

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві»**

Виконав: студент 2 курсу, групи БА-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Бізнес- адміністрування»

Георгій ЗОЛОТАРЬОВ



Керівник: к.е.н., доц. Тетяна РОЗІТ



Рецензент: директор з виробництва

ПП «Екіпаж» Антон БАТАЛОВ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо -наукова програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Золотарьов Георгій Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві

Керівник роботи: Розіт Т.В., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10. 2024 року № 4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

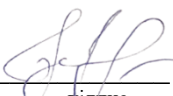
систематизувати теоретичні засади та виконати бібліометричний аналіз поняття «фінансовий контролінг»; узагальнити практичну сутність фінансового контролінгу та систематизувати методи його організації на підприємстві; визначити роль фінансового контролінгу підприємства у досягнення цілей сталого розвитку; діагностувати поточну систему фінансового контролінгу ПП «Екіпаж»; визначити та класифікувати недоліки організації системи фінансового контролінгу ПП»Екіпаж; виконати оцінку ризиків в процесі організації системи фінансового контролінгу на підприємстві; розробити та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

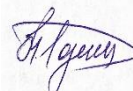
5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент


підпис

Георгій ЗОЛОТАРЬОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Тетяна РОЗІТ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ»	9
1.2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22
1.3 ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	31
Висновки за першим розділом.....	37
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ЕКІПАЖ»	39
2.1 Аналіз організації системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж».....	39
2.2 Адаптація методів FCEM та FMESA для оцінки факторів ризику в процесі організації системи фінансового контролінгу	57
2.3 Комплексна модель оцінювання ризиків організації системи фінансового контролінгу на підприємстві	63
Висновки за другим розділом.....	71
РОЗДІЛ 3 ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ТА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	72
3.1 Інтеграція системи оцінки ризиків в систему фінансового контролінгу ПП «Екіпаж»	72
3.2 Обґрунтування застосування зарубіжного досвіду організації системи фінансового контролінгу	79
3.3 Рекомендації щодо удосконалення організації системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж»	85
Висновки до третього розділу	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

У сучасних умовах, коли необхідно відновлювати та стабілізувати підприємницьку діяльність в Україні, а конкуренція на ринку посилюється, особливо важливим стає вдосконалення управлінських процесів. Рациональний розподіл зон відповідальності та підвищення ефективності управління є невід'ємними елементами цього процесу. Фінансовий контролінг виступає ключовим інструментом, який формує інформаційну основу для прийняття стратегічних і управлінських рішень. Саме він сприяє досягненню запланованих фінансових результатів і реалізації прогнозів підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що фінансовий контролінг забезпечує підприємство своєчасною, точною та всебічною інформацією про його поточний стан. Він дозволяє виявляти ризикові фактори, які можуть спричинити банкрутство, та розробляти оперативні заходи для мінімізації або ліквідації цих ризиків. Крім того, фінансовий контролінг дозволяє порівнювати фактичні результати діяльності з плановими показниками, що є основою для аналізу ефективності впровадження управлінських рішень і оцінки їхньої динаміки у часі.

За останні п'ять років сутність «фінансового контролінгу» розглядалася у роботах: Вареник В. М., Шпуряка О. В. [4], Рилєєв С.В. [31], Коваль Н.О. [15], Сабліна Н.В. [32], Даценко Г.В. [7], Лапіна І.С., Пінті А.В. [20], Лазоренко В. В [21], Марина А.С., Відрашко В.О. [23], Правдюк Н.Л., Гудз М.Г., Ільєв М.Г. [28], Кулікова Є. О., Трунько К.Ю. [18].

На основі аналізу наукових здобутків вітчизняних дослідників можна зробити висновок, що, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання фінансового контролінгу залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребують більш детального висвітлення його специфіка, унікальність та важливість у сучасних умовах.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і

методичних основ, а також практичних аспектів організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Особлива увага приділяється розробці ефективної системи управління ризиками в рамках організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Реалізація даної мети зумовила необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- систематизувати теоретичні засади та виконати бібліометричний аналіз поняття «фінансовий контролінг»;
- узагальнити практичну сутність фінансового контролінгу та систематизувати методи його організації на підприємстві;
- визначити роль фінансового контролінгу підприємства у досягнення цілей сталого розвитку;
- діагностувати поточну систему фінансового контролінгу ПП «Екіпаж»;
- визначити та класифікувати недоліки організації системи фінансового контролінгу ПП «Екіпаж»;
- виконати оцінку ризиків в процесі організації системи фінансового контролінгу на підприємстві;
- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж».

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

Предметом дослідження виступають інструменти впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

У рамках дослідження були використані: метод наукового узагальнення для розкриття сутності теоретичних понять; дослідження актуальності теми виконано методом бібліометричного аналізу; з метою систематизації підходів та принципів щодо організації системи фінансового контролінгу було застосовано метод групування на класифікації; для діагностики фінансового стану було використано методи кількісного та якісного аналізу; методи аналізу

та синтезу використані при розгляді наявної організації системи бюджетування підприємства; авторські висновки та аналіз були виконані за допомогою методу абстрактно-логічного аналізу, методами FCEM та FMESA було оцінено вплив факторів на організацію системи фінансового контролінгу підприємства. Допоміжними методами виступили графічний та табличний. Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові статті, чинні закони України, нормативні джерела з теми дослідження, положення сучасної економічної теорії, статистичні матеріали ПП «Екіпаж», праці вітчизняних та зарубіжних науковців

Основний результат роботи. У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методичні засади організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Проведено систематизацію науково-методичних підходів до визначення сутності поняття «фінансовий контролінг» в управлінні підприємницької діяльності, а також здійснено бібліометричний аналіз поняття «фінансовий контроль» з використання наукових публікації БД Scopus. Здійснено кластиризацію наукових праць за допомогою ПЗ VosViewer. Визначено місце та роль фінансового контролінгу в системі управління підприємством. Розкрито методичні засади організації системи фінансового контролінгу. Визначено роль організації системи фінансового контролінгу у забезпеченні сталого розвитку підприємства та досягненні ЦСР. Проведено фінансовий аналіз звітності ПП «Екіпаж». Здійснено адаптацію методів FCEM та FMESA для оцінки факторів ризику в процесі організації системи фінансового контролінгу і в результаті проведено комплексну модель оцінювання ризиків організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Визначено фактори та напрями удосконалення організації системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж». Обґрунтовано застосування зарубіжного досвіду організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. Надано рекомендації щодо інтеграції системи оцінки ризиків у систему фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж», а також надані рекомендації щодо її удосконалення.

Науковий результат роботи полягає у тому, що сформовано власне визначення поняття «фінансової контролінг» як цілісної складної системи управлінських рішень, що забезпечує підтримку фінансового менеджменту суб'єктів господарювання шляхом планування, оцінки та контролю показників задля забезпечення стабільного фінансового стану, прозорості управлінської стратегії та підвищення ефективності функціонування підприємств; проведено бібліометричний аналіз поняття «фінансовий контроль» за науковими публікаціями БД Scopus з використанням ПЗ VosViewer для подальшої візуалізації результатів; здійснено адаптацію методів FCEM та FMECA для оцінки факторів ризику в процесі організації системи фінансового контролінгу; проведено комплексну модель оцінювання ризиків організації системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Практична цінність зумовлена відсутністю універсальних моделей впровадження систем фінансового контролінгу. У результаті розроблено концепцію, яка підкреслює необхідність індивідуального підходу до формування системи фінансового контролінгу на кожному підприємстві. Наукова новизна роботи полягає у виявленні тісного взаємозв'язку між фінансовим контролінгом та управлінням ризиками, що дозволяє розглядати фінансовий контролінг як проактивний інструмент, спрямований на забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 116 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 13 таблиць, 26 рисунків. Список джерел нараховує 67 найменування.

Результати дослідження були апробовані на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» за допомогою публікації тез доповіді «Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві», яка відбулася 1 листопада 2024 р. у м. Харків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні аспекти розвитку поняття «фінансовий контролінг»

У сучасних умовах економіко-політичної нестабільності країни стійкий розвиток економічного механізму та фінансової системи держави є першочерговою задачею для менеджменту всіх рівнів. Дієвим інструментом функціонування сучасної ринкової економіки України при цьому виступає оптимізація використання фінансових ресурсів, що досягається в першу чергу за рахунок впровадження правильних управлінських рішень, що сприяють формування конкурентоспроможної фінансової політики. Фінансовий контролінг у той же час може розглядатися саме тим драйвером підвищення якості системи управління об'єктів господарювання та економічної ефективності в цілому.

Фінансовий контролінг є невід'ємною складовою системи управління підприємством, що забезпечує зворотній зв'язок між стратегічними цілями та поточними результатами діяльності, а також забезпечує отримання точної та повної інформації про фінансовий стан суб'єкта господарювання, сприяє виявленню та своєчасному запобіганню ризиків, задля передбачення та уникнення несприятливих економічних ситуацій, ліквідації або навіть банкрутства.

Система контролінгу на сучасному підприємстві, з одного боку, виступає як важливий елемент обліку, фінансового управління та загального менеджменту, а з іншого – як інструмент оптимізації та ефективного використання капіталу, забезпечуючи управління фінансовими потоками.

Її метою є збільшення фінансових ресурсів, залучення інвестицій та зростання обсягів капіталу [11].

В свою чергу дослідження сутність поняття «фінансового контролінгу» досі є одним з актуальних питань серед вітчизняних та міжнародних науковців. Теоретичні основи «фінансового контролінгу» були і залишаються предметом для дискусій багатьох представників економічної науки (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий контролінг»

Автор	Визначення
1	2
Вареник В. М., Шпуряка О. В. [4]	«Фінансовий контролінг» – це цілісна систему методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів»
Рилєєв С.В. [31]	«Фінансовий контролінг» – кількісно виражений через фінансові ресурси безперервний процес методичної, інструментальної та інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту, що визначає прозорість стратегії та підвищення ефективності функціонування підприємства через аналіз альтернативних варіантів використання фінансів та розвитку в довгостроковій перспективі за допомогою координації та інтеграції взаємозв'язку між запланованими, достовірними та прогнозованими фінансово-економічними показниками, інструментами операційного моніторингу та результатами діяльності суб'єкта господарювання»
Коваль Н.О. [15]	«Фінансовий контролінг – це сукупність функцій для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства: ліквідності та платоспроможності»
Сабліна Н.В. [32]	«Фінансовий контролінг – це система інструментів, методів та технологій для підтримки оперативного та стратегічного управління організацією з метою максимізації прибутку та результатів діяльності»
Даценко Г.В. [7]	«Фінансовий контролінг» – це індикатор, котрий допомагає визначати, чи правильний шлях (через фінансування) обрано для досягнення цілей розвитку, чи ефективно ці цілі досягаються»
Лапіна І.С., Пінті А.В. [20]	«Фінансовий контролінг – це складна система управління підприємством, спрямована на координацію різних аспектів його фінансової діяльності та контроль за їх ефективністю, а також на своєчасне виявлення фактичних відхилень фінансових результатів від планових та оперативне прийняття управлінських рішень, які забезпечують їх оптимізацію»

Продовження таблиці 1.1

Марина А.С., Відрашко В.О. [23]	«Фінансовий контролінг – це один з напрямків контролінгу, який передбачає систему планування, оцінки та контролю показників, що впливають на прибуток підприємства»
Правдюк Н.Л., Гудз М.Г., Ільєв М.Г. [28]	«Фінансовий контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих комплексних соціально-економічних цілей і результатів діяльності суб'єкта господарювання, побудовану на синтезі обліку, аналізу, контролю, що забезпечує виконання завдань управління»
Кулікова Є. О., Трунько К.Ю. [18]	«Фінансовий контролінг – це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів досягнення його»
Лазоренко В. В [21]	«Фінансовий контролінг – це підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень»

Джерело: систематизовано авторами на основі [4,7,11, 15,18,20,21,23,28,31,32,]

Умовно фінансовий контролінг може бути розглянутий у чотирьох аспектах: як функція системи управління фінансовими відносинами; як діяльність контролюючих органів та система їх нагляду; як один з видів державного контролю; як сукупність заходів, які проводять контролюючі органи.

Аналізуючи наведені в Табл. 1.1 визначення, нами було сформовано авторське визначення сутності поняття «фінансовий контролінг» - це цілісна складна система управлінських рішень, що забезпечує підтримку фінансового менеджменту суб'єктів господарювання шляхом планування, оцінки та контролю показників задля забезпечення стабільного фінансового стану, прозорості управлінської стратегії та підвищення ефективності функціонування підприємств.

Під впливом ряду зовнішніх та внутрішніх факторів поняття «фінансового контролінгу» є одним з найбільш мінливих та перебуває в постійній динаміці (Рис. 1.1).

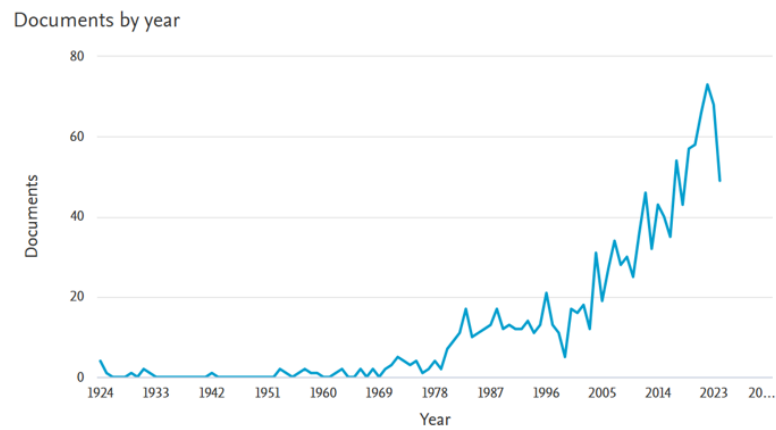


Рисунок 1.1 – Публікаційна активність щодо дослідження поняття «фінансовий контролінг» за період 1924 – 2024 р.р.

Джерело: складено авторами на основі даних наукометричної бази даних Scopus [63]

Дані Рис. 1.1 дають підстави стверджувати про значну актуалізацію дослідження питання фінансового контролінгу починаючи з 80х років 20го сторіччя. Основними причинами такого стрибка можуть бути початок процесів глобалізації та посилення конкуренції на ринку, що вимагало від підприємств ще більш ефективного управління фінансовими ресурсами, також технологічний прогрес, перехід до ринкової економіки. Поряд з тим, особливої уваги заслуговує період з початку 2000х років і до сьогодні. Як бачимо з Рис. 1.1 відрізок часу характеризується стрибкоподібним зростанням кількості публікацій щодо фінансового контролінгу, що є результатом комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку економіки, глобальних економічних, технологічних і соціальних змін.

Проводячи дослідження за допомогою наукометричної бази даних Scopus [63] за поняттям «фінансовий контролінг», було визначено тільки 70 публікацій за даним запитом. Враховуючи, що фінансовий контроль є важливою складовою фінансового контролінгу для більш детального та ґрунтовного подальшого бібліометричного аналізу нами було визначено поняття «фінансовий контроль» («financial control») як ключове.

З метою подальшої специфікації напрямів вивчення у розрізі тематики фінансового контролю загалом було відібрано 1256 англomовних наукові публікації, проіндексовані наукометричною базою даних Scopus протягом 1994 – 2024 рр. Відбір відповідних публікацій було здійснено на основі ключового слова «financial control», що є загальноприйнятим англomовним відповідником «фінансового контролю».

Наукові публікації, пов'язані з «фінансовим контролем», охоплюють більше 10 галузей знань (Рис. 1.2), адже фінансовий контроль може розглядатися як багатогранне поняття, що безпосередньо пов'язане з практично всіма сферами людської діяльності, де присутні фінансові ресурси.

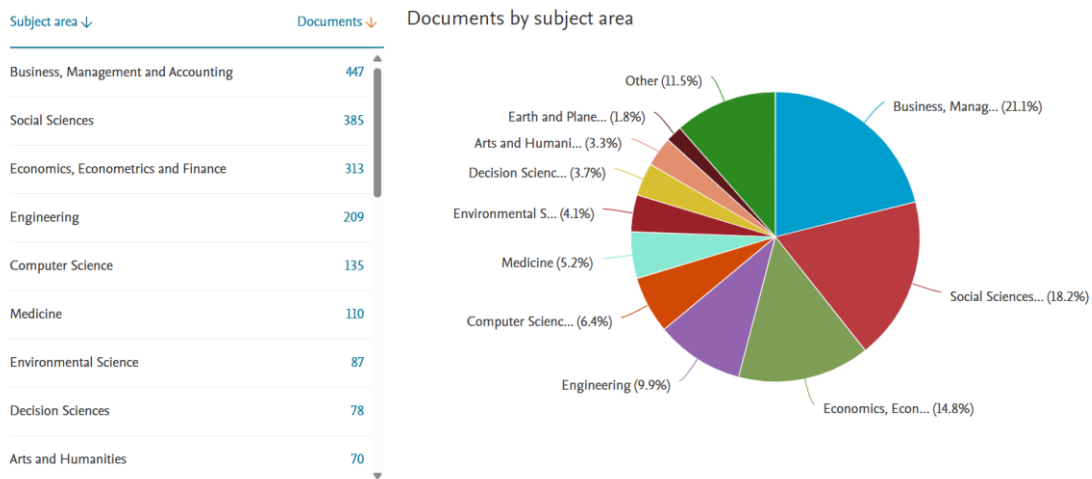


Рисунок 1.2 – Галузі знань наукових публікацій за досліджуваною тематикою з 1924 р. по 2024 р.

Примітка: «Environmental Science» - Наука про довкілля; «Economics, Econometrics and Finance» – Економіка, економетрика та фінанси; «Social Sciences» - Соціальні науки; «Business, Management and Accounting» - Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік; «Energy» – Енергетика; «Engineering» – Інженерія; «Computer Science» -Інформатика; «Decision Sciences» – Науки про прийняття рішень; «Earth and Planetary Sciences» – Науки про Землю та планети; «Mathematics» –Математика; «Other» - Інші.

Джерело: Scopus [63]

Аналізуючи дані, представлені на Рис. 1.2, бачимо, що найбільш поширеними галузями є «Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік» – 21,1%, «Соціальні науки» - 18,2%, «Економіка, економетрика та фінанси» - 14,8%, відсоток інших галузей знань становить менше 10 %.

Джерело: побудовано автором на основі даних Scopus з використанням програмного забезпечення VOSviewer [63]

Зелений кластер 1 (Рис.1.4) з ключовим словом «фінанси» («finance»), що пов'язаний з п'ятьма іншими кластерами, демонструє тісний зв'язок з поняттям «фінансовий контроль». Адже фінансовий контроль в першу чергу має на меті забезпечувати ефективне використання фінансів суб'єктами господарювання, забезпечує достовірність фінансової інформації, що у свою чергу знижує ризики настання банкрутства та подальшої ліквідації підприємств та в цілому є невід'ємною частиною управління фінансами.

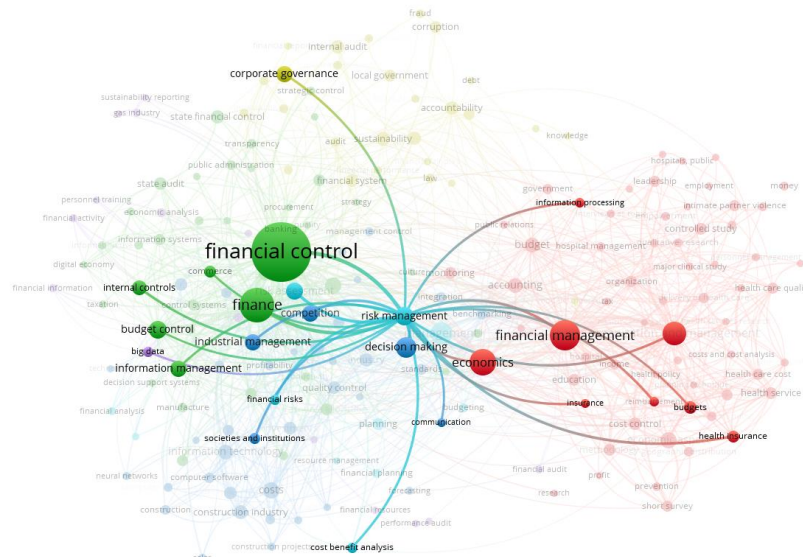


Рисунок 1.5 – Кластер 2 (голубий) наукових праць з дослідження питань пов'язаних з фінансовим контролем

Джерело: побудовано автором на основі даних Scopus з використанням програмного забезпечення VOSviewer [63]

Голубий кластер 2 (Рис. 1.5) з ключовим поняттям «ризик-менеджмент» («risk-management»). Ефективна система ризик-менеджменту є основою для ефективного фінансового контролю, а фінансовий контроль дозволяє виявити нові ризики та оцінити ефективність вжитих заходів щодо їх зменшення.

За червним кластером 3 (Рис. 1.6) маємо згенероване ключове слово «організацій та менеджмент» («organization and management»), що ми можемо трактувати, як менеджмент організації. В першу чергу дані результати ми може обґрунтувати, тим, що фінансовий контроль та фінансовий контролінг є саме інструментом менеджменту. Фінансовий контроль сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізуючи витрати та досягаючи важливих стратегічних цілей. Менеджмент у свою чергу визначає напрямки реалізації процесу фінансового контролю на підприємствах та забезпечує інтеграцію в загальну систему управління організацією.

Синій кластер 4 (Рис. 1.7) має ключове слово «прийняття рішень» («decision-making»). Ефективне функціонування суб'єкту господарювання забезпечується саме через прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що

в свою чергу сприяє швидкій адаптації суб'єкта господарювання до змін, досягненню стратегічних цілей, оптимізації витрат, зменшенню ризиків, підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

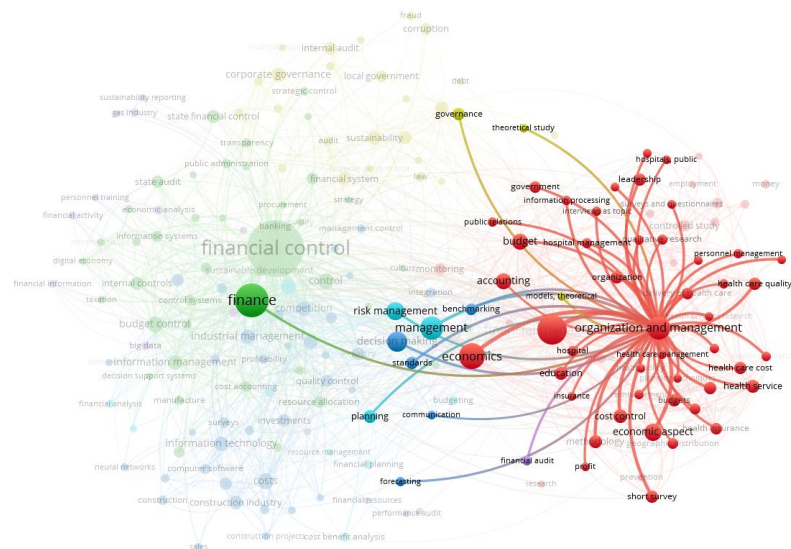


Рисунок 1.6 – Кластер 3 (червоний) наукових праць з дослідження питань пов'язаних з фінансовим контролем

Джерело: побудовано автором на основі даних Scopus з використанням програмного забезпечення VOSviewer [63]

Жовтий кластер 5 (Рис. 1.8) має ключовий вузол з поняттям «аудит» («audit»), адже як і фінансовий контроль, система аудиту на підприємстві сприяє забезпеченні достовірності фінансової інформації, задля ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення поставлених менеджментом цілей.

