

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

#### 1.1. Зміст та завдання фінансового контролінгу

Виклики сьогодення потребують від українських підприємств упровадження сучасних концепцій управління, в основу яких покладено зовсім нові принципи й підходи щодо понять планування, обліку, контролю тощо. Водночас зазначені концепції давно вже успішно застосовуються на зарубіжних підприємствах.

Сформувати систему управління, що відповідає вимогам промислового підприємства на ринку, можна за рахунок використання концепції контролінгу. Передумовою його виникнення стала необхідність об'єднання різноманітних аспектів управлінської діяльності в організаційних системах. Управління підприємством “під єдиним кутом зору” завдяки наявній широкій методичній та інструментальній базі – це і є система контролінгу.

У теорії і практиці виокремлюють різні напрямки (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, контролінг персоналу, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо [67, с.125].

Виходячи із тематики дослідження зосередимо увагу питаннях організації та функціонуванні фінансового контролінгу. У вітчизняній і світовій літературі є значна кількість дефініцій терміна «фінансовий контролінг». Критичний аналіз відповідної літератури показує, що серед представників різних наукових шкіл немає єдності щодо сутності, трактування цілей та функцій фінансового контролінгу. З огляду на ці розбіжності у поглядах науковців доцільним буде розглянути різні підходи щодо фінансового контролінгу та виділити один, який на думку автора максимально відобразить сутність цієї підсистеми прийняття управлінських рішень .

Систематизацію трактувань терміну «фінансовий контролінг» науковцями та практиками наведено у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Інтерпретація терміну «фінансовий контролінг» науковцями та практиками

Група вчених	Трактування
Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорват, К. Штайнле [62, с.20]	-це система, яка забезпечує керівництво підприємства інформацією і налаштовує його на координування, планування, реагування і адаптацію до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, з метою досягнення поставлених цілей. Виконуючи координуючу функцію, контролінг сприяє тим самим досягненню не однієї мети діяльності підприємства, а системи цілей;
Т. Райхманн, Ч. Хорнгрен, Р. Ентоні [66, с.123]	-це зорієнтована на результат система, основними задачами якої є збір і обробка інформації, в процесі розробки, координації і контролю за виконанням планів на підприємстві;
А. Аткинсон, Р. Каплан, Р. Хілтон [33, с.44]	-це контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних процедур на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства;
А. Ананькіна Н.Г.Данілочкіна [37, с.8]	- це система координації планування та контролю або інформаційної підтримки менеджменту, яка зв'язує всі ці функції воедино, інтегрує та координує їх, причому не підмінює собою управління підприємством;
О.О. Терещенко [61, с.83]	-це сукупність методів та процедур з координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультаційного забезпечення управлінських рішень.

Як видно з Таблиці 1.1 Й.Вебер, Г.Кюппер, Д.Хан, П.Хорват, К.Штайнле надають пріоритет функції координації різних фаз управління, зокрема планування, контролю та інформаційного забезпечення. Таке трактування фінансового контролінгу підтримують і російські фахівці у сфері контролінгу А.Ананькіна, Н.Г.Данілочкіна. У своїх працях вони звертають увагу на те, що знаходячись на перехресті обліку, інформаційного забезпечення та контролю, контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він зв'язує всі ці функції воедино, інтегрує та координує їх, причому не підмінює собою управління підприємством. Підсумовуючи, можна сказати, що відповідно до цієї концепції фінансовий контролінг має бути сфокусований на координації окремих функцій та підсистем менеджменту.

Іншої думки, щодо визначення сутності фінансового контролінгу дотримуються представники американської школи контролінгу Т. Райхманн,

Ч. Хорнгрен, Р. Ентоні. На їх погляд система контролінгу має бути зорієнтована перш за все на інформаційну підтримку процесу планування та контролю. Отже, згідно з цим напрямком контролінг є елементом системи інформаційного забезпечення підприємства і зорієнтований на збір, обробку та перевірку інформації для прийняття управлінських рішень.

Науковці А. Аткінсон, Р. Каплан, Р. Хілтон трактують контролінг як контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних процедур на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства. На наш погляд, таке трактування контролінгу є досить вузьким, оскільки управлінський облік, управлінський контроль та управління витратами є окремими підсистемами контролінгу.

