

Сучасні ринкові умови господарювання вимагають від підприємств високої організованості, ефективного використання ресурсів та максимізації результативності діяльності. У цьому контексті система контролінгу відіграє ключову роль, сприяючи досягненню цільових орієнтирів підприємства. Контролінг допомагає виявляти слабкі сторони у діяльності підприємства, усувати «вузькі» та «проблемні» ділянки у виробничій та фінансовій сферах, а також формувати стратегічні плани розвитку. Система контролінгу є синтезом обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує альтернативні підходи до управління процесом досягнення кінцевих і проміжних цілей підприємства.

Для ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві необхідно оптимізувати взаємозв'язки та залежності інформаційних потоків між усіма основними функціями управління. Це дозволить одержувати достовірну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Правильно організована система контролінгу забезпечує підприємству можливість продуктивно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, раціонально розподіляти та спрямовувати зусилля співробітників, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високим рівнем ефективності.

Впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» дозволить досягти ефективного управління, оцінити потенціал підрозділів підприємства, аналізувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз результатів та впроваджувати інновації. Це підвищить загальну ефективність роботи підприємства та сприятиме його успіху на внутрішньому та міжнародному ринках. У роботі систематизовано теоретичний матеріал щодо необхідності впровадження контролінгу, проведено фінансовий аналіз діяльності підприємства, розроблено заходи для підвищення ефективності діяльності, а

також створено інформаційно-методичне забезпечення для впровадження контролінгу.

У першому розділі роботи було розглянуто еволюційні етапи розвитку контролінгу, основні причини його виникнення, постулати сучасної філософії контролінгу, а також елементи системи контролінгу. Представлено огляд різних визначень поняття «контролінг», розглянуто завдання, функції та принципи системи контролінгу, а також внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на її ефективність. Було проаналізовано загальну схему модернізованої концепції контролінгу, види контролінгу та основні завдання стратегічного та оперативного контролінгу. Крім того, представлено класифікацію інструментів контролінгу за основними функціями менеджменту та модернізовану концепцію контролінгу, орієнтовану на функції менеджменту.

Аналіз фінансової звітності та розрахунок фінансових коефіцієнтів дозволили оцінити фінансовий стан ФОП «БЛОНД» та зробити прогноз на майбутнє. У другому розділі було розглянуто характеристику підприємства, його основні види діяльності та перелік продукції. Фінансова стійкість ФОП «БЛОНД» за 2020-2022 роки свідчить про незалежність від зовнішніх інвесторів і кредиторів, а техніко-економічні показники вказують на важливість машин та устаткування в структурі основних фондів. Динаміка випуску товарної продукції зростає з кожним роком, що підтверджується зростанням чистого прибутку на 31 000 грн порівняно з 2021 роком.

Графоаналітичний метод квадрату потенціалу показав необхідність покращення організаційної структури, залучення молодих кваліфікованих працівників, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту. Аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2020 показав, що підприємство є зовнішньо незалежним від кредиторів і в змозі своєчасно розрахуватися по своїм зобов'язанням.

Проаналізувавши ділову активність, можна зробити висновок, що підприємство має добре налаштовану ефективність випуску продукції, що

свідчить про попит на продукцію і впливає на обертання фінансових ресурсів підприємства.

У третьому розділі була проведена експертна оцінка ФОП «БЛОНД», де працівники підприємства змогли оцінити значущі показники, які впливають на діяльність підприємства. Результати розрахунків свідчать про те, що метод експертної оцінки є адекватним, оскільки експерти визначили приблизно однакові ранги найбільш значущих показників ФОП «БЛОНД». Отже, проаналізувавши метод експертної оцінки на основі квадрату потенціалу, можна виділити найбільш вагомі такі показники: обсяг випуску продукції, рентабельність виробництва, середньомісячна оплата праці, фінансування рекламної діяльності, ціна за одиницю продукції, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт платоспроможності.

Також було запропоновано використовувати модель «сміттевого ящика» на ФОП «БЛОНД», яка є одним із новітніх та найцікавіших прикладів розробки управлінських рішень на підприємствах. Також було запропоновано механізм впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД». Механізм впровадження системи контролінгу на ФОП «БЛОНД» включає: об'єктивні фактори впровадження системи контролінгу; основні інструменти контролінгу; етапи впровадження системи контролінгу.