За фіолетовим кластером 6 (Рис. 1.9) програмний інструмент згенерував ключове слово «великі дані» («big data»), в першу чергу це пов'язано з взаємодією учасників процесу фінансового контролю на підприємстві з величезними обсягами структурованих і неструктурованих даних, зібраних з різних джерел. Аналіз великих даних дозволяє створювати точні прогнози

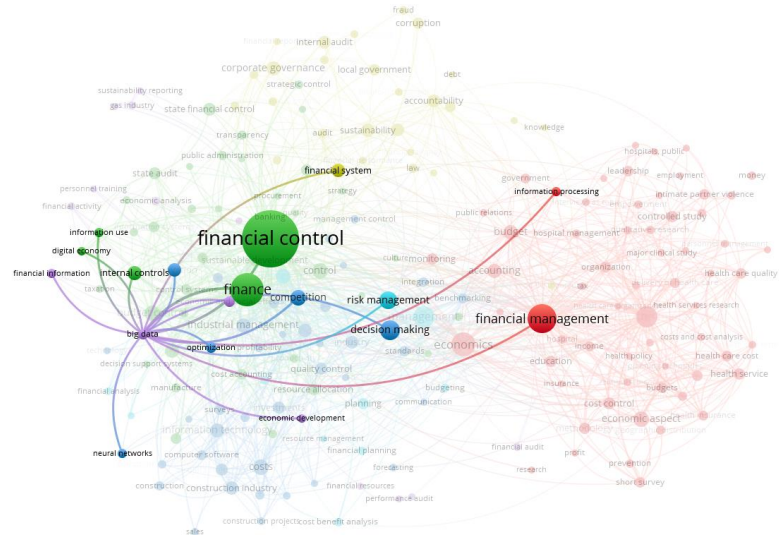


Рисунок 1.9 – Кластер 6 (фіолетовий) наукових праць з дослідження питань пов’язаних з фінансовим контролем

Джерело: побудовано автором на основі даних Scopus з використанням програмного забезпечення VOSviewer [63]

Таким чином, фінансовий контроль є складним процесом, що охоплює широкий спектр дисциплін і інструментів, головна мета якого полягає у забезпеченні фінансової стабільності та ефективності організації. Поєднання фінансів, управління ризиками, менеджменту організацій, прийняття рішень, аудиту та аналізу великих даних формує комплексний підхід до фінансового контролю. Фінанси надають основу для кількісної оцінки діяльності, управління ризиками допомагає виявляти та мінімізувати потенційні загрози, менеджмент організацій створює загальний контекст для прийняття рішень, а аудит і великі дані забезпечують незалежну оцінку та аналіз значних обсягів інформації. Це дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати майбутні події та приймати обґрунтовані рішення. У підсумку, фінансовий контроль є невід’ємною частиною успішного управління будь-якою організацією, оскільки сприяє ефективному використанню ресурсів, зменшенню ризиків та досягненню встановлених цілей.

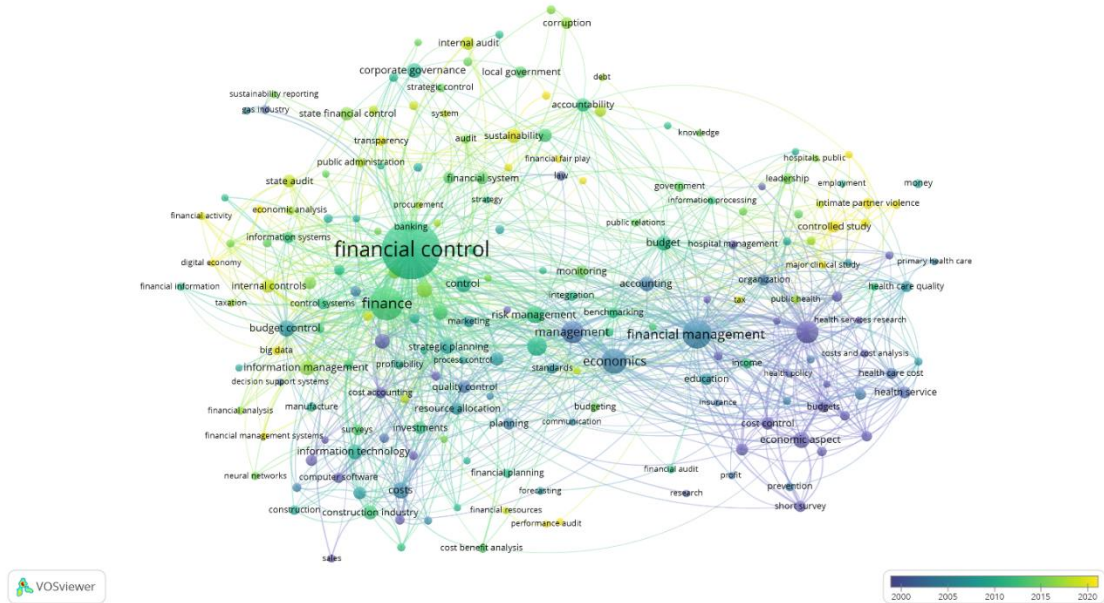


Рисунок 1.10 – Візуалізаційна карта контекстуально-часового виміру досліджень з фінансового контролю

Джерело: побудовано автором на основі даних Scopus з використанням програмного забезпечення VOSviewer [63]

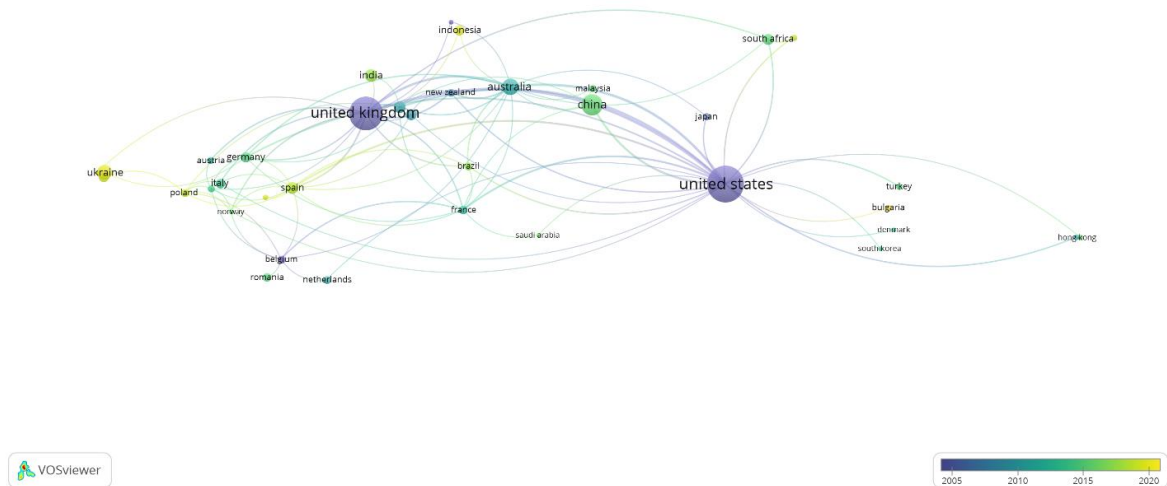


Рисунок 1.11 – Візуалізаційна карта просторово-часового виміру досліджень з фінансового контролю

Джерело: побудовано автором на основі даних Scopus з використанням програмного забезпечення VOSviewer [63]

Варто також розуміти, що окремі напрями дослідження актуальні у певні періоди суспільного розвитку (Рис. 1.10). Ранні дослідження фокусувались більше на традиційних поняттях, таких як «бухгалтерський облік», «контроль», «фінанси». В сучасних дослідження більша увага приділяється використанню термінів «великих даних», «інформаційних систем», «нейронних мереж», що свідчить про зростаючу роль технологій у фінансовому контролі. Також за ключовими вузлами можемо зробити висновок, що раніше дослідження зосереджувалися на внутрішніх аспектах фінансового контролю, але сучасні науковці все більше уваги приділяють його ролі в контексті стратегічного управління організацією. Крім того фінансовий контроль все тісніше стає пов'язаним з такими дисциплінами, як економіка, менеджмент, соціологія. Аналіз візуалізації VOSviewer демонструє, що дослідження в області фінансового контролю постійно розвиваються. Сучасні дослідження характеризуються більшою інтеграцією з іншими дисциплінами, використанням нових технологій та фокусом на стратегічних аспектах фінансового управління.

Окрім часових відмінностей у дослідженні питань фінансового контролінгу також важливо розуміти географічну відмінність у вивченні даного аспекту (Рис. 1.11).

Відповідно до Рис. 1.11 можемо стверджувати, що саме Сполучені Штати та Велика Британія є головними лідерами з дослідження питання фінансового контролю, крім того широка мережа лінійних сполучень з іншими країнами говорить про те, що саме ці країни задають тренди в дослідженні даного питання та є основою для подальших досліджень науковців. Загальною тенденцією щодо просторово-часової специфікації дослідження фінансового контролю є поступове переміщення досліджень з високорозвинених країн до тих, що розвиваються. Україна на даній візуалізації демонструє свої тільки початкові дослідження за останні 5 років, у той час як мережа сполучення ліній з іншими країнами говорить вже про міжнародний рівень дослідження та співпраці у вивченні даного питання.

1.2 Методологічні засади організації системи фінансового контролінгу на підприємстві

У сучасних кризових умовах функціонування економіки, враховуючи мінливість зовнішніх та внутрішніх факторів, багато підприємств зіштовхуються з проблемою десинхронізації стратегічних цілей та оперативних завдань, що призводить до неефективного використання ресурсів та зниження загальної ефективності діяльності. Ефективне функціонування сучасного підприємства неможливе без чітко організованої системи фінансового контролінгу. Вона виступає невід'ємною складовою загальної системи управління, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та оптимізацію операційної діяльності.

Інтенсифікація науково-технічного прогресу, глобалізація економічних процесів та зростання конкуренції обумовлюють необхідність трансформації систем управління підприємствами. Ускладнення бізнес-процесів та децентралізація управління вимагають впровадження механізмів координації діяльності структурних підрозділів. В цих умовах контролінг виступає як інструмент забезпечення інформаційної прозорості та синхронізації функціональних служб, що є необхідною умовою ефективного прийняття управлінських рішень

Методологічні засади побудови такої системи включають в себе комплекс взаємопов'язаних принципів, функцій, інструментів та організаційних форм, спрямованих на забезпечення своєчасного та об'єктивного аналізу фінансово-господарської діяльності, виявлення відхилень від планових показників та розробку ефективних управлінських рішень (Рис. 1.12). Реалізація цих засад дозволяє підвищити прозорість фінансових потоків, знизити ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю, та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

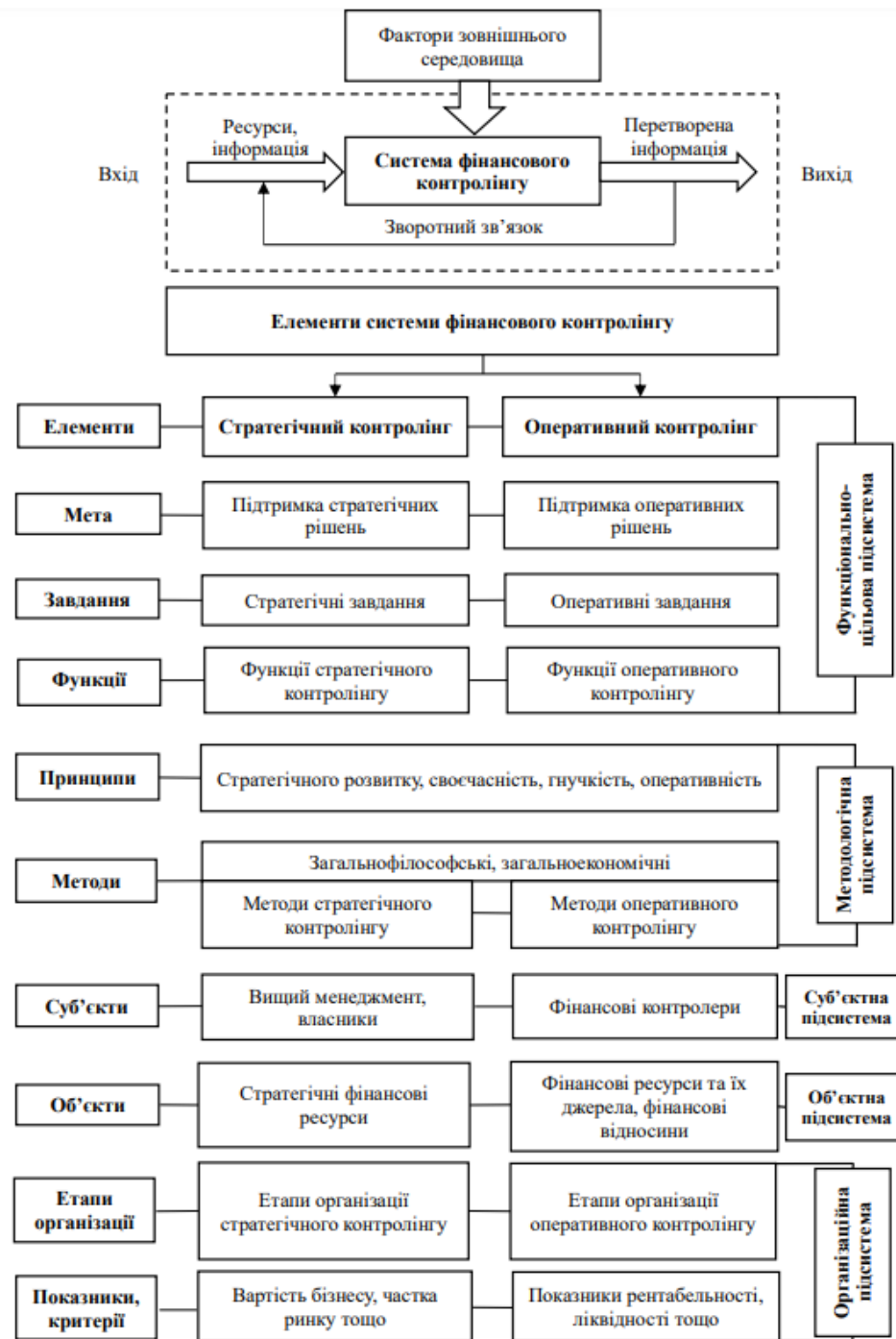


Рисунок 1.12 – Елементи системи фінансового контролінгу

Джерело: [5]

При цьому ключовими критеріями, що свідчать про потребу в організації системи фінансового контролінгу можуть виступати:

- системне погіршення фінансово-економічних показників, що проявляється у стійкій тенденції до зниження та створює ризик переходу підприємства в кризовий стан;

- погіршення конкурентних позицій підприємства, що проявляється у втраті ринкової частки та зниженні інвестиційної привабливості порівняно з конкурентами;
- необхідність адаптації фінансової стратегії до нових умов функціонування підприємства, зумовлених зміною цілей та недостатньою узгодженістю стратегічних і тактичних рівнів управління;
- недостатня якість та релевантність інформації, обумовлена недосконалістю систем планування, обліку та аналізу, що негативно впливає на процес прийняття управлінських рішень;
- недостатня синхронізація діяльності структурних підрозділів підприємства, що проявляється в дублюванні функцій та конфліктах у процесі їх виконання.

Організація та вибір способів впровадження фінансового контролінгу на підприємстві залежать від його функцій, поставлених завдань та сутності управлінських процесів.

Система фінансового контролінгу спрямована на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства з метою максимізації його ринкової вартості в довгостроковій перспективі. Цілі системи фінансового контролінгу можуть включати оптимізацію структури капіталу, підвищення рентабельності інвестицій, скорочення тривалості операційного циклу та зниження фінансових ризиків. При цьому, конкретний набір цілей та їх пріоритетність визначаються стратегічними цілями підприємства та динамікою зовнішнього середовища.

У рамках контролінгу виділяють два основних напрямки: оперативний та стратегічний контролінг. Кожен з них має свої особливості та завдання. Оперативний контролінг спрямований на короткострокову перспективу і дозволяє оцінити поточну діяльність підприємства: відбувається моніторинг виконання поточних планів, виявлення відхилень, короткострокове прогнозування, оперативне прийняття рішень. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу і дозволяє оцінити ефективність

стратегії розвитку підприємства. Його основні завдання: проведення оцінки ефективності стратегії; моніторинг виконання стратегічних цілей; ідентифікація нових можливостей та загроз та коригування стратегії: внесення змін до стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішні фактори.

Фінансовий контролінг, слугуючи невід'ємною складовою функціонування сучасного підприємництва, виступає як комплексна система, що характеризується ієрархічністю, динамічністю, цілеспрямованістю та самоорганізацією (Рис.1.13).



Рисунок 1.13 - Системні ознаки фінансового контролінгу

Джерело: складено автором на основі [5]

Функції контролінгу є логічним наслідком його мети в системі управління підприємством. Їх формування та зміст визначаються місцем контролінгу в загальній структурі управління. Фінансовий контролінг як інтегрована система управління фінансовими ресурсами підприємства виконує широкий спектр функцій, серед яких можна виділити: координацію фінансових потоків, стратегічне планування та бюджетування, внутрішній контроль, розробку методологічної бази та надання консультаційних послуг. Ці функції взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення ефективного

управління фінансовими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства

Відповідно до дослідження Корбутяк А.Г. та Шевчук Ю.О. [16] можемо виокремити наступні функції фінансового контролінгу:

- координація, як процес узгодження діяльності різних підрозділів підприємства, спрямована на досягнення загальних фінансових цілей, що передбачає встановлення взаємозв'язків між різними елементами системи, забезпечення єдності дій та усунення розбіжностей у розумінні завдань і цілей; включає в себе здійснення процесу регулювання інформацією та координації процесів планування;

- розроблення фінансової стратегії, як функція фінансового контролінгу забезпечує постійну участь у стратегічному фінансовому плануванні та координація всього планування фінансово-господарської діяльності; розповсюдження цілей і планів, а також розроблення пропозицій для забезпечення відповідності організаційної структури підприємства прийнятій стратегії розвитку;

- функція планування та бюджетування сприяє формуванню та підтримці функціонування системи бюджетного управління, що базується на власній методології прогнозування та бюджетування; забезпечує постійну оптимізація бюджетного процесу з метою підвищення його ефективності, а також забезпечує комплексний підхід до бюджетного планування шляхом участі у розробці всіх бюджетів підприємства;

- бюджетний контроль сприяє впровадженню системи управлінського обліку, що включає бюджетування, аналіз відхилень, управління ризиками та розробку управлінських рішень; гарантує періодичну оцінку ефективності бізнес-процесів та розробка заходів щодо їх вдосконалення; забезпечує своєчасної реакції на зміни ринкового середовища; є запорукою складання звітів про фінансові результати та ефективність діяльності підприємства;

- внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення як функція фінансового контролінгу забезпечує створення системи стандартів, процедур та інструкцій для ефективної роботи кожного структурного підрозділу підприємства; забезпечує консультаційні послуги з метою оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства на всіх етапах життєвого циклу продуктів;

- внутрішній аудит та ревізія забезпечує комплексний контроль за дотриманням корпоративних стандартів, процедур та політик; забезпечує координаційну взаємодію з зовнішніми та внутрішніми аудиторами для оцінки ефективності систем контролю та виявлення потенційних ризиків; здійснює організацію ефективного управління активами підприємства з метою їх збереження та раціонального використання.

Контролінг є інтегрованою системою, що охоплює різноманітні аспекти управління підприємством. Його функціональність виходить за рамки окремих елементів та спрямована на досягнення загальних завдань підприємства.

Основними завданнями, покладеними на систему фінансового контролінгу підприємства відповідно до можуть бути: чітке визначення фінансових планів, що сприяє досягненню цілей підприємства; створення ефективної системи збору, обробки та аналізу фінансової інформації; забезпечення зворотного зв'язку; проведення прогнозування; здійснення аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на фінансовий результат; формування організаційних аспектів фінансового контролінгу та забезпечує його ефективне функціонування; проведення оцінки ефективності управлінських рішень (Рис. 1.14).

Пріоритетність завдань фінансового контролінгу є динамічним поняттям, яке залежить від багатьох факторів. Однак, розробка фінансових планів, формування системи фінансового контролінгу та оцінка ефективності управлінських рішень, як правило, мають ключове значення для успішної діяльності підприємства. Ці завдання забезпечують основу для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень, контролю за виконанням планів та постійного вдосконалення діяльності підприємства.

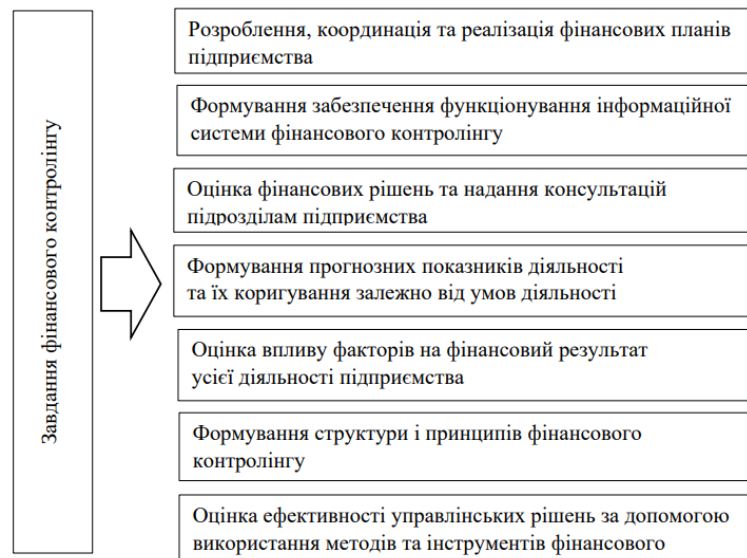


Рисунок 1.14 - Завдання фінансового контролінгу

Джерело: [16]

Додатково Карцева В. [12] виокремлює такі ключові завдання фінансового контролінгу: моніторинг фінансових потоків, оптимізація розподілу ресурсів, встановлення системи відповідальності, управління ризиками та використання збалансованої системи показників. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Система фінансового контролінгу – це динамічна структура, яка постійно адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Взаємозв’язок «мета-завдання-функції» в межах цієї системи забезпечує її гнучкість та здатність до самофункціонування. Зміни в стратегічних цілях підприємства автоматично призводять до коректування завдань та функцій кожної підсистеми, що дозволяє підтримувати систему в актуальному стані.

Системний підхід до фінансового контролінгу передбачає дотримання певних принципів, які забезпечують цілісність і ефективність системи.

Варіативність застосування принципів фінансового контролінгу на промислових підприємствах обумовлена різноманітністю їхніх бізнес-моделей та умов функціонування. Разом з тим, існують універсальні принципи, що забезпечують ефективність управління фінансовими ресурсами в промисловому секторі (Додаток А).

Особливої уваги заслуговує питання використання фінансових інструментів в рамках впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах. Фінансовий контролінг та його інструменти утворюють єдину систему, яка дозволяє підприємству ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та досягати поставлених цілей.

Основні методи контролінгу включають аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний, портфельний та SWOT-аналізи, а також ABC-, XYZ-аналізи і методи фінансового прогнозування.

Аналіз точки беззбитковості – це метод, що дозволяє визначити критичний обсяг виробництва або надання послуг, який необхідний для того, щоб усі витрати підприємства були повністю покриті доходами. Іншими словами, це мінімальний рівень діяльності, нижче якого компанія зазнає збитків. Точку беззбитковості можна виразити як у кількості одиниць продукції (натуральний вираз), так і в грошовому еквіваленті (сума виручки). Формула для розрахунку точки беззбитковості в натуральному вираженні дозволяє визначити, скільки саме одиниць товару або послуг необхідно продати, щоб досягти нульового прибутку [16].

Бенчмаркінг – це систематичний процес порівняльного аналізу діяльності власного підприємства з діяльністю інших, більш ефективних компаній, з метою виявлення найкращих практик та їх подальшого адаптування. Методологія бенчмаркінгу передбачає двоступеневий аналіз: оцінку власних показників та їх співставлення з еталонними. Залежно від об'єкта дослідження, виділяють три основних типи бенчмаркінгу: продуктовий (орієнтований на аналіз характеристик продукції),

функціональний (фокусується на порівнянні ефективності окремих бізнес-процесів) та стратегічний (досліджує стратегічні рішення та їх наслідки) [6].

Вартісний аналіз - це метод, що спрямований на оцінку співвідношення між функціональними характеристиками продукту та витратами на їх забезпечення. Метод передбачає детальне дослідження кожної функції продукту з метою визначення її внеску у загальну вартість та виявлення можливостей оптимізації витрат без втрати корисності для споживача [29].

Портфельний аналіз - це один з методів стратегічного управління, який дозволяє оцінити і оптимізувати структуру бізнес-портфеля підприємства. Метод передбачає аналіз конкурентоспроможності та потенціалу зростання кожного бізнес-підрозділу з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів і визначення пріоритетних напрямків розвитку [29].

SWOT-аналіз – це універсальний метод стратегічного менеджменту, що дозволяє оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства з метою формування ефективної стратегії розвитку.

ABC-аналіз – це кількісний метод управління, який дозволяє класифікувати ресурси підприємства за їхнім внеском у кінцевий результат. Принцип Парето, що лежить в основі цього методу, передбачає, що невелика частина ресурсів (приблизно 20%) забезпечує більшу частину результатів (приблизно 80%). Застосування ABC-аналізу дозволяє підприємству зосередити управлінські зусилля на найбільш важливих ресурсах, що сприяє підвищенню ефективності діяльності [3].

XYZ-аналіз – це кількісний метод, який дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем стабільності їх споживання. Аналіз ґрунтується на оцінці коливань попиту на ресурси протягом певного періоду і дозволяє розподілити їх на категорії залежно від точності прогнозування.

Отже, організація ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві потребує комплексного підходу, що базується на чітко визначених методологічних засадах.