Найбільш вдало серед вітчизняних науковців контролінг визначив професор Терещенко О.О. На його думку під контролінгом слід розуміти сукупність методів та процедур з координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультативного забезпечення управлінських рішень. Ми цілком поділяємо, запропоноване науковцем визначення контролінгу, як таке, що в повній мірі виражає зміст, завдання та функціональну спрямованість контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Порівнюючи й аналізуючи зміст визначень, наведених у Таблиці 1.1 із всією очевидністю можна стверджувати, що фінансовий контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства, тому що:

- забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечує виживаність підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління;
- сприяє оптимізації залежності «виручка-витрати-прибуток».

Узагальнюючи різні наукові підходи до трактування сутності «фінансового контролінгу» найбільш вдалим є таке визначення цього терміну: фінансовий контролінг—це інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження (інтеграцію) фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства.

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання.

Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань.

Каталог завдань і функцій фінансового контролінгу наведено у Таблиці 1.2 [59, с.59]

Таблиця 1.2

#### Функції і завдання фінансового контролінгу (контролера)

Функції	Завдання
1. Координація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулювання інформаційних потоків</li> <li>• Координація процесу планування</li> </ul>
2. Фінансова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності</li> <li>• «Продаж» цілей і планів</li> <li>• Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку</li> </ul>
3. Планування та бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування</li> <li>• Забезпечення процесу бюджетування</li> <li>• Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів</li> </ul>
4. Бюджетний контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішній (управлінський) облік = <i>managerial accounting</i></li> <li>• Участь у складанні річних, кварталних і місячних звітів</li> <li>• Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих</li> <li>• Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації.</li> </ul>

## Продовження Таблиці 1.2

Функції	Завдання
5. Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів</li> <li>• Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем</li> </ul>
6. Внутрішній аудит та ревізія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками</li> <li>• Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства</li> <li>• Забезпечення збереження майна підприємства</li> </ul>

Як видно з наведених у Таблиці 1.2 функцій та завдань, фінансовий контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за здійсненням фінансової діяльності та фінансових операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві. Він займається формуванням фінансових цілей підприємства, розробкою планів щодо втілення фінансових завдань і забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Деякі з наведених функцій є певною мірою подібними та спрямованими на виконання ідентичних завдань, але разом з цим ця класифікація максимально відповідає функціям які виконє фінансовий контролінг.

Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний. При цьому вважається, що стратегічний та оперативний контролінг мають одну спільну мету - підвищення якості управлінських рішень для досягнення цілей підприємства. Цілі контролінгу є похідними від цілей підприємства. Найвища ціль полягає в збереженні і успішному подальшому розвитку підприємства.

Оперативний та стратегічний контролінг є взаємодоповнюючими та взаємозалежними системами. Узагальнюючі характеристики стратегічного та оперативного контролінгу наведені в Додатку А.

Як видно з Додатку А стратегічний контролінг визначає цілі та задачі для оперативного контролінгу, тобто встановлює нормативні рамки та обмеження для процесів цілеутворення, планування, організації, обліку, контролю та регулювання в межах оперативного контролінгу. Стратегічний контролінг в першу чергу орієнтований на сприяння керівництву в ефективному використанні наявних конкурентних переваг, забезпеченні розвитку та створенні нових потенціалів для успішної діяльності підприємства в перспективі. Основна задача оперативного контролінгу - сприяти керівництву в досягненні запланованих оперативних цілей, що є узгодженими зі стратегічними цілями підприємства.

Оперативний контролінг є орієнтованим на короткостроковий результат, тому його інструментарій принципово відрізняється від методів та методик стратегічного контролінгу.

Для забезпечення ефективності оперативного контролінгу на підприємстві необхідне досягнення збалансованої роботи всіх складових його організаційно-економічного механізму:

- інформаційного забезпечення оперативного контролінгу (сукупності інформаційних потоків, що забезпечують безперервне функціонування процесу оперативного контролінгу);
- матеріально-технічного забезпечення оперативного контролінгу (засобів, що забезпечують виконання необхідних операцій щодо збирання, обліку, обробки, зберігання та передавання інформації в системі оперативного контролінгу);
- методичного забезпечення оперативного контролінгу (сукупності методів оперативного планування, організації, обліку, контролю, аналізу та регулювання в межах системи контролінгу);

- кадрового забезпечення оперативного контролінгу, а також системи розподілу задач і функцій оперативного контролінгу між підрозділами підприємства;
- механізму оцінки ефективності системи оперативного контролінгу та окремих управлінських рішень в системі оперативного контролінгу;
- конкретних інструментів оперативного контролінгу (системи показників оперативного контролінгу, що відображає цілі та обмеження системи оперативного управління та ін.).