У третьому розділі також був зроблений прогноз прибутку на 2020 рік для ФОП «БЛОНД». Розглянувши динаміку прибутку на ФОП «БЛОНД» за 2020-2022 роки та прогнозний прибуток на 2020 рік, можна зробити висновок, що з кожним роком рівень прибутку збільшувався, що свідчить про те, що ФОП «БЛОНД» з кожним роком покращує своє фінансове становище, розширяючи ринки збуту та обсяги випуску продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – С. 380-418.
2. Закон України «Про авторське право і суміжні права» в редакції Закону України від 11 липня 2001 р. // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 43. – Ст. 214
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»» від 12.05.2022 № 3332-VI
5. Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес- процесів//Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 8. - С. 165- 171
6. Балацкий Е.О. Фінансові потоки у глобальному світі // Механізм регулювання економіки, міжнародний науковий журнал, № 3, т. 1 (35), 2008. – Суми: Університетська книга - С. 173 – 180.
7. Басюк Т. Контролінг: проблеми і перспективи // Економіка України. - 2004. - № 6. - С. 32-37
8. Бланк І. А. Управління прибутком. / І. А. Бланк - К.: «Ніка – Центр», 1998. – 554 с.
9. Веклич О. О. Економічний механізм регулювання контролінгу в Україні / О. Веклич. – К.: 2003. – 88 с.
10. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства : монографія / Лариса Леонідівна Гевлич. — Донецьк : Юго-Восток, 2007. — 199 с.
11. Горняк О.В. Закономірності формування сучасних підприємств в умовах ринкової трансформації економіки: дис. ... д-ра екон. наук: 08.01.01 / Горняк Ольга Василівна. — О. : Одеський національний ун-т ім. І. І. Мечникова, 2004. — 367 с.

12. Гулін Д. В., Максименко О. П. Система контролінгу на підприємстві // Маркетинг в Україні. - 2000.- №4. - С. 20-24.
13. Гулін Д.В. Система контролінгу на промисловому підприємстві // Маркетинг в Україні. – 2000. - №4. – С. 25-28.
14. Гусєва І. Б. Інструментальна база контролінгу ч.1 / І. Б. Гусєва // Контролінг. – 2007. – № 4 (24). – С. 20 – 29.
15. Гусєва І. Б. Класифікація видів контролінгу / І. Б. Гусєва // Контролінг. – 2007. – № 2 (22). – С. 20 – 24.
16. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
17. Дикань В. Л. Контролінг в системі управління підприємством / В. Л. Дикань, Ю. А. Плугіна // 36. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ, 2020 - № 25. – С. 47-50.
18. Долинська Р.Г. Контролінг у дії: навчальний посібник / Р.Г. Долинська, В.А. Міщенко. - Х.: ІД «ІНЖЕК», 2008. - 472 с.
19. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. — К. : МАУП, 2000. — 152 с.
20. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навчальний посібник / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К.: Професіонал, 2008. – 592 с.
21. Калайтан Т.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: Новий Світ-2000, 2008. – 252 с.
22. Клейнер Г. Системна парадигма і теорія підприємства / Г. Клейнер // Питання економіки. – 2002 – №10. – С. 47- 69.
23. Контролінг - від теорії до реалізації на практиці : моногр. / [кол. авт.: В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова]; Харківський національний економічний університет. - Харків: ІНЖЕК, 2006.- 198 с.
24. Контролінг: навч. посібник / Г.О. Швиданенко, В.В. Лавриненко, О.Г. Дерев'янко, Л.М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.

25. Корнай Я. Системна парадигма / Я. Корнай // Питання економіки. – 2002. – №4. – С. 4-22.
26. Костюченко В. М. Облік і аналіз діяльності групи підприємств, як єдиної економічної одиниці : монографія / Костюченко Валентина Миколаївна ; [МОН України; Міжнародний ін-т менеджменту (МІМ-Київ)]. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 504 с.
27. Коюда В. О. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / [Коюда Віра Олексіївна, Лепейко Тетяна Іванівна, Потьомкін Сергій Костянтинович, Тімонін Олександр Михайлович, Бормотова Марина Валентинівна] ; Віра Олексіївна Коюда (заг. ред.). — Х. : ХНЕУ, 2007. — 415 с.
28. Лозовицький Д. С. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві / Лозовицький Д. С. // Наукові записки УАД. – Вип. 2 (18), серпень 2021 р. – С. 127 -132.
29. Лозовицький Д. С. Роль та призначення системи контролінгу підприємства / Д. С. Лозовицький // Наукові записки УАД. – Вип. 1(17), червень 2021 р. – С. 106 -111.
30. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн , Э. Майер.- М. : Финансы и статистика, 2004. - 301 с.
31. Менеджмент в організації : навч. посіб. / Н. Д Виноградський, А. М Виноградська, А. М. Шканова. — 2-е вид. перероб. допов. —К. : Кондор, 2002. — 654 с.
32. Менеджмент в організації : навч. посіб. / Н. Д Виноградський, А. М Виноградська, А. М. Шканова. — 2-е вид. перероб. допов. —К. : Кондор, 2002. — 654 с.
33. Менеджмент для магістрів : навчальний посібник / [за ред. д.е.н., проф. С. М. Козьменко]. - Суми : Університетська книга, 2003. - 762 с.
34. Мороз О. В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування господарських систем : [монографія] / Мороз Олег Васильович, Свентух Андрій Олегович ; [Вінницький національний

технічний ун-т]. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. — 168 с.

35. Морозов Д.М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів/ Д.М. Морозов // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 11. - С. 136 - 148.