1.3 Впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві для забезпечення цілей сталого розвитку

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується активними глобалізаційними процесами, технологічними інноваціями та посиленням конкурентної боротьби, стратегічний розвиток підприємства набуває особливої актуальності. Саме цілеспрямоване планування та впровадження змін дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, але й випереджати своїх конкурентів.

У відповідь на ці виклики все більшої ваги набуває концепція сталого розвитку, що вперше була озвучена на Стокгольмській конференції 1972 року, спочатку акцентувала увагу на екологічних проблемах, зокрема на забрудненні довкілля [54]. Проте з часом розуміння сталого розвитку розширилося, охопивши широкий спектр соціальних, економічних та екологічних аспектів. У 1992 році на Конференції ООН було сформульовано визначення сталого розвитку як такого, що задовольняє потреби теперішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [50].

Сталий розвиток виходить за рамки традиційного економічного зростання і наголошує на необхідності інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів. Цілі сталого розвитку (ЦСР), прийняті ООН у 2015 році, є конкретним виразом концепції сталого розвитку та охоплюють широкий спектр питань, від бідності і голоду до зміни клімату і нерівності (Рис. 1.15) [51].

Відповідно до Рис. 1.15 ЦСР можна розглянути умовно в 3 основних напрямках:

- за економічним виміром: економіка в рамках ЦСР розглядається не лише як засіб для досягнення матеріального добробуту, але й як важливий інструмент для забезпечення соціальної справедливості та екологічної

стійкості. Цей компонент підкреслює необхідність трансформації економічних систем, щоб вони сприяли інклюзивному зростанню, зменшенню нерівності та мінімізації негативного впливу на довкілля;

– за соціальним виміром: суспільство у контексті ЦСР розглядається як складна система взаємодій між людьми, групами та інституціями. Воно охоплює широкий спектр соціальних, культурних та політичних аспектів життя. ЦСР, пов'язані з суспільством, спрямовані на створення більш справедливого, інклюзивного та стійкого суспільства, де всі люди мають рівні можливості для розвитку;

– за екологічним виміром; збереження біосфери вимагає комплексного підходу, який включає в себе боротьбу зі зміною клімату, збереження біорізноманіття, раціональне використання природних ресурсів та забезпечення чистої води. Досягнення ЦСР 13, 14, 6 і 15 є ключовим для забезпечення здорової і стійкої планети для майбутніх поколінь.

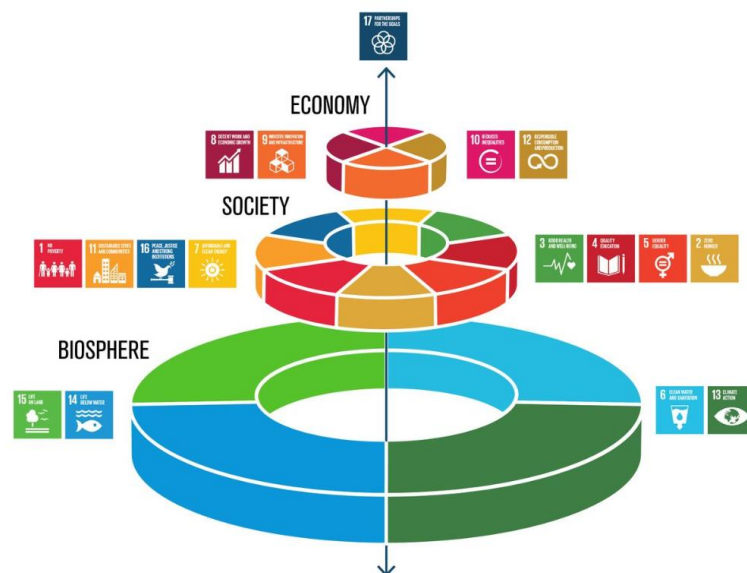


Рисунок 1.15 - 17 Цілей сталого розвитку

Джерело: [51]

Україна, як і багато інших країн світу, взяла курс на досягнення ЦСР. Були розроблені масштабні національні стратегії та плани дій, спрямовані на

інтеграцію ЦСР у всі сфери державної політики: Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [26], Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [37], Розпорядження Кабміну «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» [1]. Проте повномасштабна війна, розв’язана росією у 2022 році, кардинально змінила ситуацію та поставила під загрозу досягнення багатьох ЦСР.

Відповідно до даних «Звіту про сталий розвиток» [53] Україна у досягненні ЦСР станом на 2024 рік займає 44 місце серед 167 країн, що входять до рейтингу, і має загальний бал 74.8 (Рис. 1.16). Це свідчить про досить високий рівень досягнення ЦСР, особливо якщо порівнювати з регіональним середнім показником у 70.6 балів.

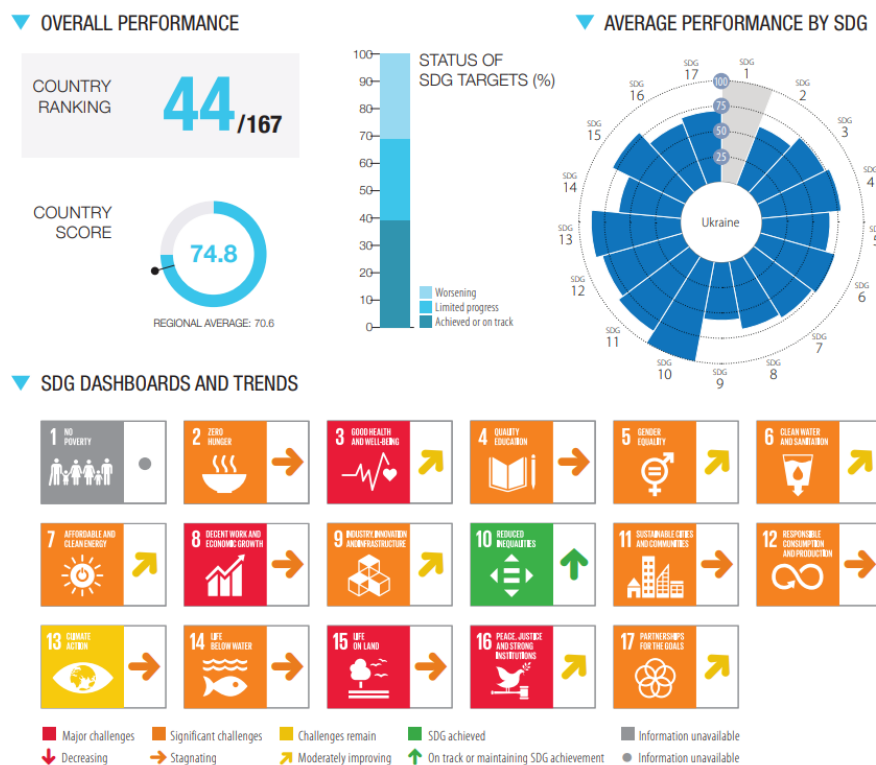


Рисунок 1.16 – Досягнення Україною 17 ЦСР станом на 2024 р.

Джерело: [53]

Радіальна діаграма на Рис. 1.16 детально демонструє прогрес України за кожною з 17 ЦСР. Найвищий рівень досягнуто за ЦСР 10 (Скорочення нерівності), що свідчить про активну діяльність в країні в напрямку впровадження принципів соціальної, регіональної та економічної політики, інституційних реформ, а також участь країни у міжнародному співробітництві та реалізації спільних ініціатив. Водночас, є ЦСР, за якими Україна має менші досягнення. Зокрема, це стосується таких цілей, як гарне здоров'я (ЦСР 3), гідна праця та економічне зростання (ЦСР 8), збереження екосистем суші (ЦСР 15), а також миру та справедливості (ЦСР 16).

Впровадження ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві не тільки сприяє підвищенню його фінансової стійкості, але й має значний вплив на досягнення ЦСР, а саме: гідна праця та економічне зростання (ЦСР 8); інфраструктура, промисловість та інновації (ЦСР 9); відповідальне споживання та виробництво (ЦСР 12); мир, справедливість і міцні інституції (ЦСР 16).

Ефективно організована система фінансового контролінгу на підприємствах дозволяє оптимізувати виробничі процеси, виявляти неефективні витрати та інвестиції. Це, в свою чергу, веде до підвищення продуктивності праці, що дозволяє підприємству пропонувати більш конкурентоспроможну продукцію та послуги, а працівникам – отримувати стабільну та гідну заробітну плату. Завдяки раціональному використанню ресурсів, яке забезпечує фінансовий контролінг підприємство може інвестувати в розширення виробництва, освоєння нових ринків, що також створює нові робочі місця. Дані практики є позитивними для забезпечення ЦСР 8.

В рамках досягнення ЦСР 9 фінансовий контролінг дозволяє оцінювати ефективність інвестицій в нові технології та продукти, що стимулює інноваційну діяльність підприємства. Завдяки ефективному управлінню фінансами підприємство може бути більш конкурентоспроможним на

внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяючи розвитку національної економіки.

Організація системи фінансового контролінгу дозволяє також оптимізувати витрати підприємства, зменшуючи споживання ресурсів та виробництво відходів, що забезпечує виконання ЦСР 12. Ефективний контролінг організований на підприємстві дозволяє йому оптимізувати логістичні процеси, скорочуючи відстані та викиди шкідливих речовин. Крім того завдяки раціональному використанню ресурсів, підприємства можуть фінансувати екологічні проекти.

У цьому контексті підприємства стикаються з необхідністю перегляду своїх бізнес-моделей та інтеграції принципів сталого розвитку у всі сфери діяльності, включаючи фінансовий контролінг.

Невід’ємною частиною переходу до сталого розвитку є інтеграція ESG (Environmental, Social, Governance) - факторів у систему фінансового контролінгу підприємства. ESG-фактори відображають три основні виміри стійкості (Рис 1.17).

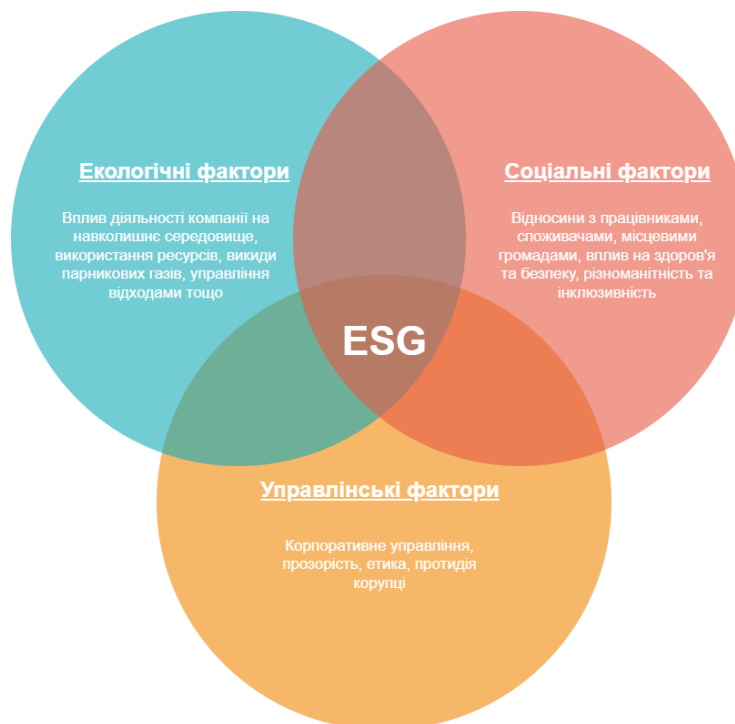


Рисунок 1.17 – ESG-фактори

Джерело: розроблено автором на основі [51]

Їхня інтеграція у фінансовий контроль дозволяє виходити за межі фінансових показників та враховувати екологічні та соціальні наслідки; своєчасно ідентифікувати ризики та можливості для сталого розвитку; приймати більш обґрунтовані рішення, а також, демонструючи прихильність до принципів сталого розвитку, компанія може залучити інвестиції, таланти та лояльних клієнтів.

Впровадження ESG-факторів в систему фінансового контролінгу підприємства може відбуватися в першу чергу шляхом поєднання кількісних та якісних показників. У цьому випадку окрім традиційних фінансових метрик, до системи показників варто включити кількісні (наприклад, викиди CO₂, споживання води, відсоток відходів, що переробляються) та якісні показники (рівень задоволеності працівників, різноманітність у складі персоналу, дотримання етичних норм). До того ж повинен забезпечуватися баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, адже показники мають охоплювати як короткострокові операційні цілі, так і довгострокові стратегічні цілі, пов'язані зі сталим розвитком.

Отже, впровадження системи фінансового контролінгу, орієнтованої на ЦСР, є стратегічно важливим кроком для сучасних підприємств. Фінансовий контролінг сприяє раціональному використанню ресурсів, оптимізації витрат, зниженню негативного впливу на довкілля, а також підвищенню соціальної відповідальності підприємства.

Висновки за першим розділом

Аналіз теоретичних аспектів розвитку поняття «фінансовий контролінг» дозволяє зробити висновок про його еволюцію від традиційного фінансового контролю до стратегічного інструменту управління підприємством. Поняття «фінансовий контролінг» стає предметом наукових дискусій ще з початку ХХ ст. і тільки набирає своєї актуальності як серед вітчизняних науковців, так і закордонних. Теоретичні основи цього поняття динамічно розвиваються, що свідчить про його актуальність для сучасного управління підприємствами.

Ознайомившись із різноманітністю наукових публікацій БД Scopus, присвячених фінансовому контролю в період з 1994-2024 р.р., можемо констатувати, що це поняття набуло міждисциплінарного характеру. Його дослідження охоплює широкий спектр галузей знань, від бізнесу та менеджменту до соціальних наук та економіки. Така багатогранність зумовлена універсальністю фінансових ресурсів, які пронизують усі сфери людської діяльності. Найбільш репрезентативним є напрям досліджень, пов'язаний з бізнесом, менеджментом та бухгалтерським обліком, що свідчить про прагматичний інтерес до фінансового контролю з боку практиків. Водночас, значний внесок у розвиток теорії фінансового контролю роблять соціальні науки та економіка, досліджуючи його соціальні та макроекономічні аспекти.

Для виявлення ключових концепцій у дослідженні фінансового контролю було проведено бібліометричний аналіз наукових публікацій у Scopus за період 1994-2024 років. За допомогою програмного забезпечення VOSviewer було побудовано візуальну модель, яка відобразила 6 тематичних кластерів, пов'язаних з фінансовим контролем та контролінгом. Аналіз візуалізації VOSviewer показує, що сучасні дослідження фінансового контролю демонструють тенденцію до інтеграції з іншими науковими дисциплінами, активного використання нових технологій та посилення уваги до стратегічних аспектів фінансового управління.

Організація та впровадження фінансового контролінгу є складним процесом, який вимагає індивідуального підходу з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Контролінг не є ізольованою функцією, а інтегрується в загальну систему управління, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Системний підхід до фінансового контролінгу передбачає дотримання певних принципів, функцій, а також окреслених завдань, що гарантують ефективність та цілісність системи.

Ефективність системи фінансового контролінгу значною мірою залежить від правильного вибору та застосування фінансових інструментів. Широкий спектр методів, що включають аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний аналіз та інші, дозволяє підприємству отримати комплексний аналіз фінансової діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

В свою чергу стратегічний розвиток підприємств, спрямований на принципах сталого розвитку та досягнення ЦСР, є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі-середовищі. Екологічні, соціальні та управлінські фактори стають невід'ємною частиною бізнес-рішень. Їх інтеграція в систему фінансового контролінгу дозволяє оцінити довгострокові наслідки бізнес-рішень та забезпечити стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ЕКІПАЖ»

2.1 Аналіз організації системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж»

ПП «Екіпаж» засноване у 2006 році, є одним із провідних виробників металопластикових та алюмінієвих вікон і дверей в Україні, задовольняючи зростаючий внутрішній попит.

У 2016 році компанія «Екіпаж» успішно вийшла на міжнародний ринок, відправивши першу партію віконних конструкцій до Об'єднаних Арабських Еміратів. Позитивний прийом продукції сприяв подальшому розширенню експорту до США, Канади, Італії, Іспанії, Португалії та Казахстану. Висока якість виробів досягається завдяки використанню сучасного високоточного обладнання від провідних світових виробників (сертифікат якості від німецького інституту віконних технологій itf Rosenheim).

Виробничі потужності розташовані в містах Первомайський (Харківська обл.) та Бровари (Київська обл.). Завдяки потужностям двох заводів компанія здатна виготовляти до 4000 конструкцій на день, що становить приблизно 2 - 2,4 млн. одиниць продукції на рік. У 2024 році вже було вироблено понад 1,8 млн. одиниць продукції.

Компанія «Екіпаж» спеціалізується на виробництві склопакетів різних форм, використовуючи всі відомі типи скла (Рис.2.1). Для покращення теплоізоляційних властивостей здійснюється герметизація та заповнення склопакетів аргоном, забезпечуючи рівномірний розподіл температури по поверхні скла. Кінцевим продуктом є подвійне або потрійне скління, готове до монтажу в пластикові рами чи стулки.



Рисунок 2.1 - Основна продукція алюмінієвого виробництва на ПП «Екіпаж»
Джерело: розроблено автором на основі [64]

Ефективна система фінансового контролінгу є невід’ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона забезпечує достовірність фінансової інформації, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та мінімізує ризики фінансових втрат. Даний аналіз дозволить оцінити стан системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж» та визначити напрямки її вдосконалення.

На ПП «Екіпаж» функціонує традиційна система фінансового контролю, яка виконує ключову роль у забезпеченні фінансової ефективності та стійкості бізнесу. Її структура та функції спрямовані на оптимізацію фінансових процесів, підвищення прозорості та підтримку стратегічних цілей компанії. Тісна взаємодія з іншими підрозділами дозволяє комплексно підходити до управління фінансами та досягати високих результатів.

Бюджетування є одним із фундаментальних процесів фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж». Складання детальних бюджетів доходів і витрат на різні періоди дозволяє підприємству планувати свою діяльність, встановлювати конкретні цілі та завдання. Регулярний моніторинг фактичних

показників і порівняння їх з плановими дає змогу виявити відхилення та вжити необхідних коригувальних заходів. Аналіз відхилень допомагає визначити причини відхилень фактичних результатів від планових і розробити заходи для їх усунення. Це може бути пов'язано зі зміною ринкових умов, непередбаченими витратами або помилками в плануванні, помилками в плануванні тощо. Після виявлення причин відхилень розробляються конкретні заходи для їх усунення. Це можуть бути як оперативні заходи (наприклад, коригування виробничих планів), так і стратегічні (наприклад, зміна маркетингової стратегії).

На ПП «Екіпаж» здійснюється процес внутрішнього аудиту, що являє собою систематичну оцінку діяльності підприємства з метою забезпечення дотримання встановлених правил, політик і процедур. Він включає в себе перевірку фінансової звітності, обліку, систем контролю, а також оцінку ефективності діяльності підрозділів. Внутрішній аудит допомагає виявити слабкі місця в системах контролю, запобігти шахрайству та забезпечити дотримання законодавства.

Одним із ключових аспектів фінансового управління є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Управління дебіторською заборгованістю на ПП «Екіпаж» включає в себе встановлення чітких термінів оплати, регулярний моніторинг стану розрахунків, застосування системи штрафів за прострочення платежів та ефективну роботу з проблемною заборгованістю. Наявність великої кількості клієнтів та постачальників вимагає від компанії ефективної системи контролю за дебіторською заборгованістю, щоб мінімізувати ризики неповернення коштів. Водночас, необхідно оптимізувати терміни оплати постачальникам, щоб забезпечити достатню ліквідність і отримати знижки. Однак, відсутність детальної інформації про конкретні показники заборгованості та вжиті заходи для її управління не дозволяє зробити висновки про ефективність цих процесів на ПП «Екіпаж».

Звітування є завершальним етапом фінансового контролю на ПП «Екіпаж». Фінансова звітність відображає фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та рух грошових коштів. Регулярна підготовка та аналіз фінансової звітності дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення та задовольняти інформаційні потреби інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

Слабка система управління ризиками є однією з найбільших проблем ПП «Екіпаж». Неідентифіковані або недостатньо оцінені ризики можуть призвести до значних фінансових втрат. Для покращення ситуації необхідно провести комплексну оцінку ризиків, розробити систему управління ризиками та розробити план заходів щодо їх мінімізації.

Структура служби фінансового контролінгу ПП «Екіпаж» включає в себе такі підрозділи (Рис.2.2). Вона складається з трьох взаємопов'язаних відділів: бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та внутрішнього аудиту. Кожен з цих відділів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління фінансами підприємства.

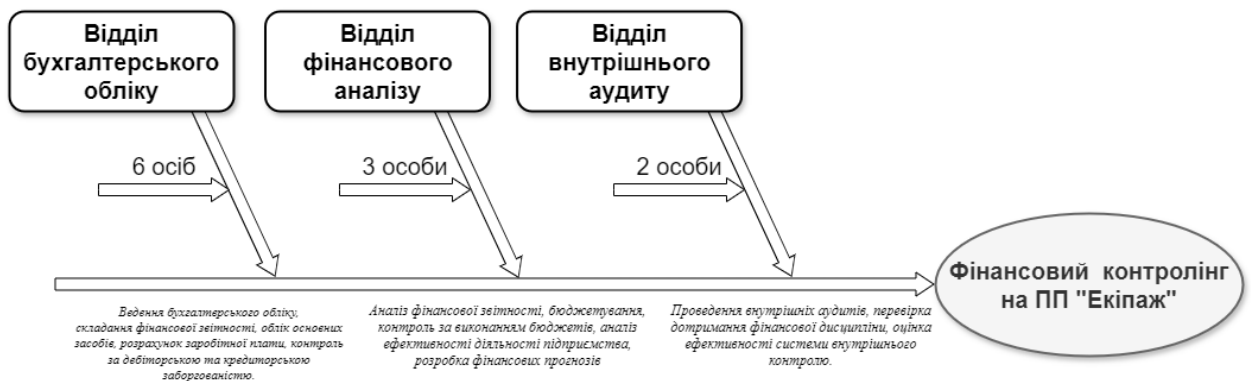


Рисунок 2.2 - Структура служби фінансового контролінгу ПП «Екіпаж»

Джерело: розроблено автором

Відділ бухгалтерського обліку є фундаментом для всієї системи фінансового контролю. Саме тут збирається, обробляється та

систематизується первинна інформація про всі господарські операції підприємства.

Відділ фінансового аналізу на основі даних бухгалтерського обліку проводить глибокий аналіз фінансового стану підприємства. Аналітики оцінюють ліквідність, платоспроможність, рентабельність підприємства, розробляють фінансові прогнози та контролюють виконання бюджетів. Завдання цього відділу – забезпечити керівництво підприємства достовірною та актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відділ внутрішнього аудиту є незалежним органом контролю, який здійснює перевірку фінансової та господарської діяльності підприємства. Аудитори оцінюють ефективність системи внутрішнього контролю, виявляють потенційні ризики та порушення, а також розробляють рекомендації щодо їх усунення.

Взаємодія між відділами забезпечує комплексний підхід до фінансового контролю. Бухгалтерський облік забезпечує початкову інформацію, фінансовий аналіз дозволяє оцінити фінансове здоров'я підприємства, а внутрішній аудит гарантує достовірність фінансової звітності та ефективність системи контролю.

Ефективна робота служби фінансового контролінгу на підприємстві, такому як ПП «Екіпаж», неможлива без тісної взаємодії з іншими підрозділами. Такий взаємозв'язок забезпечує точність даних, своєчасність аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Виробництво є одним із ключових підрозділів, з яким служба фінансового контролінгу має тісний зв'язок. Від виробництва надходять дані про витрати на сировину, матеріали, енергоносії, заробітну плату виробничого персоналу. Ця інформація використовується для складання кошторису виробництва, визначення собівартості продукції та аналізу ефективності виробничих процесів.

Відділ продажів в свою чергу забезпечує службу фінансового контролінгу даними про обсяги реалізації продукції, структуру продажів, дебіторську заборгованість, що в свою чергу використовується для складання звіту про фінансові результати, аналізу рентабельності продукції та розробки прогнозів продажів. Відділ закупівель надає дані про витрати на закупівлю матеріалів, комплектуючих, послуг, що використовується для подальшого для аналізу витрат на виробництво, порівняння цін різних постачальників та виявлення можливостей для оптимізації закупівель.

Кадровий підрозділ забезпечує службу фінансового контролінгу даними про фонд оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів. Ця інформація використовується для складання розрахунків заробітної плати, нарахування податків та аналізу витрат на персонал.

У цьому випадку перевагами такої тісної взаємодії служби фінансового контролінгу з іншими підрозділами стає:

- підвищення точності обліку, адже обмін інформацією між підрозділами дозволяє уникнути розбіжностей у даних та забезпечити достовірність фінансової звітності;
- покращення якості аналізу, так як аналіз фінансових показників на основі комплексної інформації дозволяє виявляти тенденції, оцінювати ефективність діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- оптимізація витрат, а саме спільна робота служби фінансового контролінгу та інших підрозділів дозволяє виявляти резерви для зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- поліпшення координації діяльності, саме тісна взаємодія сприяє узгодженню дій різних підрозділів і досягненню спільних цілей.