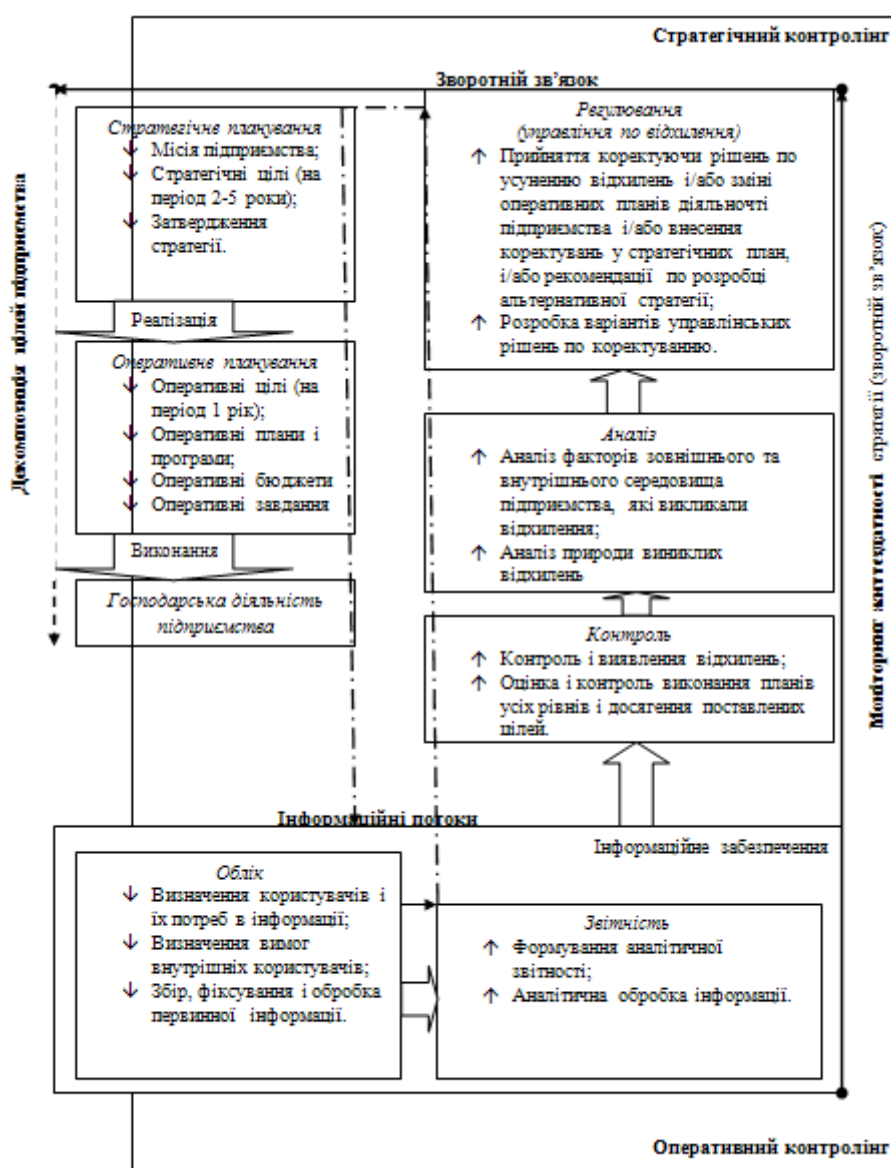


Рис. 1.1. Схема взаємодії стратегічного та оперативного фінансового контролінгу

Незважаючи на часовий поділ фінансового контролінгу обидва його види тісно взаємодіють між собою та мають багато спільного (Рис.1.1) [39, с.118].

Наведеній на Рис.1.1 схемі взаємодії оперативного та стратегічного фінансового контролінгу характерні певні особливості, зокрема:

1. В моделі розкриваються 3 рівня взаємозв'язку стратегічного та оперативного контролінгу:

- на рівні цілей: стратегічні цілі визначають ієрархію цілей оперативних, засобом зв'язку є процес декомпозиції цілей;
- на інформаційному рівні: вся інформація, яка виникає в процесі діяльності підприємства і функціонування системи контролінгу збирається і інтегрується в єдину інформаційну систему, засобом зв'язку яких є інформаційні потоки;
- на рівні контролю: результати оперативного контролінгу є основою для контролю і прийняття рішень в стратегічному контролінгу по коректуванню стратегічних планів, засобом зв'язку яких є моніторинг життєздатності стратегії і зворотній зв'язок.