36. Новак В. О. Інформаційні системи в менеджменті : підручник / В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко, В. П. Бондар, В. В. Матвєєв. — К.: Каравела, 2008. — 616 с.

37. Петренко С.М. Контролінг / Петренко С.М.— Донецьк: ДонДУЕТ, 1999. — С. 165-170.

38. Петренко С.М. Контролінг у системі інформаційних потоків підприємства / Торгівля і ринок України. Тематичний зб. наук.пр. з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип.9. Т. 2. — Донецьк: ДонДУЕТ, 1999. — С. 165-170.

39. Портна О. В. Контролінг: навч. посібник / О. В. Портна. — Львів: Магнолія 2006, 2020. — 262 с.

40. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. — К: 2008. — 240 с.

41. Прохорова В.В. Концептуальні основи управління потенціалом конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах контролінгу/ В.В. Прохорова, В.І. Чобіток // Проблеми системного підходу в економіці. — 2022. - № 39- С. 99-104.

42. Пугачова М. В. Методологічні засади статистичного моніторингу ділової активності підприємств : монографія / Пугачова Марина Володимирівна. — К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2007. — 535 с.

43. Пушкар М. Контролінг: Монографія/ М. Пушкар, Р. Пушкар,; М-во освіти і науки України , Терноп. академія народ. господ.. - Тернопіль: Карт-бланш, 2004. - 370 с.

44. Пушкар М.С. Контролінг. / М.С. Пушкар. - Тернопіль, 1997. - 146 с.

45. Романова М. Контроллинг как средство управления предприятием /М. Романова // Проблемы управления. - 2008. - №4. - С. 80-85.

46. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2004. – 654 с.
47. Салига К. С. Ефективність виробництва на рівні структурних підрозділів підприємства : монографія / К. С. Салига, О. В. Скачкова. — Запоріжжя : ЗЦНТЕІ, 2008. — 218 с.
48. Стефаненко М. М. Інструментарій контролінгу в управлінні підприємством / М. М. Стефаненко // Фінанси України. - 2007. - №5. – С. 144-151.
49. Стефанюк І. Б. Поняття, контролінгу //Фінанси України. - 2005. - № 2. - С.146-153.
50. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. - 2005. - № 2. - С.146-153.
51. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. - 2001. - № 12. - С. 56-63.
52. Травянюк О. Контролінг в управлінні /О. Травянюк.-К.:2006.-112с.
53. Травянюк О. Система контролінгу в управлінні підприємством // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. - 2004. - № 3. - С. 307-311.
54. Тридід О.М. Контролінг як система управління підприємства: моногр. / О.М. Тридід. -Харків: ХДЕУ, 2008. - 364 с.
55. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: моногр. / О.М. Тридід. -Харків: ХДЕУ, 2008. - 364 с.
56. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Вісник Криворізького технічного університету. – 2020. - № 24. – С. 52-55.
57. Уолш К. Ключові показники менеджменту / К. Уолш. – М.: Дело, 2001. – 288 с.
58. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 3. - С. 117 – 123

59. Чобіток В.І. Контролінг в системі управління підприємствами машинобудування / В.І. Чобіток // Актуальні питання розвитку підприємництва: науч. – практ. конф.; 27 жовтня 2022 г.: тези докл. – Симферополь, 2022. – С. 123-127.

60. Чобіток В.І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств / В.І. Чобіток // Науковий журнал «Бізнес – інформ». – 2022. - №12 – С. 162-164.

61. Шепітко Г. Контролінг: Посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання/ Г.Шепітко,; Європейський університет. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. - 136 с.

62. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

63. Постолатій, М. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет–*, 2023, 395 с.

64. Тутов, В. О. Фінансовий контролінг як інструмент механізму забезпечення страхової діяльності. *Платформа І Новітні інструменти фінансування корпоративного сектору*, 2024, 261 с.

65. Халімон, І. Ю., Ткачук, Н. В. Стратегічний фінансовий контролінг і система збалансованих показників. In *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень*. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2024

66. Чміль, Є. Л. Контролінг інноваційної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції. 2024.

67. Іванченко, Г. В. Контролінг. : *робоча програма*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 24 с..

68. Василега В. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. *Економіка та суспільство*, 2024, С. 66-69

69. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЕФЕКТИВНОСТІ /

В. О. Огородник та ін. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 2(52). С. 124–129. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).124-129](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).124-129)

70. Корбутяк, А. Г. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства / А. Г. Корбутяк, Ю. О. Шевчук // *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. – Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", – 2021. – Вип. 39. – С. 89–94. – Бібліогр.: с. 93–94 (15 назв); рез. укр., англ. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/18.pdf

71. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021, №2 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf

72. Ночвіна І.О. Цифровізація економіки: можливості та основні загрози. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка». 2021. Вип. 19. С. 90–97. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3678>

73. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Центр Разумкова. Київ. Жовтень 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

74. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проєктів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2 (304). С.17-23.

75. Сазонова С. В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Вісник сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Випуск 3 (89). С. 31–37.

ДОДАТКИ