Ефективність фінансового контролю на підприємстві значною мірою залежить від якості та різноманітності інструментів, які використовуються. ПП «Екіпаж», як сучасне виробниче підприємство, має всі можливості для впровадження передових інструментів фінансового контролю.

Одним із ключових інструментів фінансового контролю є бухгалтерські програми. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції, такі як введення первинних документів, розрахунків зарплати, складання фінансової звітності. На ПП «Екіпаж» використовується програма Microsoft Dynamics 365 Finance, яка підтримує специфіку виробничого обліку, таких як, облік матеріалів, калькуляцію собівартості продукції. Microsoft Dynamics 365 Finance - це потужна хмарна платформа, спеціально розроблена для автоматизації та оптимізації фінансових процесів підприємств різного масштабу [57]. Вона об'єднує в собі інструменти для управління фінансами, операціями, ланцюгом поставок та іншими важливими сферами бізнесу.

Крім бухгалтерських програм, для ефективного фінансового контролю на ПП «Екіпаж» використовується популярна системи звітності Power BI [58], що дозволяють не тільки генерувати звіти, але й проводити глибокий аналіз даних, виявляти закономірності та тренди, здійснювати візуалізацію даних, створювати інтерактивні дашборди та проводити складні аналітичні розрахунки. За допомогою звітів ПП «Екіпаж» може відстежувати динаміку фінансових показників, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Щоб отримати більш повну картину стану ПП «Екіпаж» та розробити подальші ефективні стратегії розвитку нами було проведено SWOT-аналізу (Табл. 2.1) та PEST-аналіз (Табл.2.2).

ПП «Екіпаж» має значний потенціал для подальшого розвитку. Компанія має сильні позиції на ринку, але для збереження лідерства необхідно постійно працювати над підвищенням конкурентоспроможності. Для цього компанії слід зосередитися на розширенні асортименту продукції, виході на нові ринки, підвищенні енергоефективності виробництва та зміцненні партнерських відносин з клієнтами.

ПП «Екіпаж» працює в динамічному середовищі, яке постійно змінюється. Для успішного розвитку компанії необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище, адаптувати свою стратегію та інвестувати в інновації.

Проведений PEST-аналіз (Табл.2.2) дозволяє визначити основні напрямки розвитку компанії та розробити план дій для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ПП «Екіпаж»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
– Великі виробничі потужності; – Широкий асортимент продукції; – Висока якість продукції; – Досвід роботи на ринку; – Географічна диверсифікація; – Розгалужена мережа збуту	– Залежність від постачальників сировини; – Сезонність попиту; – Можливі проблеми з логістикою
Можливості	Загрози
– Розвиток енергоефективних технологій; – Розширення географії продажів; – Інтеграція з будівельними компаніями – Розширення асортименту послуг	– Економічна нестабільність; – Зміна законодавства; – Поява нових конкурентів; – Зміна споживчих вподобань; – Висока конкуренція на ринку

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.2 - PEST-фактори, які впливають на ПП «Екіпаж»

Політика	Економіка
1	2
– Податкова політика; – Митно-тарифна політика; – Будівельні норми та стандарти; – Політична стабільність; – Програми державної підтримки	– Макроекономічна ситуація; – Диспозиційні доходи населення; – Ціни на енергоносії; – Ціни на сировину, – Конкуренція
Суспільство	Технології
– Демографічні зміни; – Рівень життя населення; – Екологічні стандарти; – Соціальні тренди	– Нові технології виробництва – Нові матеріали; – Автоматизація виробництва; – Інформаційні технології

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на те, що існуюча система дозволяє виконувати основні функції фінансового обліку та звітності, вона має ряд недоліків. Зокрема, система орієнтована на ретроспективний аналіз, а не на проактивну ідентифікацію та управління ризиками. Системи управління ризиками не дозволяє своєчасно виявляти та реагувати на потенційні загрози для фінансової стабільності підприємства.

Для детального аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «Екіпаж» було розглянуто основні економічні показники за останні три роки (2021-2023 р.р.), використовуючи річну фінансову звітність підприємства (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансові результати за 2021-2023 р.р.

Показники	Тис. грн			Темпи росту, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.,	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	1122991	1460117	1414253	30% ↑	-3% ↓
Собівартість реалізованої продукції	1036021	1387036	1291307	34% ↑	-7% ↓
Валовий прибуток	86970	73081	122946	-16% ↓	68%
Інші операційні доходи	31555	38864	57572	23% ↑	48% ↑
Адміністративні витрати	23062	11598	17887	-50% ↓	54% ↑
Витрати на збут	45127	48815	75773	8% ↑	55% ↑
Інші операційні витрати	18227	22612	34140	24% ↑	51% ↑
Фінансовий результат від операційної діяльності	32109	28920	52718	-10% ↓	82% ↑
Інші доходи	130	557	5	328% ↑	-99% ↓
Фінансові витрати	15828	17666	20859	12% ↑	18% ↑
Фінансовий результат до оподаткування	16411	11811	31864	-28% ↓	170% ↑
Витрати з податку на прибуток	-3006	-2181	-6315	-27% ↓	190% ↑
Чистий фінансовий результат	13405	9630	25549	-28% ↓	165% ↑

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Екіпаж» [67]

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році чистий дохід збільшився на 30% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значне зростання обсягів продажів або підвищення цін на продукцію. Проте в 2023 році дохід

зменшився на 3%. Можливими причинами можуть бути насичення ринку, посилення конкуренції або зовнішні економічні фактори.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 34% у 2022 році, що перевищує темп зростання доходу. Це могло призвести до зменшення валового прибутку. У 2023 році собівартість знизилася на 7%, що може бути результатом оптимізації виробничих витрат або зниження цін на сировину.

У 2022 році валовий прибуток зменшився на 16%, незважаючи на зростання доходу. Це вказує на зниження рентабельності основної діяльності. В 2023 році валовий прибуток зріс на 68%, що свідчить про відновлення прибутковості, можливе завдяки зниженню собівартості та ефективнішому управлінню ресурсами.

Інші операційні доходи стабільно зростали: на 23% у 2022 році та на 48% у 2023 році. Це може бути пов'язано з додатковими джерелами доходу, такими як оренда або інвестиції. Інші операційні витрати також зростали, що може вимагати додаткового аналізу для виявлення причин.

Адміністративні витрати знизилися на 50% у 2022 році, що може свідчити про ефективну оптимізацію управлінських витрат. Проте в 2023 році вони зросли на 54%, що може бути пов'язано з розширенням діяльності або інвестиціями в управлінські ресурси. Витрати на збут зростали в обидва роки, особливо на 55% у 2023 році, що може вказувати на активізацію маркетингових зусиль або розширення збутової мережі.

Фінансовий результат від операційної діяльності У 2022 році цей показник знизився на 10%, до 28 920 тис. грн, що відображає зниження операційної прибутковості. Проте в 2023 році відбулося значне зростання на 82%, до 52 718 тис. грн, що свідчить про покращення операційної ефективності компанії.

Інші доходи зросли на 328% у 2022 році, можливо, завдяки разовим фінансовим операціям, але в 2023 році знизилися на 99%. Фінансові витрати стабільно зростали, що може бути пов'язано зі збільшенням кредитного навантаження або підвищенням відсоткових ставок.

Фінансовий результат до оподаткування знизився на 28% у 2022 році, але зріс на 170% у 2023 році, до 31 864 тис. грн. Витрати з податку на прибуток показали аналогічну динаміку. Чистий фінансовий результат зменшився на 28% у 2022 році, до 9 630 тис. грн, але зріс на 165% у 2023 році, до 25 549 тис. грн, що свідчить про суттєве покращення фінансового стану компанії.

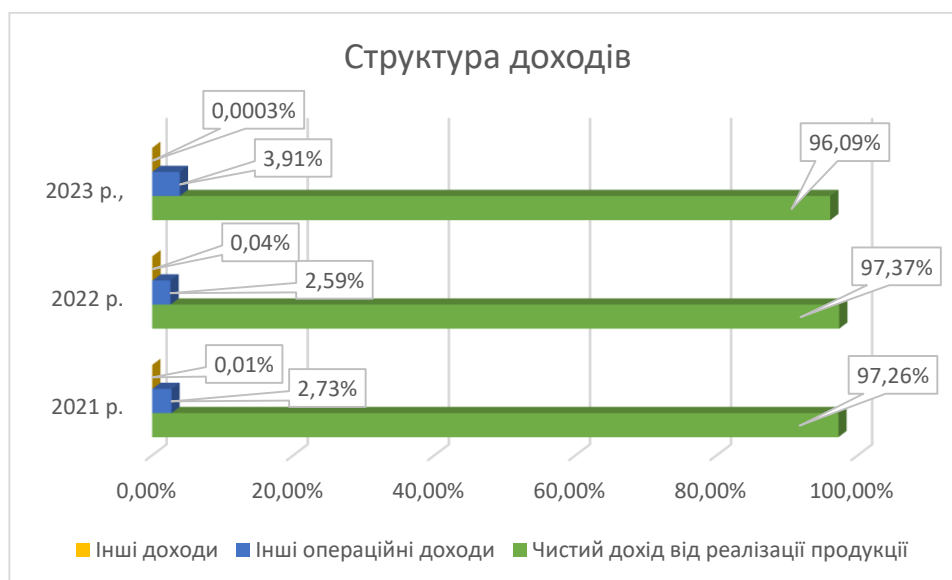


Рисунок 2.3 - Структура доходів ПП «Екіпаж» за 2021 - 2023 р.р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Екіпаж» [67]

Аналізуючи структуру доходів ПП «Екіпаж» протягом 2021-2023 р.р. (Рис.2.3), можна відзначити певні тенденції та зміни, що відображають розвиток компанії та її адаптацію до ринкових умов.

У 2021 році основним джерелом доходу для компанії був чистий дохід від реалізації продукції, який складав 97,26% від загального обсягу доходів. Інші операційні доходи становили 2,73%, а інші доходи були майже незначними - лише 0,01%.

У 2022 році частка чистого доходу від реалізації продукції незначно зросла до 97,37%. Це може вказувати на те, що компанія змогла зберегти або навіть підвищити ефективність своєї основної діяльності, можливо, завдяки збільшенню обсягів продажів або оптимізації виробничих процесів. Водночас,

частка інших операційних доходів трохи зменшилася до 2,59%. Це незначне зниження може бути наслідком зменшення додаткових операційних надходжень чи зміни у структурі таких доходів. Інші доходи в цьому році дещо зросли до 0,04%, що може бути пов'язано з разовими фінансовими операціями або отриманням доходів від інвестицій.

Проте у 2023 році спостерігається цікава динаміка. Частка чистого доходу від реалізації продукції знизилася до 96,09%. Хоча це все ще домінуюче джерело доходів, зниження може свідчити про певні виклики в основній діяльності компанії, такі як підвищена конкуренція, насичення ринку чи інші зовнішні фактори. Водночас, частка інших операційних доходів значно зросла до 3,91%. Це помітне підвищення може бути результатом успішної диверсифікації діяльності компанії, розширення асортименту послуг чи впровадження нових операційних проєктів, що принесли додатковий дохід. Інші доходи майже зникли з структури доходів, знизившись до 0,0003%. Це може означати відсутність разових фінансових надходжень або продажу активів у цьому році.

Загалом, протягом трьох років компанія демонструє високу залежність від чистого доходу від реалізації продукції, що є ознакою стабільності та ефективності основної діяльності. Зростання інших операційних доходів у 2023 році свідчить про потенціал компанії в освоєнні нових напрямів та можливостей на ринку. Це може бути стратегічним кроком для зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного джерела доходу, та для пошуку нових шляхів зростання.

Зниження частки інших доходів до майже нуля в 2023 році може бути як позитивним, так і негативним сигналом. З одного боку, це може означати, що компанія сфокусувалася на більш стабільних та прогнозованих джерелах доходу. З іншого боку, втрата цих доходів може свідчити про упущені можливості або необхідність перегляду інвестиційної стратегії.

У контексті цих змін компанії варто продовжувати зміцнювати свою основну діяльність, водночас активно розвиваючи інші операційні напрями.

Розширення спектру послуг, впровадження інновацій чи вихід на нові ринки можуть сприяти збільшенню доходів та підвищенню конкурентоспроможності. Також доцільно провести аналіз причин зменшення інших доходів та розглянути можливості для їх відновлення або заміщення новими джерелами.

Враховуючи наведений аналіз, ПП «Екіпаж» демонструє стійкість та адаптивність у змінних ринкових умовах. Стабільна основна діяльність у поєднанні з успішною диверсифікацією доходів може стати запорукою подальшого зростання та розвитку компанії в майбутньому.

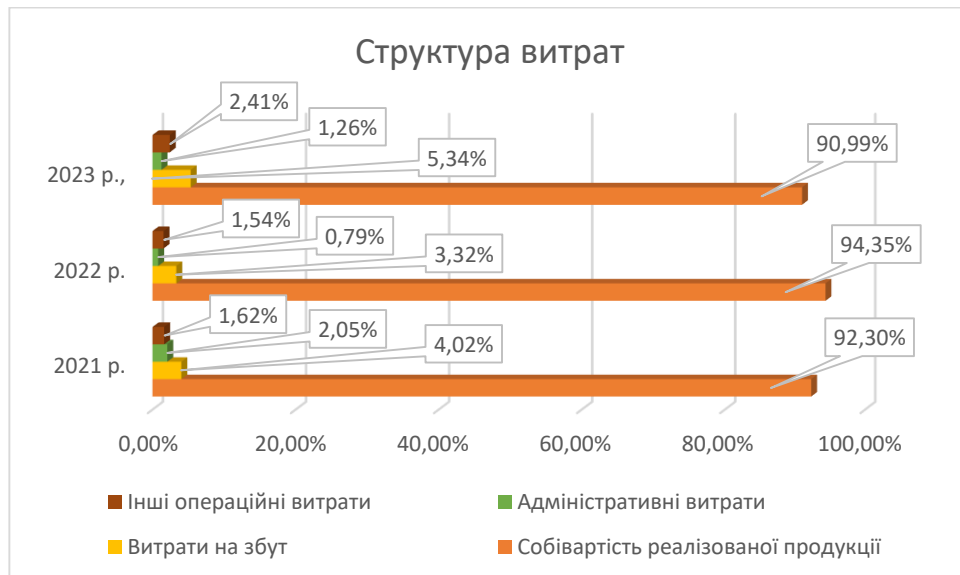


Рисунок 2.4 - Структура витрат ПП «Екіпаж» за 2021 - 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Екіпаж» [67]

Аналізуючи структуру витрат компанії ПП «Екіпаж» за період 2021-2023 років (Рис.2.4), можна виявити значні зміни, які відображають адаптацію компанії до ринкових умов та внутрішніх стратегій управління.

У 2021 році основну частину витрат становила собівартість реалізованої продукції, яка складала 92,30%. Це свідчить про високу ресурсомісткість виробництва та значну залежність від витрат на сировину, матеріали та виробничий процес. Витрати на збут становили 4,02%, що вказує на помірні

зусилля компанії в напрямку маркетингу та продажів. Адміністративні витрати були на рівні 2,05%, відображаючи ефективне управління та контроль над непрямими витратами. Інші операційні витрати складали 1,62%, що може включати різні непередбачені або другорядні витрати.

У 2022 році спостерігається зростання частки собівартості реалізованої продукції на 2,05%, що може бути пов'язане з збільшенням цін на сировину, енергоносії або зростанням витрат на оплату праці. Така тенденція може свідчити про тиск зовнішніх факторів на виробничі витрати. Водночас, витрати на збут знизилися до 3,32%, що може вказувати на скорочення маркетингових бюджетів або оптимізацію процесів збуту. Адміністративні витрати зменшилися більш ніж удвічі, що може бути результатом реструктуризації управлінських процесів або зниження управлінських витрат.

У 2023 році відбулися суттєві зміни в структурі витрат. Частка собівартості реалізованої продукції знизилася до 90,99%, що свідчить про успішну оптимізацію виробничих процесів, тобто підвищення ефективності виробництва або зниження вартості сировини та матеріалів. Витрати на збут значно зросли до 5,34%, що може бути пов'язано з активізацією маркетингових зусиль, розширенням ринків збуту або інвестуванням у рекламу та просування продукції. Адміністративні витрати також зросли до 1,26%, що може вказувати на необхідність посилення управлінського апарату у зв'язку з розширенням діяльності.

Загальна картина свідчить про те, що компанія ПП «Екіпаж» активно працює над оптимізацією своїх витрат та адаптується до змін у ринковому середовищі. Зниження собівартості у 2023 році може свідчити про впровадження нових технологій, перегляд постачальників або ефективніше використання ресурсів. Зростання витрат на збут вказує на стратегічне рішення компанії інвестувати в розширення ринкової присутності та збільшення продажів. Незначне підвищення адміністративних витрат може бути виправданим, якщо воно сприяє покращенню управління та підтримує зростання бізнесу.

Динаміка інших операційних витрат потребує детальнішого аналізу, щоб визначити конкретні причини та можливі шляхи оптимізації.

У підсумку, структура витрат ПП «Екіпаж» за 2021-2023 роки демонструє гнучкість та здатність компанії адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів. Зниження собівартості та інвестування у збутові зусилля можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості компанії. Рекомендується продовжувати моніторинг витрат, особливо в категоріях, що демонструють зростання, щоб забезпечити ефективність інвестицій та досягнення стратегічних цілей.

Після аналізу одного з основних звітних документів компанії перейдемо до оцінки якості та ефективності її діяльності з фінансової точки зору, а саме до аналізу фінансових коефіцієнтів різних груп ліквідності та платоспроможності, сутність і методика розрахунку яких наведено в Додатку А [14].

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності та платоспроможності ПП «Екіпаж» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки	На початок періоду	На кінець періоду	Абс. зміна (+,-)	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6
Абсолютний коефіцієнт ліквідності	2021	0,004	0,009	0,005 ↑	≥ 0,25 – 0,3
	2022	0,009	0,03	0,02 ↑	
	2023	0,03	0,003	-0,03 ↓	
	Абс. зміна (+,-), за весь період			-0,001 ↓	
Проміжний коефіцієнт ліквідності	2021	0,48	0,51	0,03 ↑	≥ 0,7 – 0,8
	2022	0,51	0,96	0,45 ↑	
	2023	0,96	0,44	-0,52 ↓	
	Абс. зміна (+,-), за весь період			-0,04 ↓	
Загальний коефіцієнт ліквідності	2021	0,91	0,99	0,08 ↑	≥ 1,5 – 2,0
	2022	0,99	1,00	0,01 ↑	
	2023	1,00	0,77	-0,23 ↓	
	Абс. зміна (+,-), за весь період			-0,14 ↓	
Коефіцієнт автономії	2021	0,35	0,21	-0,13 ↓	≥ 0,5
	2022	0,21	0,17	-0,04 ↓	
	2023	0,17	0,22	0,05 ↑	
	Абс. зміна (+,-), за весь період			-0,13 ↓	

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт заборгованості	2021	0,35	0,92	0,56 ↑	≤ 0 – 0,5
	2022	0,92	0,80	-0,12 ↓	
	2023	0,80	0		
	Абс. зміна (+,-), за весь період			0,44 ↑	
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	2021	1	1	0	≥ 0,1
	2022	1	1	0	
	2023	1	1	0	
	Абс. зміна (+,-), за весь період			0	

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Екіпаж» [67]

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПП «Екіпаж» за 2021-2023 р.р. свідчить про змінність фінансового стану підприємства та його здатність виконувати короткострокові та довгострокові зобов'язання (Табл. 2.4).

Абсолютний коефіцієнт ліквідності, який відображає здатність підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, протягом усього періоду залишався значно нижчим за нормативне значення ($\geq 0,25-0,3$). У 2021 р. він зріс з 0,004 до 0,009, у 2022 р. підвищився до 0,03, але в 2023 році різко знизився до 0,003. Це свідчить про постійну нестачу грошових коштів для миттєвого погашення зобов'язань.

Проміжний коефіцієнт ліквідності показав покращення у 2022 році, піднявшись до 0,96 і перевищивши нормативне значення ($\geq 0,7-0,8$), що свідчило про підвищену здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Однак у 2023 р. він знизився до 0,44, вказуючи на погіршення швидкої ліквідності та можливі труднощі з управлінням дебіторською заборгованістю.

Загальний коефіцієнт ліквідності залишався нижчим за норматив ($\geq 1,5-2,0$) протягом усього періоду. Він незначно зріс до 1,00 у 2022 р., але в 2023 р. знизився до 0,77. Це вказує на те, що підприємство може мати

проблеми з покриттям своїх короткострокових зобов'язань за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт автономії, який відображає фінансову незалежність підприємства, знизився з 0,35 у 2021 р. до 0,17 у 2022 р., значно нижче нормативу ($\geq 0,5$). У 2023 р. він дещо зріс до 0,22, що свідчить про незначне покращення, але підприємство все ще сильно залежить від позикових коштів.

Коефіцієнт заборгованості значно перевищував нормативне значення ($\leq 0-0,5$), піднявшись до 0,92 у 2021 році. У 2022 р. він знизився до 0,80, а в 2023 р. показаний як 0, що може свідчити про суттєве погашення заборгованості або можливу помилку в даних.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами залишався стабільним на рівні 1 протягом всього періоду, значно перевищуючи норматив ($\geq 0,1$). Це вказує на те, що підприємство повністю забезпечене власними коштами для фінансування поточної діяльності.

Загалом, фінансовий аналіз показує, що ПП «Екіпаж» стикається з проблемами ліквідності та високим рівнем заборгованості. Незважаючи на деякі покращення в окремі роки, ключові показники не досягають нормативних значень, що може свідчити про ризики фінансової нестабільності.

Модель Е. Альтмана, або Z-складова, є багатофакторною дискримінантною моделлю, розробленою для прогнозування фінансової стійкості підприємств. Вона використовується для оцінки ймовірності банкрутства на основі комбінації фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та фінансова залежність. Для нашого аналізу ми обрали 5-ти факторну варіацію цієї моделі, що найбільше підходить для оцінки саме промислових підприємств та має наступний вигляд:

$$Z = 0,717 * F1 + 0,847 * F2 + 3,107 * F3 + 0,420 * F4 + 0,998 * F5 \quad (2.7)$$

Таблиця 2.5 - Фактори Е. Альтмана для визначення вірогідності банкрутства ПП «Екіпаж» за 2021 - 2023 р.р.

Фактор	Формула для розрахунку	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
F1	Оборотні активи / Загальна вартість активів	0,59	0,70	0,60
F2	Нерозподілений прибуток / Загальна вартість активів	0,10	0,08	0,13
F3	Прибуток від операційної діяльності / Загальна вартість активів	0,06	0,04	0,08
F4	Власний капітал / Залучений капітал	0,27	0,20	0,27
F5	Чистий дохід від реалізації / Загальна вартість активів	2,12	2,01	2,02

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Екіпаж» [67]

Таблиця 2.6 - Показник вірогідності банкрутства за 5-ти факторною моделі Е. Альтмана ПП «Екіпаж» за 2021-2023рр.

Показник	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
Z-модель Альтмана для приватних компаній (Z)	від 1,23 до 2,90	2,916	2,787	2,905

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Екіпаж» [67]

Отримані в результаті розрахунків дані подано у Табл. 2.5 та 2.6 Усі три роки значення Z-рахунку перевищують верхню межу нормативного діапазону або знаходяться близько до неї. Це свідчить про низьку ймовірність банкрутства та високу фінансову стійкість підприємства. Незначне зниження показника у 2022 р. до 2,787 не виходить за межі нормативу і не є критичним (Табл. 2.6).

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що ПП «Екіпаж» протягом 2021-2023 р.р. знаходилося в зоні фінансової безпеки. Підприємство демонструє стабільність та ефективність фінансового управління, що мінімізує ризики неплатоспроможності та банкрутства.

2.2 Адаптація методів FCEM та FMECA для оцінки факторів ризику в процесі організації системи фінансового контролінгу

Ризики є об'єктивною складовою будь-якої підприємницької діяльності, виникаючи як наслідок внутрішніх факторів, таких як організаційні недоліки чи кадрові проблеми, так і зовнішніх впливів, наприклад, економічних криз або змін у законодавстві. Проведення оцінки ризиків є важливим інструментом, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози для фінансової стійкості підприємства, оцінити ймовірність їх настання та можливі наслідки, розробити стратегії мінімізації негативного впливу, а також підвищити прозорість і надійність фінансової інформації [2].

Однією з ключових причин для проведення оцінки ризиків у процесі організації системи фінансового контролінгу є підвищення ефективності управління фінансами. Виявлення слабких місць у фінансових процесах сприяє оптимізації структури контролінгу, ефективному розподілу ресурсів та підвищенню рентабельності підприємства.