2.Результативність взаємозв'язку стратегічного та оперативного контролінгу на кожному з визначених рівнів визначається наступним чітко сформульованими і зафіксованими результатами:

- на рівні цілей: формування чітко структурованого ієрархічного дерева цілей;
- на інформаційному рівні: організація єдиного інтегрованого інформаційного простору, яке забезпечує збір, ідентифікацію, вимір, накопичення, аналіз, підготовку, інтерпретацію і представлення інформації;
- на рівні контролю: розробкою систем контрольних показників, які дозволяють провести оцінку результатів діяльності, поточного стану підприємства, виявити відхилення від планових значень, причини їх виникнення і впливаючі фактори.



3.В наведеній схемі за допомогою функції контролю пропонується здійснювати аналіз і облік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, яка викликали відхилення в наступній послідовності:

- визначення значимих внутрішніх і зовнішніх факторів;
- виявлення залежностей між факторами;
- аналіз можливого впливу факторів в процесі діяльності;
- аналіз виниклих відхилень на предмет їх зумовленості впливом тих чи інших факторів;
- при виявленні взаємозв'язку між виниклими відхиленнями і впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, виконується розробка регулюючих заходів по зниженню негативного впливу факторів і ефективного використання їх позитивного впливу.

Отже, фінансовий контролінг є не лише системою внутрішнього контролю фінансової діяльності, але й системою зв'язку між формування інформаційної бази, фінансовим аналізу та фінансовим плануванням на підприємстві. Він займається формуванням фінансових цілей підприємства, розробкою планів щодо втілення фінансових завдань і забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

## 1.2. Антикризовий фінансовий контролінг в системі управління підприємством

Стабілізація вітчизняної економіки та поступове збільшення економічного потенціалу держави безпосередньо пов'язані зі стабільним розвитком промисловості. У складних соціально-економічних умовах господарювання промислових підприємств виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, які дестабілізують їх виробничу діяльність. Недосконала законодавча база, непропорційна система оподаткування, нерозвинена виробнича інфраструктура ззовні, а також неефективне фінансове планування та управління активами, високий ступінь морального та фізичного зношення виробничих засобів промислових підприємств, нездатність своєчасно

діагностувати негативні тенденції їх діяльності - зсередини, викликало потребу в антикризовому фінансовому управлінні [57, с.29].

Концепція антикризового фінансового контролінгу є похідною від концепції антикризового фінансового управління.

Питання інтеграції антикризового фінансового контролінгу в систему антикризового фінансового управління підприємством слабо висвітлені у спеціальній літературі зв'язку. Переважна більшість досліджень присвячена питанням становлення і розвитку цілісної системи фінансового контролінгу. Зміст антикризового фінансового контролінгу як самостійного сегменту системи антикризового управління, його функції і завдання, інструментарій, співвідношення з управлінською діяльністю промислового підприємства досліджені недостатньо.

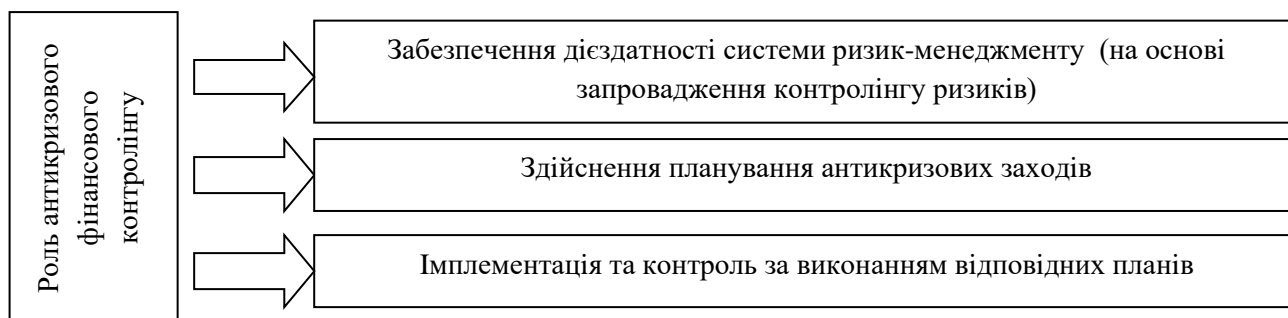
Відповідна ситуація пов'язана з новизною даної тематики і порівняно невеликим досвідом впровадження в діяльність вітчизняних підприємств.