Крім того, в умовах постійних змін у фінансовому та податковому законодавстві України, оцінка ризиків допомагає підприємству своєчасно адаптуватися до нових вимог, уникнути можливих штрафів та санкцій, а також підтримувати свою репутацію та довіру з боку партнерів [2].

Мінімізація фінансових втрат є ще однією вагомою причиною для оцінки ризиків. Виявлення та аналіз потенційних ризиків дозволяють розробити превентивні заходи, що знижують ймовірність виникнення фінансових збитків, пов'язаних із шахрайством, помилками в обліку або неефективними інвестиціями.

Оцінка ризиків також підтримує стратегічне планування, оскільки ризики можуть суттєво впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. Врахування можливих перешкод та невизначеностей

забезпечує більш реалістичне планування та підвищує гнучкість підприємства в умовах змінного ринкового середовища [9].

Підприємства, які активно управляють ризиками та мають ефективну систему фінансового контролінгу, сприймаються інвесторами та кредиторами як більш надійні партнери. Це може спростити доступ до зовнішнього фінансування та сприяти залученню додаткових інвестицій.

Незважаючи на важливість оцінки ризиків, підприємства можуть стикатися з певними труднощами в цьому процесі. Обмеженість ресурсів може ускладнювати проведення комплексної оцінки ризиків, особливо для малих та середніх підприємств. Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища може ускладнювати прогнозування ризиків та розробку ефективних стратегій їх мінімізації. Крім того, співробітники можуть проявляти спротив змінам, не завжди підтримуючи нові процеси та інструменти управління ризиками [9].

Проведення оцінки ризиків у процесі організації системи фінансового контролінгу є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Це не лише дозволяє виявити та мінімізувати потенційні загрози, але й підвищує ефективність управління, підтримує стратегічне планування та зміцнює позиції на ринку. Врахування ризиків сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, що є ключовим фактором успішного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах [25].

На нашу думку, важливо проаналізувати основний вплив такого типу ризиків під час процесу організації фінансового контролінгу, використовуючи нечітку модель комплексної оцінки (FCЕМ) та аналіз видів, наслідків та критичності відмов (FMECA). Загальна ідея згаданої моделі полягає в тому, щоб «забезпечити загальний огляд, спрямований на відображення факторів рівня ризику під час процесу організації фінансового контролінгу шляхом оцінки рівня ризику під час процесу організації системи фінансового контролінгу кожної категорії» [42].

Відповідно до методології FMECA, всі ризики поділяються на п'ять груп ризиків першого рівня: ризики в культурі та суспільстві, витратах та економіці, екології та навколишньому середовищі, проекті та організації, політиці та політиці [49]. Під час проведеного аналізу запропоновані групи-факторів були адаптовані до досліджуваного нами питання організації системи фінансового контролінгу на підприємстві в рамках даної кваліфікаційної роботи (Табл.2.7). Усі ці категорії допомагають у оцінці ризику стабільності. Крім того, ризики першого рівня підрозділяються на більш детальні категорії ризиків другого рівня. Важливо побудувати комплексну систему факторів ризиків стабільності, як це продемонстровано в Табл. 2.7 перед оцінкою ризиків.

Таблиця 2.7 – Факторна система оцінки ризиків організації системи фінансового контролінгу на підприємстві

Фактори першого рівня	Фактори другого рівня
1	2
1. Технологічні ризики	1.1 Перебої з електропостачанням
	1.2 Загрози кібербезпеці та витоки даних
	1.3 Проблеми з інтеграцією систем
2. Ризики фінансової звітності	2.1 Похибки при реєстрації фінансових даних
	2.2 Недостатність внутрішніх контролів
	2.3 Затримки у формуванні фінансової звітності
3. Регуляторні ризики	3.1 Зміни в українському/міжнародному податковому законодавстві
	3.2 Невідповідність національним/міжнародним стандартам обліку й звітності
	3.3 Юридичні наслідки фінансових порушень
4. Ринкові та економічні ризики	4.1 Податкове навантаження
	4.2 Інфляція та її вплив на фінансове планування
	4.3 Зміни в споживчому попиті
5. Кадрові ризики	5.1 Нестача кваліфікованих фінансових контролерів та висока плинність кадрів у фінансовому відділі
	5.2 Розголошення даних фінансового обліку (комерційної таємниці)
	5.3 Недостатня кваліфікація та розвиток персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Багато факторів, тісно пов'язаних з рівнем ризику під час процесу оцінки, можуть мати сильну нечітку невизначеність, і їх важко оцінити за допомогою кількісних методів. Більше того, складно оцінити їх, використовуючи лише один ключовий критерій. Заде Л. А. у 1965 році запропонував вирішити цю проблему за допомогою концепції нечітких

множин, яка сьогодні відома як нечітка модель комплексної оцінки (FCSEM) [56].

FCSEM базується на «теорії ступеня належності в нечіткій математиці, яка перетворює якісну оцінку в кількісну». Сьогодні вона вважається ефективним багатофакторним інструментом для комплексної оцінки.

Працюючи разом з методом експертної оцінки, така модель може повністю враховувати критерії оцінки та фактори, що впливають на невизначеність, а потім надавати результати оцінки, ближчі до реальної ситуації [42].

З 1990-х років представлена модель використовується для вирішення практичних проблем, і дослідження з її впровадження швидко поширюються на різні галузі. Відповідно до цих фактів, стабільність FCSEM є вищою, ніж у інших методів, завдяки заздалегідь визначеним вагам та зменшенню неточностей шляхом встановлення функцій належності [46]. Практичне застосування цієї моделі складається з п'яти кроків (Табл. 2.8 і Табл. 2.9).

Таблиця 2.8 – Кроки 1-3 за методологією FCSEM

Крок	Сутність	Розрахункові формули	Пояснення
1	2	3	4
1	Встановити набір факторів оцінки ризику	$Q = \{Q_1, Q \dots, Q_i, Q \dots, Q_n\};$ (2.1) $Q_i = \{Q_{i1}, \dots, Q_{ij}, \dots, Q_{im}\},$ $(i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m)$ (2.2) де Q це набір факторів оцінки ризику та n - це число факторів 1-го рівня в наборі Q ; Q_i ($i = 1, 2, \dots, n$) - це $i^{\text{н}}$ 1-го рівня; Q_{ij} - це $j^{\text{н}}$ фактор ризику 2-го рівня для Q_i ; m - це число факторів ризику 2-го рівня.	Елементи сукупності Q це фактори, які впливають на оцінку ризику. Інтегрований рівень ризику відображається цими елементами в певний момент часу, сукупність факторів оцінки ризику Q та елементами цієї сукупності у вигляді формул (2.1, 2.2)
2	Встановити набір критеріїв для оцінки ризику P	$P = \{p_1, p_2, p_3, p_4, p_5\},$ (2.3) де P сукупність критеріїв для оцінки ризику; p_1, p_2, p_3, p_4, p_5 - критерії, що представляють ступені ризику: «Руйнівний», «Неприйнятний», «Загальний», «Прийнятний» та «Бажаний», які відповідають оцінкам: 1, 2, 3, 4 та 5 відповідно.	Сукупність критеріїв P складається з 5 оцінок, за допомогою яких експерти оцінюють ступінь ризику відповідно до критеріїв нечіткої комплексної моделі оцінки (FCSEM), як показано у формулі (2.3).

2	Визначення нечіткої матриці комплексної оцінки R та $R_i (i = 1, 2, \dots, n)$	$R_i = \begin{Bmatrix} r_{i11} & r_{i12} & r_{i13} & r_{i14} & r_{i15} \\ r_{i21} & r_{i22} & r_{i23} & r_{i24} & r_{i25} \\ r_{i31} & r_{i32} & r_{i33} & r_{i34} & r_{i35} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{im1} & r_{im2} & r_{im3} & r_{im4} & r_{im5} \end{Bmatrix} \quad (2.4)$ де $R = \{R_1, R_2, \dots, R_i, R_{i+1}, \dots, R_n\}$ та $R_i (i = 1, 2, \dots, n)$ матриця нечіткої комплексної оцінки ризику рівнів Q та Q_i;	Потім на основі оцінок факторів ризику 1-го рівня можна побудувати матрицю нечіткої комплексної оцінки факторів розвитку 2-го рівня.
3	Побудова вектора питомої ваги W та W_i .	$W = \{W_1, W_2, \dots, W_i, \dots, W_n\}; \quad (2.5)$ $W_i = \{W_{i1}, W_{i2}, \dots, W_{ij}, \dots, W_{im}\}, \quad (2.6)$ $(i = 1, 2, \dots, n; 1 \leq j \leq m) \quad (2.7)$ $\sum_{i=1}^n W_i = 1; \quad (2.8)$ $\sum_{j=1}^m W_{im} = 1;$ де W and W_i вектори питомої ваги факторів ризику 1-го та другого 2-го рівнів відповідно; W_i та W_{im} питома вага елементів Q_i та Q_{im}, відповідно.	Кожен елемент у сукупностях Q та Q_i має різний вплив на оцінку ризику, тому ваги цих факторів відрізняються. Вектори ваг допомагають визначити значущість кожного фактора в загальній оцінці ризику (2.5 – 2.8).

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Значення W_i and W_{im} можуть бути розраховані за допомогою методу аналізу видів, наслідків та критичності відмов (FMECA).

FMECA - це «індуктивний аналітичний інструмент, який забезпечує систематичну, комплексну оцінку та аналізує наслідки потенційних відмов у проектуванні системи [49].

Процес аналізу включає огляд та оцінку режимів відмов, вплив цих зупинок на функціонування системи та визначення наслідків для безпеки системи, якщо такі є. Він надає відповідні оцінки, визначає причину проблеми, щоб запобігти повторенню після виявлення можливих зупинок системи, а також ймовірність відмови, серйозність і небезпеку кожного елемента. Відповідно до аналізу, ваги ризик-факторів під час процесу організації фінансового контролінгу можуть бути розраховані за формулами:

$$W_i'' = \frac{H_i \times S_i \times D_i}{C_i} \quad (2.9)$$

$$W_{im}'' = \frac{H_{im} \times S_{im} \times D_{im}}{C_{im}} \quad (2.10)$$

де W_i'' та W_{im}'' вектори питомої ваги факторів ризику 1-го та 2-го рівнів Q_i , та Q_{im} , відповідно;

H_i ймовірність виникнення ризику Q_i ;

S_i втрати та вплив після виникнення ризику Q_i ;

D_i ступінь виявлення ризику Q_i ;

C_i здатність контролювати та компенсувати втрати після виникнення ризику Q_i .

Значення H_i , S_i , D_i та C_i можуть бути визначені за допомогою методу експертного оцінювання (EGM) де $H_i = [1, 5]$, $S_i = [1, 5]$, $D_i = [1, 5]$, $C_i = [1, 5]$. Принципи експертної оцінки наведені у формулах 2.11-2.14 [47]:

$$H_i = \begin{cases} 1 & \text{Найнижча ймовірність ризику} \\ 5 & \text{Найвища ймовірність ризику} \\ h_i & \text{Інше значення} \end{cases} \quad (2.11)$$

$$S_i = \begin{cases} 1 & \text{Мінімальні наслідки} \\ 5 & \text{Максимальні наслідки} \\ s_i & \text{Інше значення} \end{cases} \quad (2.12)$$

$$D_i = \begin{cases} 1 & \text{Найлегше виявляється} \\ 5 & \text{Найважче виявляється} \\ d_i & \text{Інше значення} \end{cases} \quad (2.13)$$

$$C_i = \begin{cases} 1 & \text{Найважче контролювати (компенсувати втрати)} \\ 5 & \text{Найлегше контролювати (компенсувати втрати)} \\ c_i & \text{Інше значення} \end{cases} \quad (2.14)$$

Після цього потوما вага факторів ризику різних рівнів W_i та W_{im} буде отримана шляхом нормалізації значень $W_i^{\text{н}} i$ та $W_{im}^{\text{н}}$, відповідно.

Відповідно до Табл. 2.7, ми оцінюємо ризик під час процесу організації системи фінансового контролінгу, використовуючи моделі, описані вище. Q , яка була визначена як множина факторів для майбутньої оцінки, її поділ продемонстрований у Табл. 2.10.

Таблиця 2.9 - Кроки 4-5 за методологією FCEM

Крок	Сутність	Розрахункові формули	Пояснення
1	2	3	4
4	Побудувати нечітку матрицю комплексної оцінки G для відображення рівня ризику	$G = W \times B^T$ (2.15) $B = (B_1, \dots, B_i, \dots, B_n)$ (2.16) $B_i = W_i \times R_i$ (2.17) де G нечітка матриця комплексної оцінки, яка може відображати рівень ризику; B_i нечітка матриця комплексної оцінки фактора ризику 1-го рівня Q_i ($i = 1, 2, \dots, n$); B набір нечітких матриць комплексної оцінки.	Відповідно до формул (2.15)–(2.17), можуть бути розраховані нечіткі матриці комплексної оцінки факторів різних рівнів.
5	Розрахувати значення рівня ризику	$Z = P \times G$ (2.18) $Z = (Z_1, \dots, Z_i, \dots, Z_n)$ (2.19) $Z_i = P \times B_i$ (2.20) де Z – це рівень ризику; Z_i – це рівень ризику фактора першого рівня Q_i ; Z – це набір рівнів ризику факторів першого рівня.	За допомогою формул (2.18)–(2.20), можна отримати значення рівня ризику та рівні ризику факторів 1-го порядку, що забезпечить основу для прийняття рішень щодо управління ризиками.

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

2.3 Комплексна модель оцінювання ризиків організації системи фінансового контролінгу на підприємстві

Відповідно до Табл. 2.7, ми оцінюємо ризик під час процесу організації системи фінансового контролінгу, використовуючи моделі, описані вище. Q , яка була визначена як множина факторів для майбутньої оцінки, її поділ продемонстрований у Табл. 2.10.

Згідно з FCEM всі ризики були розділені на два рівні. Кількість факторів ризику першого рівня становить п'ять ($n = 5$); це множина факторів першого рівня Q . Говорячи про фактори другого рівня, їх кількість у кожному факторі першого рівня однакова, при цьому множина факторів другого рівня визначається як Q_{ij} . Як показано в Табл. 2.10, кількість факторів ризику становить: $m = 3$ для $i = 1-5$.

Відповідно до критеріїв FCEM та формули (2.3), може бути встановлена множина критеріїв для оцінки ризику P , де $P = \{p_1, p_2, p_3, p_4, p_5\} = \{1, 2, 3, 4, 5\}$.

Ми визначили P та $R_i (i = 1, 2, \dots, n)$ використовуючи результати опитування експертів. Простий приклад анкети продемонстрований у Додатку Б, Табл Б.1.

Таблиця 2.10 - Множина факторів оцінки ризиків організації системи фінансового контролінгу на підприємстві, Q

Фактори першого рівня	Фактори другого рівня
1	2
1. Технологічні ризики Q_1	1.1 Перебої з електропостачанням Q_{11}
	1.2 Загрози кібербезпеці та витоки даних Q_{12}
	1.3 Проблеми з інтеграцією систем Q_{13}
2. Ризики фінансової звітності Q_2	2.1 Похибки при реєстрації фінансових даних Q_{21}
	2.2 Недостатність внутрішніх контролів Q_{22}
	2.3 Затримки у формуванні фінансової звітності Q_{23}
3. Регуляторні ризики Q_3	3.1 Зміни в українському/міжнародному податковому законодавстві Q_{31}
	3.2 Невідповідність національним/міжнародним стандартам обліку й звітності Q_{32}
	3.3 Юридичні наслідки фінансових порушень Q_{33}
4. Ринкові та економічні ризики Q_4	4.1 Податкове навантаження Q_{41}
	4.2 Інфляція та її вплив на фінансове планування Q_{42}
	4.3 Зміни в споживчому попиті Q_{43}
5. Кадрові ризики Q_5	5.1 Нестача кваліфікованих фінансових контролерів та висока плинність кадрів у фінансовому відділі Q_{53}
	5.2 Розголошення даних фінансового обліку (комерційної таємниці) Q_{52}
	5.3 Недостатня кваліфікація та розвиток персоналу Q_{53}

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Цільовою аудиторією цієї анкети були експерти різних рівнів: керівники підприємств, персонал у сфері фінансів, бухгалтерського обліку та аудиту. Загальна кількість респондентів становила 62, але було зібрано лише 58 відповідей через те, що три форм були незавершеними, а п'ять мали однакові відповіді (дублікати). На основі вищезазначеної інформації до подальшого дослідження було взято лише 50 відповідей. Рівень валідності анкети можна визначити на рівні 80,65%. Тому результати цього опитування вважаються реальними та ефективними і можуть бути використані для подальшого аналізу.

На основі висновків з оцінки факторів ризику другого рівня була складена запропонована матриця факторів ризику першого рівня. Аналізуючи результати анкетування, можна отримати оцінки факторів ризику (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Оціночні твердження експертів щодо ступеня ризику в процесі організації системи фінансового контролінгу на підприємстві

Фактори		Ступінь ризику				
		Руйнівний	Неприйнятний	Загальний	Прийнятний	Бажаний
		P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅
1	2	3	4	5	6	7
1. Технологічні ризики Q ₁	1.1 Перебої з електропостачанням Q ₁₁	4	12	23	5	6
	1.2 Загрози кібербезпеці та витоки даних Q ₁₂	2	9	19	9	11
	1.3 Проблеми з інтеграцією систем Q ₁₃	6	11	16	13	4
2. Ризики фінансової звітності Q ₂	2.1 Похибки при реєстрації фінансових даних Q ₂₁	23	18	6	2	1
	2.2 Недостатність внутрішніх контролів Q ₂₂	26	15	5	2	2
	2.3 Затримки у формуванні фінансової звітності Q ₂₃	19	17	9	2	3
3. Регуляторні ризики Q ₃	3.1 Зміни в українському/міжнародному податковому законодавстві Q ₃₁	6	16	20	6	2
	3.2 Невідповідність національним/міжнародним стандартам обліку й звітності Q ₃₂	19	11	12	7	1
	3.3 Юридичні наслідки фінансових порушень Q ₃₃	15	19	8	6	2
4. Ринкові та економічні ризики Q ₄	4.1 Податкове навантаження Q ₄₁	28	14	5	2	1
	4.2 Інфляція та її вплив на фінансове планування Q ₄₂	21	18	7	3	1
	4.3 Зміни в споживчому попиті Q ₄₃	26	19	2	1	2
5. Кадрові ризики Q ₅	5.1 Нестача кваліфікованих фінансових контролерів та висока плинність кадрів у фінансовому відділі Q ₅₁	1	2	8	21	18
	5.2 Розголошення даних фінансового обліку (комерційної таємниці) Q ₅₂	2	3	7	24	14
	5.3 Недостатня кваліфікація та розвиток персоналу Q ₅₃	1	5	6	19	19

Джерело: розроблено автором на основі [47]

У Табл 2.11 рівень фактора ризику другого рівня Q_{im} був розрахований за формулою:

$$r_{imk} = \frac{\text{Частота}(Q_{impa})}{\sum_{a=1}^5 \text{Частота}(Q_{impa})}; \quad (2.21)$$

де Частота (Q_{impa}) - це кількість разів, коли респондент цього опитування оцінив рівень ризику Q_{im} як p_a ($a = 1, 2, 3, 4$ або 5).

Потім, запропонована в методології матриця факторів може бути продемонстрована [47]:

$$R_1 = \begin{bmatrix} 0,08 & 0,24 & 0,46 & 0,10 & 0,12 \\ 0,04 & 0,18 & 0,38 & 0,18 & 0,22 \\ 0,12 & 0,22 & 0,32 & 0,26 & 0,08 \end{bmatrix}$$

$$R_2 = \begin{bmatrix} 0,46 & 0,36 & 0,12 & 0,04 & 0,02 \\ 0,52 & 0,30 & 0,10 & 0,04 & 0,04 \\ 0,38 & 0,34 & 0,18 & 0,04 & 0,06 \end{bmatrix}$$

$$R_3 = \begin{bmatrix} 0,12 & 0,32 & 0,40 & 0,12 & 0,04 \\ 0,38 & 0,22 & 0,24 & 0,14 & 0,02 \\ 0,30 & 0,38 & 0,16 & 0,12 & 0,04 \end{bmatrix}$$

$$R_4 = \begin{bmatrix} 0,56 & 0,28 & 0,10 & 0,04 & 0,02 \\ 0,42 & 0,36 & 0,14 & 0,06 & 0,02 \\ 0,52 & 0,38 & 0,04 & 0,02 & 0,04 \end{bmatrix}$$

$$R_5 = \begin{bmatrix} 0,02 & 0,04 & 0,16 & 0,42 & 0,36 \\ 0,04 & 0,06 & 0,14 & 0,48 & 0,28 \\ 0,02 & 0,10 & 0,12 & 0,38 & 0,38 \end{bmatrix}$$

Після цього було використано метод FMECA для оцінки векторів питомої ваги W та W_i , результат яких відіграє важливу роль у визначенні рівня ризику. З цією метою ми запросили 5 експертів у сфері фінансового контролінгу взяти участь у дослідженні та оцінити значення H_i , S_i , D_i та C_i на основі Формул 2.9-2.14 (таблиця оцінок показана в Додатку Б), а результати оцінювання факторів ризику першого рівня продемонстровані в Табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Значення H_i , S_i , D_i та C_i оцінені п'ятьма експертами.

Q		Эксперт 1					Эксперт 2					Эксперт 3					Эксперт 4					Эксперт 5					Средние значения
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Q ₁	H			X						X			X			X				X					X		10,53
	S		X				X									X				X				X			
	D		X							X					X		X							X			
	C		X						X					X			X						X		X		
	W ₁	6					5,33					13,33					4					24					
Q ₂	H				X				X					X					X					X			18,73
	S			X					X				X						X							X	
	D				X					X					X						X				X		
	C				X		X							X					X					X			
	W ₂	12					36					10,67					15					20					
Q ₃	H			X						X			X							X				X			14,30
	S			X					X				X						X					X			
	D				X					X			X							X				X			
	C			X					X				X					X					X				
	W ₃	12					16					6					24					15,5					
Q ₄	H					X			X				X								X			X			25,42
	S				X				X							X			X							X	
	D					X					X				X					X						X	
	C		X							X				X				X							X		
	W ₄	50					15					13,33					30					18,75					
Q ₅	H		X						X						X			X						X			6,4
	S	X						X				X								X			X				
	D			X			X						X							X					X		
	C	X					X						X						X					X			
	W ₅	6					6					4					10,67					5,33					

Джерело: розраховано автором на основі [42]

$$W = \{W_1, W_2, W_3, W_4, W_5\} = \{0,14; 0,25; 0,19; 0,34; 0,08\}$$

Аналогічно, можна отримати ваги факторів ризику 2-го рівня:

$$W_1^* = \{0,27; 0,41; 0,32\}; \quad W_2^* = \{0,17; 0,63; 0,20\};$$

$$W_3^* = \{0,39; 0,08; 0,53\}; \quad W_4^* = \{0,06; 0,23; 0,71\};$$

$$W_5^* = \{0,33; 0,49; 0,18\}.$$

Відповідно до формули (2.17), було оцінено матрицю факторів ризику першого рівня, запропоновану в методології:

$$B_1 = |0,0764; 0,209; 0,3824; 0,184; 0,1482|$$

$$B_2 = |0,4818; 0,3182; 0,1194; 0,04; 0,0406|$$

$$B_3 = |0,2362; 0,3438; 0,26; 0,1216; 0,038|$$

$$B_4 = |0,4994; 0,3694; 0,0667; 0,0304; 0,0342|$$

$$B_5 = |0,0298; 0,0606; 0,143; 0,4422; 0,3244|$$

Відповідно до формул (2.15) та (2.16), було оцінено матрицю G , запропоновану в методології, яка відображає загальний рівень ризику:

$$G = W \times B^T = W \times \begin{pmatrix} B_1 \\ B_2 \\ B_3 \\ B_4 \\ B_5 \end{pmatrix} =$$

$$\begin{aligned}
&= |0,14; 0,25; 0,19; 0,34; 0,08| \times \left\{ \begin{array}{l} 0,0764; 0,209; 0,3824; 0,184; 0,1482| \\ 0,4818; 0,3182; 0,1194; 0,04; 0,0406| \\ 0,2362; 0,3438; 0,26; 0,1216; 0,038| \\ 0,4994; 0,3694; 0,0667; 0,0304; 0,0342| \\ 0,0298; 0,0606; 0,143; 0,4422; 0,3244| \end{array} \right\} = \\
&= |0,348204; 0,304576; 0,166904; 0,104576; 0,075698|
\end{aligned}$$

Відповідно до формул (2.18–2.20), можна виміряти значення оцінки ризику під час процесу організації фінансового контролінгу Z , та рівень ризику факторів ризику першого рівня Z_i :

$$\begin{aligned}
Z = P \times G = |1 \ 2 \ 3 \ 4 \ 5| \times \begin{vmatrix} 0,348204 \\ 0,304576 \\ 0,166904 \\ 0,104576 \\ 0,075698 \end{vmatrix} &= 2,255; & Z_1 = |1 \ 2 \ 3 \ 4 \ 5| \times \begin{vmatrix} 0,0764 \\ 0,209 \\ 0,3824 \\ 0,184 \\ 0,1482 \end{vmatrix} &= 3,119; \\
Z_2 = |1 \ 2 \ 3 \ 4 \ 5| \times \begin{vmatrix} 0,4818 \\ 0,3182 \\ 0,1194 \\ 0,04 \\ 0,406 \end{vmatrix} &= 3,666; & Z_3 = |1 \ 2 \ 3 \ 4 \ 5| \times \begin{vmatrix} 0,2362 \\ 0,3438 \\ 0,26 \\ 0,1216 \\ 0,038 \end{vmatrix} &= 2,380; \\
Z_4 = |1 \ 2 \ 3 \ 4 \ 5| \times \begin{vmatrix} 0,4994 \\ 0,3694 \\ 0,0667 \\ 0,0304 \\ 0,0342 \end{vmatrix} &= 1,731; & Z_5 = |1 \ 2 \ 3 \ 4 \ 5| \times \begin{vmatrix} 0,0298 \\ 0,0606 \\ 0,143 \\ 0,4422 \\ 0,3244 \end{vmatrix} &= 3,971.
\end{aligned}$$

Крім того, на Рис. 2.5 показано рівень ризику факторів ризику першого рівня.

Проведений аналіз рівня ризику в процесі організації фінансового контролінгу показав, що загальний показник ризику дорівнює $Z=2,255$. Це значення майже дорівнює середньому значенню ризикових елементів, яке становить 2,5. Такий результат свідчить про те, що рівень ризику є відносно помірним. Він не є критично високим, але все ж потребує належної уваги та наукового підходу до управління в процесі реалізації фінансового контролінгу.

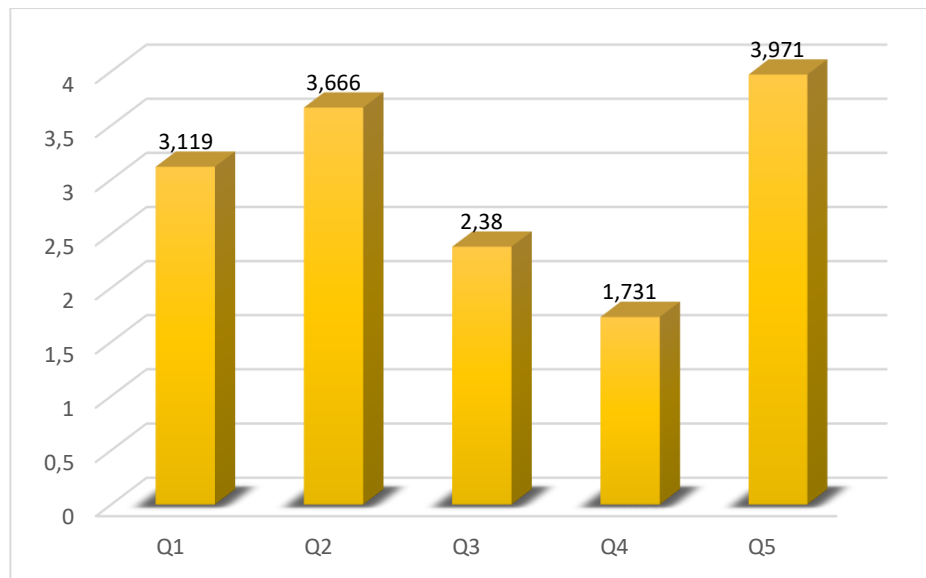


Рисунок 2.5 - Рівень ризику факторів першого рівня

Джерело: побудовано автором

На Рис. 2.5 представлені значення оцінки ризику для факторів першого рівня, що розташовані у порядку спадання від найвищого до найнижчого:

Кадрові ризики (Q_5) - найвищий рівень ризику серед усіх факторів. Це підкреслює важливість людського фактора у фінансовому контролінгу. Проблеми з персоналом, такі як нестача кваліфікованих спеціалістів або опір змінам, можуть суттєво вплинути на ефективність фінансового контролю;

Ризики фінансової звітності (Q_2) - посідають друге місце за рівнем ризику, що вказує на необхідність забезпечення точності та достовірності фінансової інформації, оскільки помилки або неточності у звітності можуть призвести до неправильних управлінських рішень та фінансових втрат;

Технологічні ризики (Q_1) - третій за значимістю фактор ризику. Впровадження та використання сучасних інформаційних систем є критичним для ефективного фінансового контролю. Технологічні збої або застаріле програмне забезпечення можуть негативно вплинути на процеси контролінгу.

Регуляторні ризики (Q_3) розташовані на четвертому місці. Це свідчить про те, що хоча зміни у законодавстві та нормативних вимогах впливають на діяльність підприємства, їх вплив менш критичний порівняно з попередніми

факторами. Однак, підприємство повинно постійно стежити за законодавчими змінами, щоб залишатися у відповідності з ними;

Ринкові та економічні ризики (Q_4) - мають найнижчий рівень ризику серед розглянутих факторів, що означає, що зовнішні економічні умови та ринкові тенденції меншою мірою впливають на процес організації фінансового контролінгу, але їх не слід повністю ігнорувати.

Отже, для успішної організації системи фінансового контролінгу на підприємстві необхідно приділити особливу увагу кадровим аспектам, забезпечити високий рівень фінансової звітності та впровадити сучасні технологічні рішення. Це дозволить знизити загальний рівень ризику, підвищити ефективність фінансового контролю та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки за другим розділом

У розділі було досліджено практичні аспекти організації системи фінансового контролінгу на прикладі підприємства ПП «Екіпаж». Проведений аналіз показав, що підприємство має стабільні виробничі та фінансові показники, значний експортний потенціал і розвинуту структуру фінансового контролю. Основні компоненти фінансового контролінгу, такі як бюджетування, внутрішній аудит, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, ефективно інтегровані в діяльність компанії.

Водночас виявлено певні недоліки в системі управління ризиками. Наявна система орієнтована переважно на ретроспективний аналіз, що ускладнює своєчасну ідентифікацію та мінімізацію ризиків. Проведений аналіз факторів ризику за допомогою методів FMECA та FCEM дозволив оцінити ступінь впливу різних ризиків на процес організації фінансового контролінгу. Результати дослідження підкреслили ключову роль кадрових, фінансових та технологічних ризиків у забезпеченні стабільності системи фінансового контролю.

Запропонована адаптація методів FCEM і FMECA продемонструвала високу ефективність у комплексній оцінці ризиків, враховуючи їх складність і невизначеність. Розроблена модель виявила, що найбільшу увагу слід приділяти кадровим ризикам, які є найбільш критичними. Водночас технологічні ризики також потребують значних інвестицій у модернізацію та вдосконалення інформаційних систем.

Таким чином, впровадження сучасних методів управління ризиками та адаптація системи фінансового контролінгу до змін у зовнішньому середовищі дозволять підприємству не лише зберегти фінансову стабільність, але й підвищити ефективність управління, забезпечивши конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ТА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Інтеграція системи оцінки ризиків в систему фінансового контролю ПП «Екіпаж»

У сучасному світі підприємства змушені функціонувати в динамічному та нестабільному середовищі, де нестабільність є постійним супутником, вимагаючи від компаній гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Розвиток технологій, геополітичні фактори та економічні цикли створюють нові виклики для підприємств, вимагаючи від менеджменту постійної адаптації та прийняття рішень в умовах високого рівня невизначеності. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ПП «Екіпаж» в таких умовах необхідне впровадження ефективних систем управління ризиками, зокрема і в процес організації системи фінансового контролю.

Незважаючи на значну увагу, яку приділяють ризик-менеджменту в сучасних компаніях, все ж таки зберігається обмежена ефективність класичних підходів. Це пов'язано з недостатньою інтеграцією ризик-менеджменту в загальну систему фінансового управління компанією. Таким чином, актуальність інтеграції ризик-факторів у систему фінансового управління підприємства на всіх рівнях управління є безумовною [13].

Контролінг ризиків – це відносно новий напрямок досліджень у сфері фінансового менеджменту, який активно розвивається в зарубіжній науковій літературі. На відміну від традиційного ризик-менеджменту, контролінг ризиків надає більший акцент на проактивне управління та інтеграцію з

іншими функціями підприємства. Незважаючи на значний потенціал, цей напрямок в Україні поки що недостатньо досліджений [10].

Наведена схема в Рис. 3.1 відображає сучасний підхід до управління ризиками в організаціях. Вона детально описує процес від ідентифікації потенційних загроз до прийняття управлінських рішень, спрямованих на їх мінімізацію.

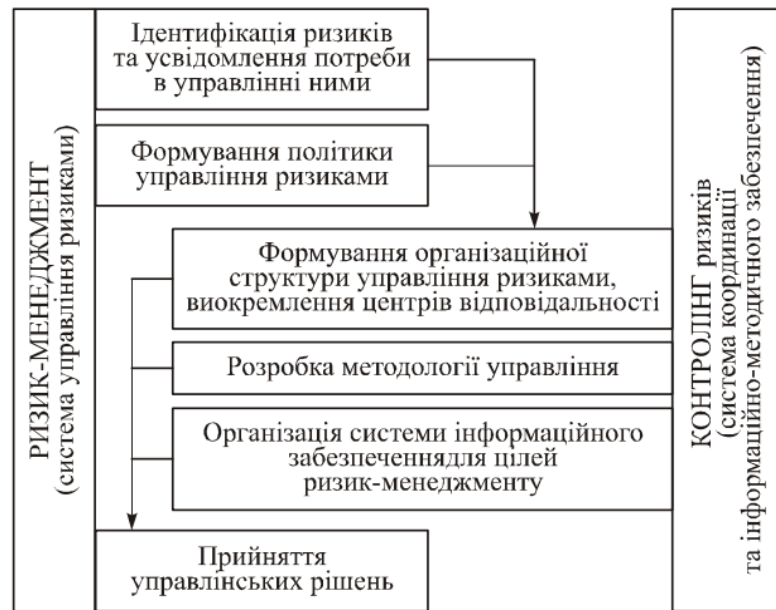


Рисунок 3.1 – Зв'язок між функціями ризик-менеджменту та контролінгу ризиків на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [30]

Ідентифікація ризиків є першим і найважливішим етапом. На цьому етапі організація виявляє всі можливі загрози, які можуть вплинути на її діяльність. Це можуть бути як внутрішні ризики (наприклад, помилки персоналу, технічні збої), так і зовнішні (економічні кризи, природні катаклізми, зміни законодавства). Розуміння цих ризиків є основою для розробки ефективної стратегії управління.

Формування політики управління ризиками передбачає розробку загальних принципів і правил, яким організація буде дотримуватися при управлінні ризиками. Ця політика повинна бути узгоджена з загальною стратегією організації та відображати її пріоритети [8].

Формування організаційної структури управління ризиками пов'язане з визначенням відповідальності за управління ризиками на різних рівнях організації. Це може бути створення спеціального підрозділу або призначення відповідальних осіб в кожному структурному підрозділі.

Розробка методології управління передбачає вибір конкретних інструментів і методів для оцінки, аналізу та управління ризиками. Це можуть бути кількісні методи (наприклад, розрахунок ймовірності та наслідків ризиків) або якісні методи (наприклад, експертні оцінки) [19].

Організація системи інформаційного забезпечення необхідна для збору, зберігання та аналізу даних про ризики. Це дозволяє організації відстежувати зміни в ризиковому профілі і оперативно реагувати на них.

Прийняття управлінських рішень є заключним етапом процесу управління ризиками. На цьому етапі на основі проведеного аналізу розробляються конкретні заходи, спрямовані на зниження або усунення ризиків. Контроль та координація забезпечують постійний моніторинг ефективності системи управління ризиками та її відповідність змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації/

Контролінг ризиків є своєрідним містком між стратегічним плануванням, операційним управлінням та фінансовим контролем. Він дозволяє інтегрувати різні аспекти діяльності підприємства в єдину систему управління ризиками, забезпечуючи тим самим більшу ефективність і стійкість бізнесу [19].

До ключових передумов формування та розвитку контролінгу ризиків у сучасних умовах для ПП «Екіпаж» можна віднести такі аспекти:

- нестабільність зовнішнього середовища (економічні кризи та глобалізація, зростання конкуренції на ринках, масштабні політичні зміни) та внутрішніх чинників (оптимізація виробничих процесів, дотримання платіжної дисципліни партнерами, доступність вигідних джерел зовнішнього фінансування);
- постійна оптимізація інформаційних систем забезпечення;

– важливість вирішення питань безперервного вдосконалення систем управління та активного використання сценарного планування й моделювання результатів управлінських рішень [39].

Мета і завдання контролінгу ризиків визначаються в рамках системи фінансового контролінгу ПП «Екіпаж». Головною метою є забезпечення ефективної та постійної підтримки управлінського апарату в ухваленні рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків [24].

Для досягнення цієї мети виконуються такі завдання:

- початкове виявлення, аналіз і оцінка ризиків;
- розробка методологічного забезпечення системи управління ризиками, інтегрованої з контролінгом ризиків, зокрема форматів звітності щодо ризиків;
- оптимізація системи для своєчасного виявлення, всебічного аналізу та комплексної оцінки ризиків організації;
- регулярна підготовка звітів про стан основних ризиків та їх упорядкована передача відповідальним особам;
- планування динаміки ризикових факторів, вибір показників, які відображають рівень ризиків, і встановлення цільових значень для цих показників;
- здійснення контролю ризиків;
- координація всіх етапів управління ризиками;
- надання інформаційної підтримки менеджменту з питань ризиків організації.

Загалом, конкретні завдання контролінгу ризиків для ПП «Екіпаж» реалізуються шляхом ефективної інтеграції функцій планування, контролю ризиків та інформаційного забезпечення менеджменту в процесі управління ризиками. Компонент системи контролінгу ризиків, використовуючи спеціалізовані методичні інструменти для аналізу інформаційної бази загальної системи фінансового контролінгу організації, формує основу для ефективного управління ризиками на підприємстві [34].

Ефективний контролінг ризиків як підсистема управління економічними процесами ПП «Екіпаж» повинен включати наступні ключові елементи:

- актуальну інформацію про фінансовий стан, у тому числі ретроспективний аналіз за останні три роки (або періоди) діяльності підприємства;

- формулювання завдань, що пов'язані із подоланням ризиків та визначення реалістичних цілей на основі аналізу тенденцій минулих періодів. Мета повинна відповідати реальній динаміці розвитку підприємства, а порівняння фактичних результатів із запланованими дозволяє визначити наявність потреби в додатковій інформації для аналізу причин даних відхилень;

- накопичення та систематизація інформації про ризики за допомогою постійного контролю даних. Створення інформаційної бази даних, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію відхилень між фактичними результатами та стратегічними цілями;

- розробка інструментів управління шляхом дослідження доступних методів досягнення поставлених цілей;

- деталізоване планування через кількісне визначення параметрів цілей на основі попереднього аналізу можливих тенденцій. Якщо під час планування виявляється, що не всі заходи можна реалізувати - необхідно переглянути або заплановані заходи, або самі цілі на предмет їх актуальності. Ефективне управління досягається через погодження між планом і цілями, що дозволяє здійснювати контроль у рамках постійного моніторингу актуального положення підприємства;

- систематичний контроль, що передбачає регулярне спостереження за виконанням планів і досягненням цілей, зокрема аналіз фактичних результатів, їх порівняння з плановими показниками, а також виявлення причин відхилень. Цей контроль є інструментом раннього реагування на

відхилення, що дозволяє запобігти їх негативному впливу на діяльність підприємства [40].

Описаний підхід забезпечує цілісність і дієвість системи фінансового контролінгу в рамках управління ризиками для ПП «Екіпаж».

Незалежно від організаційно-правової форми бізнесу чи розміру підприємства, процес виявлення ризиків і оперативного реагування на них є складним завданням. Це зумовлено багатьма факторами, такими як стадія життєвого циклу підприємства, рівень його матеріально-технічного і технологічного оснащення, обсяг накопичених знань, нормативно-правова база, а також компетенції та навички управлінського персоналу [38].

Система ризик-менеджменту потребує глибокого розуміння основних принципів її впровадження та інтеграції в усі бізнес-процеси. Недостатньо обмежитися лише поверхневим застосуванням існуючих підходів - необхідно розробляти конкретні практичні рекомендації для створення дієвої системи, здатної виявляти ризики і загрози ще на етапі їх зародження. Це дозволяє знизити негативний вплив можливих несприятливих ситуацій для підприємства [2].

Фундаментом системи ризик-менеджменту є стійка й ефективно функціонуюча структура, побудована на концепції оптимального використання ресурсів, можливостей і потенціалу підприємства. Така система забезпечує протидію негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища. Інтеграція ризик-менеджменту в управлінські процеси підприємства стає ключовим компонентом сучасного підходу до організації системи фінансового контролінгу [27].

Для інтеграції системи ризик-менеджменту в діяльність ПП «Екіпаж» в рамках фінансового контролінгу можна визначити такі ключові напрямки:

- оперативне виявлення операційних ризиків: запуск процесів ідентифікації, оцінки, регулювання та моніторингу ризиків у процесі створення річного плану і підготовки звітності по групах ризиків:

- розробка та реалізація програми оптимізації витрат через зосередження на мінімізації операційних витрат, насамперед матеріальних, підвищенні ефективності бізнес-процесів, а також коригування планів у разі ліквідації форс-мажорних ситуацій;
- проведення регулярних аудитів бізнес-процесів, а саме здійснення у визначені строки аналізу ефективності й контрольованості процесів із впровадженням моніторингу на основі результатів перевірок. Висновки аудитів повідомляються всім відділам і підрозділам для узгоджених дій;
- активне впровадження страхових механізмів шляхом створення департаменту внутрішнього контролю, аудиту та ризик-менеджменту, який забезпечує популяризацію ідей страхового захисту і ефективну взаємодію між усіма відділами;
- розробка стратегії сталого розвитку, що забезпечує впровадження стратегічних планів захисту від ризиків для забезпечення економічної безпеки підприємства, з урахуванням довгострокових цілей;
- формування механізму управління грошовими потоками щодо забезпечення оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ, підтримання високої ліквідності й платоспроможності підприємства;
- побудова альтернативних сценаріїв розвитку за допомогою моделювання варіантів змін у зовнішньому середовищі, досягнення стратегічних цілей з урахуванням потенційних ризиків і управління різними ситуаціями із призначенням відповідальних осіб у кожному відділі чи підрозділі [33].

Впровадження системи управління ризиками в ПП «Екіпаж» дозволить підприємству перейти на якісно новий рівень управління фінансовими потоками. Завдяки систематичному аналізу ризиків, підприємство зможе виявити слабкі місця в своїй діяльності та розробити заходи для їх усунення. Створення організаційної структури управління ризиками забезпечить чітку координацію дій всіх підрозділів підприємства в напрямку управління

ризиками. Розробка методології управління ризиками дозволить підприємству використовувати сучасні інструменти і методики для оцінки та управління ризиками, що підвищить ефективність цього процесу. В результаті, ПП «Екіпаж» отримає конкурентну перевагу завдяки підвищенню стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

3.2 Обґрунтування застосування зарубіжного досвіду організації системи фінансового контролінгу

У сучасному глобалізованому світі, де ринки стають все більш інтегрованими, а конкуренція – жорсткішою, українські підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх бізнес-процесів. Зарубіжний досвід у цій сфері може стати потужним інструментом для українських підприємств, дозволяючи їм підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток [2].

Одним з головних аргументів на користь застосування зарубіжного досвіду є те, що багато іноземних компаній вже пройшли шлях становлення та розвитку своїх систем фінансового контролінгу, накопичивши значний досвід і розробивши ефективні інструменти. Цей досвід може бути адаптований до умов українських підприємств, дозволяючи уникнути типових помилок та прискорити процес впровадження сучасних підходів [17].

Крім того, зарубіжний досвід може допомогти українським підприємствам відповідати міжнародним стандартам фінансової звітності та аудиту. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню довіри інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що є особливо важливим для залучення інвестицій та розширення бізнесу [22].

Застосування зарубіжного досвіду також може сприяти підвищенню прозорості та ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Багато іноземних компаній використовують сучасні інформаційні технології для автоматизації процесів фінансового контролю, що дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити доступ до актуальних даних в режимі реального часу [8].

Беручи до уваги результати дослідження стосовно питання теоретичних аспектів розвитку поняття «фінансового контролінгу» (Рис.1.11) важливої уваги потребує вивчення саме досвіду організації системи фінансового контролінгу топ-5 країн, що є лідерами з дослідження питання фінансового контролю за БД Scopus у період з 1924 по 2024 р.р. (Рис. 3.2).

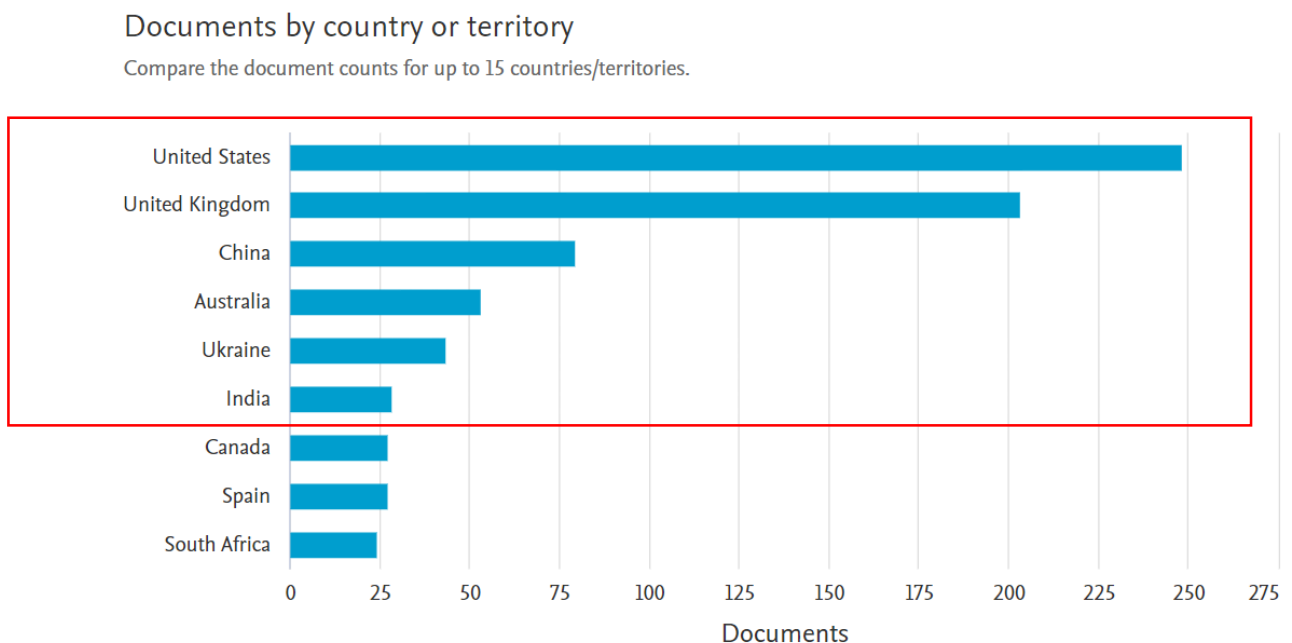


Рисунок 3.2 - Публікаційна активність щодо дослідження поняття «фінансовий контролінг» за період 1924 – 2024 р.р.

Джерело: складено авторами на основі даних наукометричної бази даних Scopus [63].

Сполучені Штати, як одна з провідних економік світу, мають розвинену систему фінансового контролінгу, яка відіграє ключову роль у забезпеченні

сталого розвитку підприємств. Ця система характеризується високим рівнем інтеграції в загальний процес управління, використанням сучасних технологій та орієнтацією на результати. Фінансовий контролінг в Сполучених Штатах не є ізольованою функцією, а тісно інтегрований зі стратегічними цілями компанії [35]. Бюджети складаються з урахуванням стратегічних планів, а фінансові показники використовуються для оцінки ефективності реалізації стратегії. Більшість великих американських компаній використовують централізовану систему фінансового контролінгу на рівні корпорації, але при цьому надають значну автономію підрозділам в питаннях бюджетування та контролю витрат. Такий підхід дозволяє поєднати переваги централізованого управління та гнучкості децентралізованих структур. Американські компанії активно використовують різноманітні методи аналізу фінансової діяльності, такі як SWOT-аналіз, ABC-аналіз, вартісний аналіз, для виявлення проблемних зон та розробки заходів щодо їх усунення [36].

В Сполучених Штатах широко застосовуються різноманітні балансові показники, такі як рентабельність інвестицій, оборотність оборотних активів, фінансова стійкість. Це дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії та виявити проблемні зони.

Наприклад, General Electric [59] є одним з піонерів у застосуванні системи балансових показників (Balanced Scorecard). Компанія розробила власну систему, яка дозволяє оцінювати ефективність діяльності кожного бізнес-підрозділу за різними критеріями: фінансовими, клієнтськими, внутрішніми процесами та навчанням і розвитком персоналу. GE має централізовану систему планування, яка дозволяє координувати дії всіх підрозділів компанії та забезпечувати досягнення стратегічних цілей [24].

Також Walmart [62] відомий своєю ефективною системою управління запасами, яка дозволяє мінімізувати витрати на зберігання і забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. Компанія використовує великі дані для аналізу продажів, прогнозування попиту та оптимізації закупівель.

Walmart має розвинену систему внутрішнього аудиту, яка дозволяє виявляти і усувати потенційні проблеми на ранніх стадіях.

Ці приклади демонструють, що американські компанії використовують різноманітні інструменти і підходи до організації фінансового контролю. Однак, всі вони мають спільну мету - забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, підвищити прибутковість і стійкість компанії [27].

Система фінансового контролінгу на британських підприємствах є результатом тривалого історичного розвитку та адаптації до мінливих умов глобального бізнесу. Вона характеризується високим рівнем розвитку, гнучкістю та орієнтацією на результати. Однією з ключових особливостей британської системи фінансового контролінгу є її тісний зв'язок з корпоративним управлінням. Британські компанії зобов'язані дотримуватися Кодексу корпоративного управління, який визначає основні принципи прозорості, підзвітності та ефективності управління. Фінансовий контроль відіграє важливу роль у забезпеченні дотримання цих принципів [41].

Британські компанії широко використовують різноманітні інструменти фінансового контролінгу, такі як бюджетування, аналіз відхилень, система балансових показників. Особливу увагу приділяється управлінському обліку, який надає керівництву необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Важливою складовою британської системи фінансового контролінгу є роль аудиторів. Аудит є обов'язковим для всіх публічних компаній і багатьох приватних компаній. Аудитори проводять незалежну оцінку фінансової звітності компанії та висловлюють свою думку про її достовірність. Це сприяє підвищенню довіри інвесторів та інших зацікавлених сторін до компанії [43].

Британські компанії також активно використовують сучасні технології для автоматизації процесів фінансового контролінгу. Це дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити доступ до актуальних даних в режимі реального часу.

Вдалим прикладом є Unilever [61] - одна з найбільших у світі компаній зі споживчих товарів. Незважаючи на глобальний характер бізнесу, Unilever має єдину глобальну систему фінансового контролінгу, що дозволяє забезпечити порівнянність фінансової інформації та ефективне управління фінансовими ресурсами. В Unilever існує сильна культура фінансової дисципліни, що сприяє ефективному управлінню витратами та досягненню високих фінансових результатів. Unilever активно використовує методи бюджетування, засновані на нульовому зростанні, що дозволяє їй ефективно розподіляти ресурси та досягати високих показників прибутковості. Unilever приділяє велику увагу довгостроковим цілям і інвестує в розвиток брендів та інновацій [44].

Однією з ключових особливостей китайської системи фінансового контролінгу є її тісний зв'язок з державним регулюванням. Китайська економіка має значний державний сектор, і багато великих підприємств мають державну форму власності. Це призводить до того, що державні органи здійснюють значний вплив на систему фінансового контролю, встановлюючи відповідні стандарти та вимоги.

Крім того, китайська система фінансового контролінгу характеризується високим рівнем централізації. Багато великих китайських компаній мають централізовані системи фінансового контролю, що дозволяє забезпечити єдиний підхід до управління фінансовими ресурсами. Однак, з розвитком ринкової економіки в Китаї спостерігається тенденція до децентралізації фінансового контролю, особливо на рівні дочірніх підприємств [48].

Важливою складовою китайської системи фінансового контролінгу є акцент на довгострокових цілях розвитку підприємства. Китайські компанії часто орієнтовані на досягнення стратегічних цілей, що може впливати на короткострокові фінансові результати. Це вимагає від системи фінансового контролінгу забезпечення балансу між короткостроковими та довгостроковими інтересами.

Іншою особливістю китайської системи фінансового контролінгу є її адаптація до швидких змін зовнішнього середовища. Китайська економіка характеризується високими темпами зростання та постійними змінами, що вимагає від систем фінансового контролінгу гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Останнім часом китайські підприємства все активніше впроваджують міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту. Це пов'язано з інтеграцією китайської економіки в глобальну економіку та бажанням китайських компаній залучати іноземні інвестиції [52].

Одним із прикладом організації системи фінансового контролінгу на підприємствах Китаю – є компанія Huawei [60]. Однією з ключових характеристик фінансової системи Huawei є поєднання централізації та децентралізації. З одного боку, компанія підтримує високий рівень централізації фінансового контролю, що забезпечує єдині стандарти та процедури по всій корпорації. Це дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, знизити ризики та підвищити прозорість фінансової діяльності. З іншого боку, Huawei надає підрозділам певну автономію в прийнятті фінансових рішень, що стимулює ініціативність та сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкового середовища. Такий баланс централізації та децентралізації дозволяє компанії досягти оптимального поєднання ефективності та гнучкості.

Австралія, як розвинена ринкова економіка, має досить розвинену систему фінансового контролінгу. Вона характеризується високим рівнем інтеграції з міжнародними стандартами, гнучкістю та орієнтацією на результати. Австралійські компанії широко використовують різноманітні інструменти фінансового контролінгу, такі як бюджетування, аналіз відхилень, система балансових показників. Особливу увагу приділяється управлінському обліку, який надає керівництву необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень [55].

Австралійські компанії також активно використовують сучасні технології для автоматизації процесів фінансового контролінгу. Це дозволяє

зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити доступ до актуальних даних в режимі реального часу. Одним з цікавих аспектів австралійської системи фінансового контролінгу є її орієнтація на майбутнє. Австралійські компанії активно використовують методи прогнозування для оцінки майбутніх фінансових результатів та розробки стратегій для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, застосування зарубіжного досвіду організації системи фінансового контролінгу є важливим кроком для підвищення ефективності роботи українських підприємств. Це дозволяє перейняти кращі світові практики, адаптувати їх до національних умов та забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Однак, при цьому необхідно враховувати специфіку українського бізнес-середовища та проводити ретельний аналіз перед впровадженням будь-яких змін.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення організації системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж»

Для підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення стабільного економічного розвитку ПП «Екіпаж», а також збереження високого рівня захищеності від ризиків, рекомендується інтеграція системи ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством.

Проаналізувавши організаційну систему ПП «Екіпаж» було виявлено, що питанню ризик-менеджменту та контролінгу ризиків не приділено належної уваги та практичного застосування. Цей факт значно знижує ефективність актуальної системи фінансового контролінгу підприємства та опесередковано підриває його адаптивні можливості.

На практиці ПП «Екіпаж» контролінг ризиків може бути реалізований двома способами: інтеграцією його в загальну систему контролінгу, або

створенням окремого підрозділу для управління ризиками. Однак, незалежно від обраного підходу, мета залишається однаковою – забезпечити ефективне управління потенційними загрозами і підвищити стійкість бізнесу до ризиків внутрішньої та зовнішньої середовища.

Зважаючи на специфіку діяльності та масштаби ПП «Екіпаж», доцільно створити окрему структуру для управління ризиками – «комітет з управління ризиками» (Рис. 3.3). Це дозволить ефективніше інтегрувати контроль ризиків у загальну систему фінансового менеджменту.

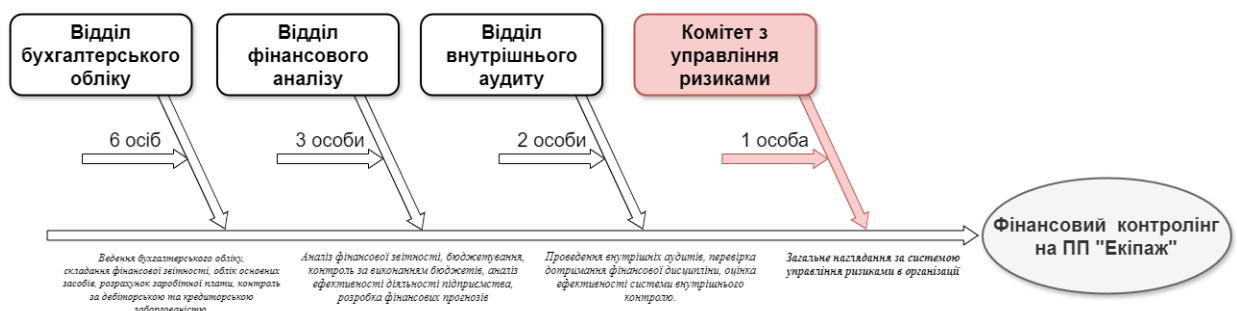


Рисунок 3.3 – Місце комітету з управління ризиками у загальній структурі фінансового контролінгу ПП «Екіпаж»

Джерело: розроблено автором

Проведена оцінка ризиків у процесі організації системи фінансового контролінгу на підприємстві ПП «Екіпаж» за допомогою методів FCEM та FMESA виявила серед п'яти факторів ризику ті, що найбільше загрожують сталому розвитку підприємства.

Найбільшу загрозу для ефективності системи фінансового контролю ПП «Екіпаж» становлять кадрові фактори. Недостатня кваліфікація персоналу, порушення конфіденційності фінансової інформації можуть призвести до значних спотворень у фінансовій звітності та ускладнити процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На другому місці за рівнем значущості стоять ризики, пов'язані з достовірністю фінансової звітності. Для забезпечення ефективного управління підприємством необхідно гарантувати

високу якість фінансової інформації. Технологічні ризики, такі як збої в роботі інформаційних систем або відсутність необхідної енергетичної інфраструктури, також можуть негативно вплинути на систему фінансового контролю. Регуляторні ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві, вимагають постійного моніторингу та адаптації діяльності підприємства до нових вимог. Незважаючи на те, що ринкові та економічні ризики мають найнижчий рівень впливу, їх не можна ігнорувати, оскільки зовнішні фактори можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність підприємства.

У зв'язку з цим, створення комітету з управління ризиками є необхідним кроком для ефективної протидії виявленим ризикам. Такий комітет забезпечить системний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, інтегруючи експертів з різних сфер діяльності підприємства. Комітет зможе розробляти та впроваджувати стратегії щодо мінімізації негативного впливу ризиків, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення відповідності фінансової звітності нормативним вимогам, а також впровадження сучасних технологічних рішень для покращення функціонування системи фінансового контролінгу, як складової фінансового контролю ПП «Екіпаж» (Рис. 3.4).

Рис. 3.4 наочно демонструє багатогранність функцій комітету з управління ризиками в сучасній організації та відображає комплексний підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом ідентифікації, оцінки та управління різноманітними ризиками, які можуть вплинути на його діяльність.

Центральне місце в схемі займають елементи функціонування та гарантування економічної безпеки підприємства. Це свідчить про те, що комітет з управління ризиками може стати ключовим органом на ПП «Екіпаж», відповідальним за збереження стабільності та розвитку організації.

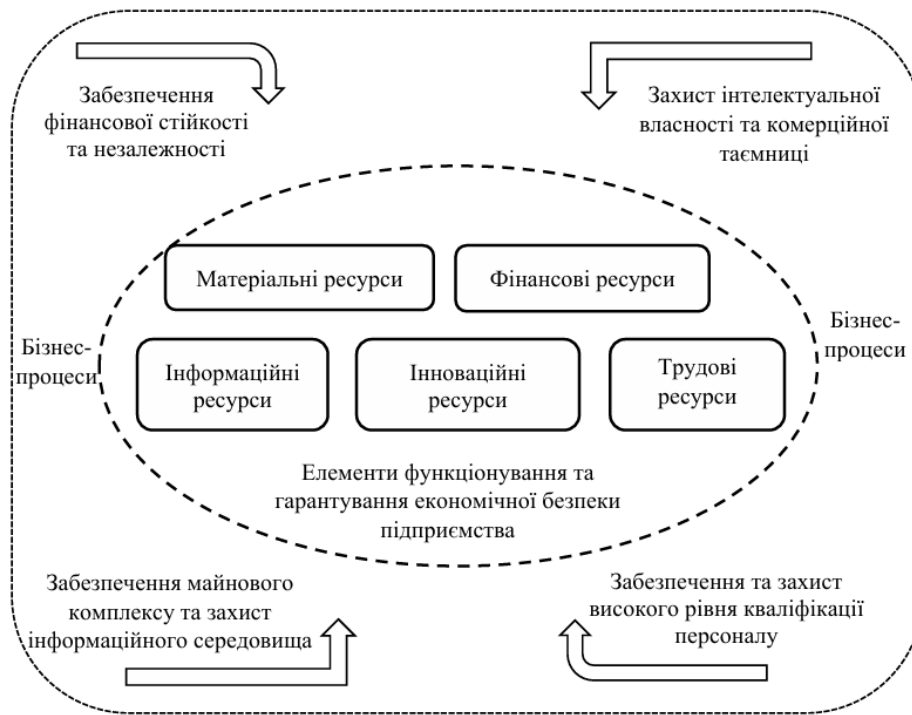


Рисунок 3.4 – Функції комітету з управління ризиками у рамках системи фінансового контролінгу ПП «Екіпаж»

Джерело: розроблено автором на основі [9].

Основні функції комітету, відображені на схемі, можна умовно поділити на такі групи:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності - Комітет повинен здійснювати постійний моніторинг фінансового стану підприємства, аналізувати ризики, пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю та інвестиційною привабливістю;
- захист інтелектуальної власності та комерційної таємниці - Комітет відповідає за розробку та впровадження заходів, спрямованих на захист нематеріальних активів підприємства від несанкціонованого доступу, розголошення або використання;
- забезпечення збереження матеріальних, фінансових, інформаційних, інноваційних та трудових ресурсів - Комітет повинен оцінювати ризики втрати або пошкодження цих ресурсів та розробляти заходи для їх мінімізації;

- забезпечення майнового комплексу та захист інформаційного середовища - Комітет відповідає за збереження фізичних активів підприємства та захист інформаційних систем від кібератак, збоїв та інших загроз;

- забезпечення та захист високого рівня кваліфікації персоналу - Комітет повинен оцінювати ризики, пов'язані з персоналом (помилки, шахрайство, відтік кадрів) та розробляти заходи для їх зниження;

Важливою особливістю схеми є те, що вона відображає системний підхід до управління ризиками. Кожен елемент системи взаємопов'язаний з іншими, і будь-які зміни в одному з елементів можуть вплинути на інші.

Таким чином, комітет з управління ризиками сприятиме підвищенню прозорості та надійності фінансової інформації, забезпеченню фінансової стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Це дозволить ПП «Екіпаж» не лише ефективно управляти поточними ризиками, але й оперативно реагувати на можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільний розвиток та успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

Адаптація передового іноземного досвіду в організації системи фінансового контролінгу є ключовим кроком у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності ПП «Екіпаж». Зарубіжні компанії вже давно успішно застосовують інноваційні підходи, які можуть бути впроваджені і на українському підприємстві.

Впровадження іноземного досвіду в організацію системи фінансового контролінгу на ПП "Екіпаж" є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Світовий досвід пропонує широкий спектр інструментів та підходів, які можуть бути адаптовані до специфіки українського бізнесу. Зокрема, варто звернути увагу на такі аспекти:

По-перше, це впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. Дотримання цих стандартів не тільки підвищить прозорість фінансової діяльності підприємства для інвесторів та кредиторів, але й

забезпечить порівнянність фінансової інформації з іншими компаніями. По-друге, важливо звернути увагу на досвід розвинених країн у сфері управління ризиками, а саме описані в попередньому розділі принципи організації систем фінансового контролінгу в Сполучених Штатах, Великій Британії, Австралії та Китаю. По-третє, варто розглянути досвід використання сучасних технологій у фінансовому контролінгу. Впровадження систем електронного документообігу, використання штучного інтелекту для аналізу фінансових даних та інші інноваційні рішення дозволять підвищити ефективність та точність фінансового аналізу.

Автоматизація дозволить не лише підвищити ефективність роботи, але й мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором, які були описані в попередньому розділі. Автоматизація фінансового контролю на підприємстві є одним із ключових елементів його модернізації. Для ПП «Екіпаж» впровадження автоматизованих систем фінансового контролю відкриває можливість підвищити ефективність управління, оптимізувати процеси обробки даних і зменшити ризики помилок. Цей підхід стає критично важливим у сучасних умовах швидкозмінного економічного середовища та зростаючого обсягу даних.

Microsoft Dynamics 365 Finance [65] є потужним інструментом для управління фінансовими операціями та аналізу даних, який вже застосовується на ПП «Екіпаж». Проте, щоб досягти вищого рівня ефективності та адаптуватися до зростаючих вимог ринку, підприємству може бути доцільним вдосконалити цю систему або інтегрувати її з іншими інструментами, що доповнять функціонал. Microsoft Dynamics 365 Finance вже включає широкий спектр функцій для управління фінансами, але додаткові модулі та інструменти можуть значно розширити можливості системи.

Одним із найбільш перспективних напрямків модернізації системи фінансового контролінгу на ПП «Екіпаж» є впровадження технології Robotic Process Automation (RPA). Цей інноваційний підхід дозволяє автоматизувати

рутинні, повторювані завдання, які раніше виконувалися вручну, значно підвищуючи ефективність та точність обробки даних.

Особливо актуальним є застосування RPA в контексті використання системи Microsoft Dynamics 365. Багато процесів у межах цієї платформи, зокрема, звірка банківських виписок та генерація фінансових звітів, все ще вимагають значних ручних зусиль. Автоматизація цих завдань за допомогою роботів дозволяє не тільки звільнити співробітників від рутинної роботи, а й суттєво скоротити ризик виникнення помилок, пов'язаних з людським фактором.

Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання в систему фінансового контролю підприємства є одним із напрямків цифрової трансформації. Для ПП «Екіпаж» інтеграція цих інноваційних рішень відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності прийняття рішень та досягнення конкурентних переваг.

Штучний інтелект та машинне навчання можуть стати ефективними інструментами для аналізу великих обсягів даних, виявлення закономірностей та прогнозування майбутніх тенденцій. Зокрема, ці технології можуть бути ефективно застосовані для:

- прогнозування обсягів продажів та витрат;
- динамічної оцінки впливу змін ринкових умов;
- виявлення аномалій та шахрайських дій;
- оптимізації інвестиційних рішень.

Впровадження ШІ та машинного навчання в систему фінансового контролю ПП «Екіпаж» дозволить перейти від реактивного до проактивного підходу управління. Замість того, щоб просто аналізувати вже відбулися події, підприємство зможе передбачати майбутні тенденції та приймати проактивні заходи для їх використання або пом'якшення негативного впливу.

Для оптимізації та спрощення роботи із значними об'ємами даних рекомендується використання «хмарних» рішень. Використання Azure [66] у

поєднанні з Dynamics 365 дозволить: гарантувати безпеку даних і легкий доступ до них із будь-якого місця; скоротити витрати на підтримку локальних серверів.

Управління операціями є надзвичайно важливим аспектом, що забезпечує ефективне використання ресурсів та фінансів. Для цього підприємству доцільно впровадити модуль Dynamics 365 Project Operations [65]. Цей інструмент надає можливість чітко контролювати витрати на кожен проект, забезпечуючи прозорість та точність даних. Одночасно, модуль дозволяє проводити аналіз рентабельності проектів у режимі реального часу, що сприяє своєчасному виявленню проблемних ділянок і оптимізації управління. Крім того, використання цього рішення допоможе прогнозувати потребу у фінансових та матеріальних ресурсах, що є ключовим фактором для планування успішного виконання проектів.

Посилення стратегічного контролінгу є важливим кроком для підвищення ефективності фінансового управління на ПП «Екіпаж». Сучасний підхід до організації системи фінансового контролінгу має виходити за межі ретроспективного аналізу, орієнтуючись не лише на минулі результати, але й на майбутній розвиток підприємства. Стратегічний контролінг має стати інструментом прогнозування, аналізу та управління, що дозволить приймати обґрунтовані рішення для досягнення довгострокових цілей.

Особливу увагу варто приділити прогнозуванню фінансових показників, яке допоможе керівництву оцінити майбутній фінансовий стан компанії за різних сценаріїв. Для цього необхідно використовувати сучасні методи аналізу, що дозволяють оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Наприклад, аналіз змін у ринкових умовах, оцінка конкурентного середовища або моделювання впливу економічної політики можуть надати підприємству можливість адаптуватися до нових викликів ще до їхнього виникнення.

Важливою складовою стратегічного контролінгу є розробка сценаріїв розвитку та їхній аналіз з погляду впливу на ключові показники ефективності

(KPI). Для ПП «Екіпаж» це означає не лише створення планів на основі актуальних даних, але й врахування альтернативних варіантів розвитку подій. Це може бути прогнозування підвищення чи зниження попиту на послуги, моделювання змін у витратах або оцінка наслідків впровадження нових стратегічних рішень. Завдяки такому підходу компанія зможе оперативно реагувати на зміни і мінімізувати ризики.

Ще одним інструментом стратегічного контролінгу є бюджетування, яке має базуватися на драйверах витрат, тобто ключових факторах, що впливають на фінансовий результат. Такий підхід дозволяє створювати більш точні бюджети, оскільки враховує взаємозв'язок між витратами та операційними показниками. Наприклад, це може бути залежність витрат від обсягів виробництва чи рівня зайнятості персоналу. Впровадження бюджетування з урахуванням драйверів витрат допоможе підприємству не лише покращити фінансове планування, але й підвищити контроль за ефективністю використання ресурсів.

Формування планів із використанням різних сценаріїв є ще одним кроком до посилення стратегічного контролінгу. Це дозволяє підприємству підготуватися до різних можливих ситуацій, створюючи альтернативні стратегії для досягнення поставлених цілей. Наприклад, розробка оптимістичного, песимістичного та базового сценарію розвитку надає можливість оцінити потенційні ризики та шляхи їхнього уникнення. Такий підхід є особливо важливим у нестабільних умовах, коли зовнішні фактори можуть суттєво впливати на діяльність підприємства.

Таким чином, посилення стратегічного контролінгу на ПП «Екіпаж» дозволить не лише вдосконалити процес прийняття рішень, але й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність компанії. Використання прогнозування, сценарного аналізу та бюджетування на основі драйверів витрат допоможе підприємству адаптуватися до змін, ефективніше використовувати ресурси та досягати довгострокових цілей навіть у складних ринкових умовах.

Моніторинг ефективності системи фінансового контролінгу є одним із ключових елементів забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Регулярний аналіз роботи цієї системи дозволяє оцінити її дієвість, виявити слабкі місця та впровадити необхідні зміни для досягнення поставлених цілей. Для ПП «Екіпаж» це є особливо важливим, оскільки ефективна система фінансового контролю сприяє прозорості операцій, забезпеченню точності фінансових даних і підвищенню загальної продуктивності бізнесу.

Основою моніторингу є розробка чітких індикаторів ефективності. Ці індикатори повинні відображати ключові аспекти роботи системи фінансового контролінгу та відповідати специфіці діяльності підприємства. Наприклад, одним із важливих показників може бути своєчасність складання фінансової звітності, що дозволяє забезпечити оперативний аналіз даних і прийняття управлінських рішень. Ще одним індикатором є точність прогнозів, адже якісне прогнозування є основою для стратегічного планування та управління ризиками. Окрім цього, важливим показником є рівень відповідності планових і фактичних фінансових результатів, що дозволяє оцінити дієвість бюджетування та контролю за витратами.

Моніторинг ефективності системи контролінгу передбачає регулярне проведення аудиту цих показників. Це може включати як внутрішній аудит, так і залучення незалежних експертів для об'єктивної оцінки. Аналіз отриманих результатів дозволяє виявити області, де система не досягає очікуваних результатів, і розробити рекомендації для їх покращення. Наприклад, якщо своєчасність складання звітності є низькою, необхідно оптимізувати процеси збору та обробки даних, впровадити додаткові автоматизовані інструменти або покращити кваліфікацію персоналу.

Крім того, моніторинг ефективності має бути безперервним процесом, що інтегрований у загальну систему управління підприємством. Він повинен враховувати як зовнішні фактори, такі як зміни у ринковому середовищі чи законодавстві, так і внутрішні аспекти, зокрема зміни в організаційній

структурі або стратегії компанії. Це дозволяє забезпечити адаптивність системи фінансового контролінгу та її здатність відповідати сучасним вимогам бізнесу.

Реалізація зазначених рекомендацій вимагає комплексного підходу та залучення фахівців різного профілю. Однак, інвестиції в розвиток системи фінансового контролінгу є виправданими, оскільки вони дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.

Загалом, впровадження запропонованих заходів дозволить ПП «Екіпаж» перейти на новий рівень управління фінансами, забезпечивши прозорість, ефективність та стійкість фінансової діяльності підприємства.

Висновки до третього розділу

Отже, у ході аналізу було визначено, що ефективне управління ризиками є ключовим компонентом в процесі організації системи фінансового контролінгу для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Для досягнення цього необхідно інтегрувати систему ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків на операційну діяльність.

Основним інструментом інтеграції ризик-менеджменту стало створення комітету з управління ризиками, який виконує функцію координатора між стратегічним плануванням, фінансовим контролем і операційним управлінням. Завдяки цьому забезпечується своєчасне виявлення ризиків, їх оцінка та розробка стратегій з їх мінімізації. Аналіз ризиків показав, що найбільш критичними є кадрові, фінансові та технологічні фактори, які потребують комплексного підходу до управління.

Застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема платформи Microsoft Dynamics 365 Finance, дозволяє оптимізувати процеси фінансового контролю. Впровадження додаткових модулів, таких як управління ризиками, автоматизація повторюваних завдань за допомогою RPA, а також використання штучного інтелекту для прогнозування, сприяє покращенню якості даних, швидкості обробки та зменшенню впливу людського фактору. Це особливо важливо в умовах високої динамічності сучасного бізнес-середовища.

Важливим кроком у вдосконаленні фінансового контролю є посилення стратегічного контролінгу, що включає прогнозування, сценарний аналіз і бюджетування на основі драйверів витрат. Такий підхід дозволяє підприємству не лише краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й приймати більш обґрунтовані рішення щодо використання ресурсів.

Постійний моніторинг ефективності системи фінансового контролінгу через аналіз ключових показників дозволяє виявляти слабкі місця і своєчасно впроваджувати корективи.

У підсумку, запропоновані заходи створюють комплексну систему, яка забезпечує прозорість, оперативність та стратегічну орієнтацію фінансового управління ПП «Екіпаж». Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, забезпеченню його стійкості та досягненню довгострокових цілей у складних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

Аналіз поняття «фінансовий контролінг» свідчить про його еволюцію від традиційного фінансового контролю до стратегічного інструменту управління підприємством. З початку XX ст. це поняття привертає увагу дослідників, і до сьогодні залишається актуальним як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці.

Дослідження публікацій у Scopus за 1994–2024 роки показало, що фінансовий контролінг має міждисциплінарний характер, охоплюючи бізнес, менеджмент, економіку та соціальні науки. Особливий інтерес викликають його практичні аспекти в управлінні, бухгалтерському обліку та фінансах.

Бібліометричний аналіз за допомогою VOSviewer ідентифікував шість ключових тематичних кластерів, що відображають інтеграцію фінансового контролю з іншими дисциплінами, використання новітніх технологій та посилення стратегічного підходу до управління.

Інтеграція фінансового контролінгу в систему управління підприємством вимагає врахування його стратегічних функцій і завдань. Ефективність системи залежить від вибору інструментів, таких як бенчмаркінг, аналіз точки беззбитковості та вартісний аналіз, що забезпечують прийняття обґрунтованих рішень.

Сталий розвиток, заснований на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів, стає важливим напрямком для сучасного бізнесу. Врахування ЦСР у фінансовому контролінгу дозволяє оцінювати довгострокові наслідки бізнес-рішень і забезпечувати стабільність підприємства.

Хоча існуюча система забезпечує виконання ключових функцій фінансового обліку та звітності, вона має низку суттєвих обмежень.

Крім того, відсутність інтегрованої системи управління ризиками обмежує здатність підприємства вчасно виявляти потенційні загрози,

оцінювати їхній вплив на фінансову стабільність і розробляти відповідні стратегії для їх мінімізації. Це створює додаткові ризики для діяльності підприємства, оскільки воно може не мати достатньо часу чи ресурсів для реагування на непередбачувані обставини.

Таким чином, модернізація системи шляхом впровадження проактивного ризик-менеджменту є необхідною для забезпечення більш гнучкого, стійкого та ефективного управління фінансами підприємства в сучасних умовах високої невизначеності та нестабільності.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Екіпаж» за 2021-2023 роки свідчить про зміни у фінансових показниках компанії, що відображають її адаптацію до ринкових умов і управлінських рішень. Протягом досліджуваного періоду спостерігалися коливання чистого доходу від реалізації продукції: значне зростання у 2022 році на 30% та подальше зниження на 3% у 2023 році. Водночас, валовий прибуток у 2023 році зріс на 68%, що свідчить про покращення рентабельності завдяки зниженню собівартості продукції.

Інші операційні доходи демонстрували стабільне зростання, тоді як витрати на збут та адміністративні витрати зростали в різні роки нерівномірно, відображаючи зміни у пріоритетах компанії, зокрема інвестиції у маркетинг і управління. Фінансовий результат до оподаткування в 2023 році значно покращився, зростаючи на 170%, що свідчить про ефективність управління витратами та ресурсами.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності виявив, що компанія стикається з певними викликами у короткостроковій перспективі. Абсолютний коефіцієнт ліквідності протягом періоду залишався нижчим за норматив, що свідчить про нестачу коштів для негайного покриття зобов'язань. Проміжний і загальний коефіцієнти ліквідності також мали коливання, що вказує на нерівномірне управління оборотними активами. Водночас, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами

стабільно перевищував нормативне значення, що свідчить про здатність фінансувати поточну діяльність без залучення зовнішніх коштів.

Модель Альтмана, використана для оцінки фінансової стійкості, показала, що компанія знаходиться у зоні фінансової безпеки з низькою ймовірністю банкрутства. Значення Z-рахунку перевищували або знаходилися близько до верхньої межі нормативного діапазону, підтверджуючи стабільність фінансового стану підприємства.

Загалом, ПП «Екіпаж» демонструє адаптивність до змін зовнішнього середовища, зростання ефективності операційної діяльності та здатність до фінансового управління. Проте, для посилення позицій підприємству варто зосередитися на покращенні ліквідності та більш ефективному управлінні заборгованістю, що сприятиме подальшій фінансовій стійкості та розвитку.

Адаптація методів FCEM та FMESA для оцінки ризиків у системі фінансового контролінгу підкреслює важливість структурованого підходу.

Аналіз показав, що ризики першого рівня включають кадрові, технологічні, регуляторні, ринкові та фінансові аспекти, кожен з яких розподілений на підкатегорії другого рівня. Застосування експертних методів оцінки та використання нечітких множин у моделі FCEM дозволяє враховувати невизначеність і суб'єктивність факторів ризику.

Результати дослідження показали, що найбільший вплив на процес організації фінансового контролінгу мають кадрові ризики, що свідчить про критичну роль людського фактора. Слідом за ними розташовані ризики фінансової звітності та технологічні ризики, які вказують на необхідність інвестицій у сучасні інформаційні системи та забезпечення точності фінансової інформації. Регуляторні та ринкові ризики мають менший вплив, але вимагають постійного моніторингу та адаптації до зовнішніх змін.

Загальний показник ризику для системи фінансового контролінгу ($Z = 2,255$) свідчить про помірний рівень ризику, що потребує належної уваги для його зниження. Особливий акцент повинен бути зроблений на підвищенні кваліфікації персоналу, впровадженні сучасних технологій та забезпеченні

точності фінансової звітності. Таким чином, використання адаптованих методів FCEM та FMECA дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками, підвищувати фінансову стійкість та забезпечувати стратегічний розвиток.

Аналіз показав, що ефективне управління ризиками є важливим елементом організації системи фінансового контролінгу, спрямованим на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція ризик-менеджменту в управлінські процеси дозволяє мінімізувати вплив внутрішніх і зовнішніх ризиків. Створення комітету з управління ризиками забезпечує координацію стратегічного планування, фінансового контролю та операційного управління, сприяючи своєчасному виявленню та мінімізації ризиків, серед яких найбільш критичними є кадрові, фінансові та технологічні.

Використання сучасних інформаційних технологій, таких як Microsoft Dynamics 365 Finance із модулями управління ризиками, автоматизацією процесів та прогнозуванням на основі штучного інтелекту, оптимізує фінансовий контроль і зменшує вплив людського фактора. Стратегічний контролінг, що включає прогнозування, сценарний аналіз і бюджетування, дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін ринку та приймати більш обґрунтовані рішення.

Постійний моніторинг ефективності фінансового контролю через ключові показники дозволяє вчасно виявляти проблеми й впроваджувати корективи. Такий комплексний підхід забезпечує прозорість, оперативність і стратегічну орієнтованість фінансового управління ПП «Екіпаж», сприяючи його стійкості й досягненню довгострокових цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : Розпорядження КМУ від 30.08.2024 р. № 821-р // Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824> (дата звернення 13.09.2024).
2. Балабанов І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства // Modern Economics. 2018. № 12. С. 61–68.
3. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств // Фінанси України. 2007. № 4. С. 112-118.
4. Вареник В. М., Шпуряка О. В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності // Нобелівський вісник. 2019. № 1. С. 6–12. URL : <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf> (дата звернення 05.09.2024).
5. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2008. 532 с.
6. Григораш О. В., Межуєва М. В. Основні методи фінансового контролінгу в умовах розвитку цифрових технологій. *Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (2 травня 2024 р.). Том 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. С. 58-60. URL : https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcJtrQNqXIjL-L_gkcJDzp2xf9J/view (дата звернення 13.09.2024).

7. Даценко Г. В. Особливості організації фінансового контролю у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання // Економіка і суспільство. 2019. № 20. С. 189–198.
8. Дуброва О. С. Сучасний погляд на ризик-менеджмент як важливу складову системи управління підприємство // Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 1(8). С. 446–452.
9. Дуднєва Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обидєннова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації // Економіка і суспільство. 2019. № 20. С. 229–236.
10. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(32). С. 291-300. URL : <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277143/271903> (дата звернення 12.09.2024).
11. Карпенко Є. А., Матієнко-Зубенко І. І., Турова Л. Л. Обліково-фінансові аспекти в системі ефективного управління інноваційно орієнтовних підприємств в умовах діджиталізації // Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 3. С. 130–136. URL : http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/10757/1/2022_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%9c%d0%b0%d1%82%d1%96%d1%94%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf (дата звернення 01.09.2024).
12. Карцева В. В. Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2013. 335 с.
13. Клименюк М. М. Управління ризиками в економіці. Київ : Просвіт, 2017. 220 с.
14. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL : <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата звернення 11.09.2024).

15. Коваль Н. О. Фінансовий контролінг як складова стабільного розвитку підприємства. Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 22-23 жовтня 2021 р.). Дніпро : ПДАБА, 2021. С. 114-116. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34336/89353.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення 06.09.2024).

16. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. №. 39. С. 89-94.

17. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа для побудови дієвої системи управління маркетинговими ризиками компанії // *Маркетинг в Україні*. 2007. № 5. С. 36.

18. Кулікова Є. О., Трунько К.Ю. Фінансовий контролінг, як система управління фінансами підприємства. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез економіки в умовах V Міжнародної науково-практичної конференції (27–28 травня 2021 р.). Дубляни : Львівський національного аграрного університету, 2021. С. 152-154. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8669/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%202021%20%D1%80..pdf#page=152> (дата звернення 15.09.2024).

19. Кутергина Г. В Аналіз ефективності систем управління фінансовими ризиками комерційного підприємства // *Аудит і фінансовий аналіз*. 2010. № 3. С. 149–162.

20. Лапіна І. С., Пінті А. В. Фінансовий контролінг як ефективний механізм прийняття управлінських рішень. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : збірник матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції Одеського

національного економічного університету (26-27 квітня 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 132-133. URL : https://eti.edu.ua/images/files/konf_odesa23_compressed.pdf#page=135 (дата звернення 07.09.2024).

21. Лисьонкова Н. М., Конорєв Д. Ю. Сутність та основні функцій фінансового контролінгу. Наукові дискусії та розробка рішень [Scientific discussions and solution development] : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (05-07 грудня 2022 р.), Граз, Австрія. Європейська конференція [European Conference], 2022. С. 58-60. URL : <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2022/12/Scientific-discussions-and-solution-development.pdf#page=59> (дата звернення 15.09.2024).

22. Мамчин М., Русановська О. Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств // Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 720. С. 45–51.

23. Марина А. С., Відрашко В. О. Фінансовий контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Фінанси, облік і оподаткування: теорія та практика : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (24 листопада 2022 р.). К. : Видавництво Національного авіаційного університету, 2022. С. 128-130. URL : <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/58060/1/128%20Марина.%2c%20Відрашко.pdf> (дата звернення 08.09.2024).

24. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 3(7). С. 72–79.

25. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2015. № 8(170). С. 193–203.

26. Національна доповідь "Цілі сталого розвитку: Україна" // Міністерство економіки України. URL : <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6f446a44-9bba-41b0-8642->

8db3593e696e&title=NatsionalnaDopovid-tsiliStalogoRozvitku-Ukraina- (дата звернення 12.09.2024).

27. Ніколайчук М. В. Контролінг ризиків у системі ефективного управління на підприємстві // Формування ринкової економіки. 2010. № 24. С. 399-409.

28. Правдюк Н. Л., Гудз М. Г., Ільєв М. Г. Фінансовий контролінг як важлива складова системи управління. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 березня 2024 р.). Харків : Видавництво Державного біотехнологічного університету, 2024. С. 321-322. URL : <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/51074/1/conf-14-15-03-24-mater-322-323.pdf> (дата звернення 08.09.2024).

29. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 344 с.

30. Ратушний С. М. Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури // Економіка, управління та адміністрування. 2024. № (2(108)). С. 171–182. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-171-182](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-171-182) (дата звернення 09.09.2024).

31. Рилєєв С. В. Фінансовий контролінг в системі управління грошовими потоками підприємства // Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до Європейського простору. 2021. № 4. С. 316–319.

32. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

33. Скибінська З. М. Формування моделі ризик-менеджменту у системі управління підприємством // Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-123>

34. Скопенко Н. С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві // Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. № 2(31). С. 29–42.

35. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70–79. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0106> (дата звернення: 22.10.2024).

36. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності // Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С. 369–383.

37. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL : https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjpkrijO7e2JAXkk_0HHWcZN08QFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.undp.org%2Fsites%2Fg%2Ffiles%2Fzskgke326%2Ffiles%2Fmigration%2Fua%2FUNDP_Strategy_v06-optimized.pdf&usg=AOvVaw0vtyEDx9rZhUt4WxDBI5FY&opi=89978449 (дата звернення 12.09.2024).

38. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

39. Чайкіна А. О., Золотар К. В. Основи формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (14 червня 2021 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 47–48.

40. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 271 с.

41. Babiak N. Risks controlling of public-private partnership // Finance of Ukraine. 2014. № 6. P. 95-111.

42. Bai L., Li Y., Du Q. and Xu Y. A Fuzzy Comprehensive Evaluation Model for Sustainability Risk Evaluation of PPP Projects. *Sustainability*. 2017. Issue 9. P. 22.
43. Baranovskyi O. I. Regulation of functional and structural transformational processes in the financial sector // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 1(32), P. 292-306.
44. Bobrovska O., Lysachok A., Kravchenko T., Akimova L. and Akimov O. The current state of investment security in Ukraine in the context of Covid-19 and its impact on the financial and economic situation of the state // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. № 1(36), P. 233-242.
45. Dukes T., Schmidt B. and Yu Y. FMECA-based analyses: A SMART foundation. In *Proceedings of the 2017 Annual Reliability and Maintainability Symposium (RAMS)*. 2017. Orlando, FL, USA. P 1–6.
46. Gibson H. *Charles Financial Reporting & Analysis*. The University of Toledo, Emeritus. 12th Edition. 624 p.
47. Hrytsenko L., Boiarko I., Tverezovska O., Polcyn I. and Miskiewicz R. Risk-management of public-private partnership innovation projects // *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 2. DOI : <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-13>.
48. Kwilinski A., Vyshnevskyi O. and Dzwigol H. Digitalization of the EU Economies and People at Risk of Poverty or Social Exclusion // *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. № 13(7), P. 142.
49. Lipol L. and Haq J. Risk analysis method: FMEA/FMECA in the organizations // *International Journal of Basic & Applied Sciences*. 2011. № 11(5), P. 74-82.
50. Sustainable Development. Goals // United Nations. URL : <https://un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/#:~:text=Sustainable%20development%20has%20been%20defined,to%20meet%20their%20own%20needs> (дата звернення 14.09.2024).

51. The 17 Goals. Department of Economic and Social Affairs // United Nations. URL : <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення 14.09.2024).
52. Tkachova A. Risks of innovative projects of the enterprise: specifics, types, management methods // Bulletin. 2013. № 18(2). P. 224-232.
53. Ukraine. Eastern Europe and Central Asia // Sustainable Development Report 2024. URL : <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine> (дата звернення 11.09.2024).
54. United Nations Conference on the Human Environment // United Nations. URL : <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972> (дата звернення 14.09.2024).
55. Vovchak O. D., Rudevskaya V. I. and Pohorila O. V. Challenges of inflation targeting in Ukraine: establishing the mega-regulator // Financial and credit activities: problems of theory and practice. 2018. № 1(24). P. 305-311.
56. Zadeh L. Fuzzy sets. Information and Control. 1965. № 8. P. 338-353.
57. Dynamics 365 Finance // Microsoft. URL : <https://microsoft.com/it-it/dynamics-365/products/finance?market=it> (дата звернення 11.09.2024).
58. Power BI // Microsoft. URL : <https://microsoft.com/it-it/power-platform/products/power-bi?market=it> (дата звернення 11.09.2024).
59. Офіційний сайт компанії General Electric. URL: <https://www.ge.com/> (дата звернення: 23.10.2024).
60. Офіційний сайт компанії Huawei. URL: <https://consumer.huawei.com/it/> (дата звернення: 24.10.2024).
61. Офіційний сайт компанії Unilever. URL: <https://www.unilever.it/> (дата звернення: 23.10.2024).
62. Офіційний сайт компанії Walmart URL :<https://www.walmart.com/> (дата звернення: 24.10.2024).
63. Офіційний сайт наукометричної бази даних Scopus: Comprehensive, multidisciplinary, trusted abstract and citation database. URL : <https://www.elsevier.com/products/scopus#trends> (дата звернення 13.09.2024).

64. Офіційний сайт ПП «Екіпаж». URL: <https://oknaekipazh.com.ua/> (дата звернення: 23.10.2024).
65. Офіційний сайт програмного забезпечення Microsoft Dynamics 365 Project Operations URL: <https://www.microsoft.com/it-it/dynamics-365/products/project-operations?market=it> (дата звернення: 24.10.2024).
66. Офіційний сайт сервісу збереження даних Microsoft Azure. URL: <https://azure.microsoft.com/it-it> (дата звернення: 24.10.2024).
67. Фінансова звітність за 2023 рік ПП "Екіпаж" // Clarity Project. URL : https://clarity-project.info/edr/21241245/finances?current_year=2023 (дата звернення 11.09.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 Принципи фінансового контролінгу

Принцип	Сутність
1	2
Цільової спрямованості	фінансовий контролінг повинен мати стратегічний характер для досягнення визначеної мети та забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності
Системність	розподіл складових системи фінансового контролінгу за конкретними підсистемами, які мають власну структуру і є взаємопов'язаними
Принцип відповідальності	передбачає, що працівники підприємства виконують свої обов'язки та несуть відповідальність за свої фінансові рішення та дії
Принцип незалежності	передбачає, що фінансовий контролінг є самостійною управлінською функцією та повинен забезпечувати незалежний аналіз та оцінку фінансових процесів і показників підприємства
Принцип систематичності	полягає в тому, що фінансовий контролінг повинен здійснюватися на підприємстві регулярно, що дозволить постійно контролювати фінансово-господарську діяльність і фінансові показники для виявлення можливих ризиків та проблем забезпечення фінансової стабільності
Принцип комплексності	передбачає, що ефективність фінансового контролінгу можлива лише за умов комплексної дієвості всіх складових (підсистем), а в процесі фінансового контролінгу здійснюється комплексний аналіз фінансових процесів та фінансових показників
Принцип автоматизації	передбачає, що застосування комп'ютерних систем та програмного забезпечення дозволить автоматизувати процеси фінансового контролінгу для підвищення ефективності управлінського обліку та зменшення ймовірності помилок
Принцип делегування повноважень	полягає в тому, щоб обов'язки, повноваження та функції контролю були розподілені між підрозділами і співробітниками з метою запобігання зловживань та недоброочесності
Принцип конфіденційності	передбачає обмеження доступу до конфіденційної фінансової інформації та ресурсам підприємства
Принцип внутрішнього аудиту	передбачає періодичне проведення внутрішніх перевірок ведення бухгалтерського та управлінського обліку, перевірок фінансової звітності щодо точності, достовірності та відповідності стандартам
Принцип об'єктивності	спрямованість фінансового контролінгу на кількісні стандарти та нормативи
Принцип економічності	витрати на здійснення фінансового контролінгу мають бути мінімізовані з позицій їхньої відповідності ефекту від впровадження

Продовження таблиці А.1

1	2
Принцип своєчасності	фінансовий контролінг повинен мати характер раннього попередження погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства, тобто дозволяти усунути поточні відхилення показників від запланованого рівня до того, як вони перейдуть у стан високого рівня фінансового ризику
Принцип багатофункціональності	забезпечення системних планово-контрольних розрахунків, їх розосередження за пріоритетними напрямками фінансової діяльності, науково-обґрунтованого відбору контрольованих показників, координації функцій фінансових служб та результативне виконання прийнятих рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

Таблиця А.2 – Показники ліквідності та платоспроможності

Назва коефіцієнта	Формула розрахунку	Сутність
1	2	3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	$K_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Необхідний для оцінки здатності підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. Це важливо для визначення фінансової стійкості компанії в короткостроковому періоді.
Коефіцієнт проміжної ліквідності ($K_{пл}$)	$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Дозволяє оцінити можливість підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, включаючи дебіторську заборгованість. Розрахунок важливий для аналізу ефективності управління оборотними активами та платоспроможності компанії.
Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Необхідний для визначення здатності підприємства покрити всі свої короткострокові зобов'язання за рахунок всіх оборотних активів. Це допомагає оцінити загальну фінансову стабільність та платоспроможність компанії.
Коефіцієнт автономії (K_a)	$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна вартість активів}}$	Відображає частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування підприємства. Розрахунок коефіцієнта автономії важливий для оцінки фінансової незалежності компанії від зовнішніх кредиторів та стійкості в довгостроковій перспективі.

Продовження таблиці А.2

Коефіцієнт заборгованості (K_3)	$K_3 = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	Дозволяє визначити частку позикових коштів у загальній структурі капіталу підприємства, що необхідно для оцінки фінансових ризиків, пов'язаних із залученням позикового фінансування, та для аналізу фінансової стійкості компанії.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($K_{звок}$)	$K_{звок} = \frac{\text{Чисті оборотні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	Показує, наскільки підприємство забезпечене власними оборотними коштами для фінансування поточної діяльності. Розрахунок важливий для оцінки ліквідності та фінансової стійкості компанії, а також її здатності підтримувати безперервність бізнес-процесів без залежності від зовнішнього фінансування.

Фактори		Ступінь ризику				
		Руйнівний	Неприйнятний	Загальний	Прийнятний	Бажаний
1	2	3	4	5	6	7
1. Технологічні ризики Q ₁	1.1 Перебої з електропостачанням Q ₁₁					
	1.2 Загрози кібербезпеці та витоки даних Q ₁₂					
	1.3 Проблеми з інтеграцією систем Q ₁₃					
2. Ризики фінансової звітності Q ₂	2.1 Похибки при реєстрації фінансових даних Q ₂₁					
	2.2 Недостатність внутрішніх контролів Q ₂₂					
	2.3 Затримки у формуванні фінансової звітності Q ₂₃					
3. Регуляторні ризики Q ₃	3.1 Зміни в українському/міжнародному податковому законодавстві Q ₃₁					
	3.2 Невідповідність національним/міжнародним стандартам обліку й звітності Q ₃₂					
	3.3 Юридичні наслідки фінансових порушень Q ₃₃					
4. Ринкові та економічні ризики Q ₄	4.1 Податкове навантаження Q ₄₁					
	4.2 Інфляція та її вплив на фінансове планування Q ₄₂					
	4.3 Зміни в споживчому попиті Q ₄₃					
5. Кадрові ризики Q ₅	5.1 Нестача кваліфікованих фінансових контролерів та висока плінність кадрів у фінансовому відділі Q ₅₃					
	5.2 Розголошення даних фінансового обліку (комерційної таємниці) Q ₅₂					
	5.3 Недостатня кваліфікація та розвиток персоналу Q ₅₃					

Таблиця Б.2 – Форма для оцінки експертами факторів ризику другого рівня

[illegible]

Джерело: розроблено автором на основі [42].