Зокрема опитування торговельних підприємств України засвідчило такі результати, щодо стану впровадження системи контролінгу в їх діяльність: 35,53% - система контролінгу впроваджена на підприємстві; 65,06% - система контролінгу відсутня на підприємстві; 3,81% - утримались від відповіді; 2,41% - не знають що це таке [16, с.29].

У фаховій літературі антикризовий фінансовий контролінг визначено, як основоположну модель функціональної підтримки антикризового фінансового менеджменту, яка включає в себе комплекс цілей та завдань контролінгу а також необхідний для їх досягнення набір інструментів [59, с.77].

Ми цілком поділяємо пропонований підхід і розглядаємо антикризовий фінансовий контролінг як систему, що передбачає тісну інтеграцію елементів концепції контролінгу та концепції антикризового управління.

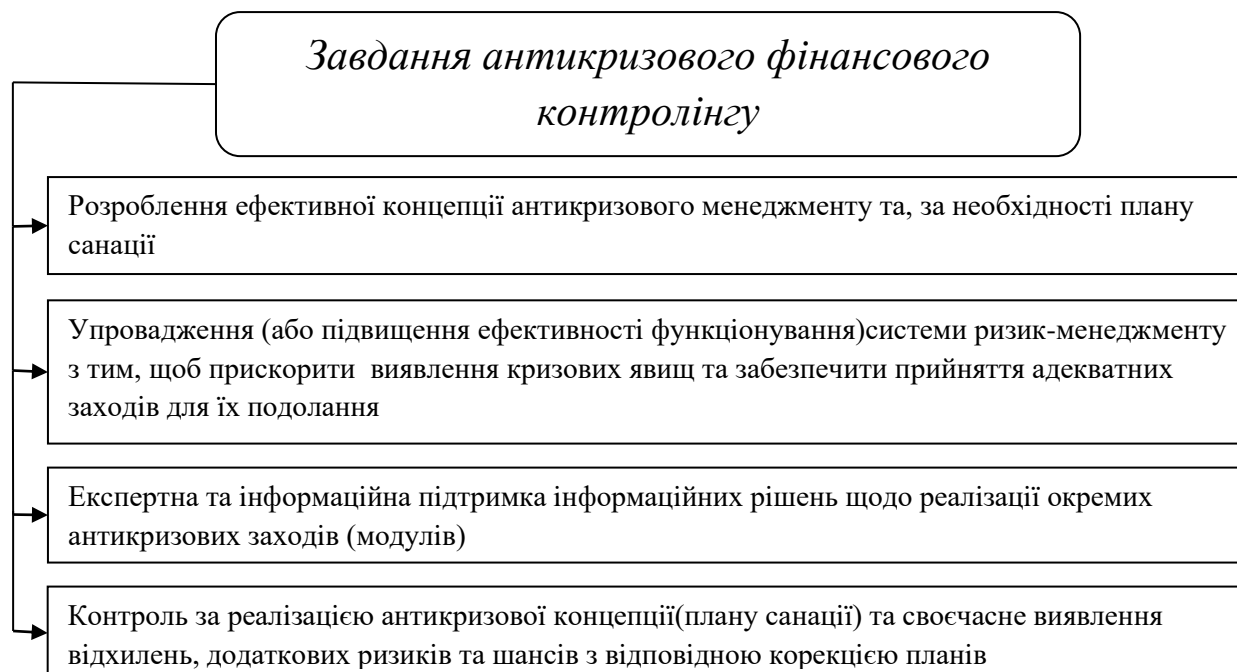
Роль фінансового контролінгу в антикризовому управлінні зводиться до того, що він через свій функціональний та методичний інструментарій має забезпечити наступне : (відображено на Рис.1.2).



*Рис.1.2. Роль антикризового фінансового контролінгу*

Перелік завдань на розв'язанні яких має бути сконцентрований антикризовий фінансовий контролінг унаочнено нами на Рис. 1.3.

На Рис.1.4 нами унаочнено основні розділи концепції антикризового фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах.



*Рис.1.3. Завдання антикризового фінансового контролінгу*

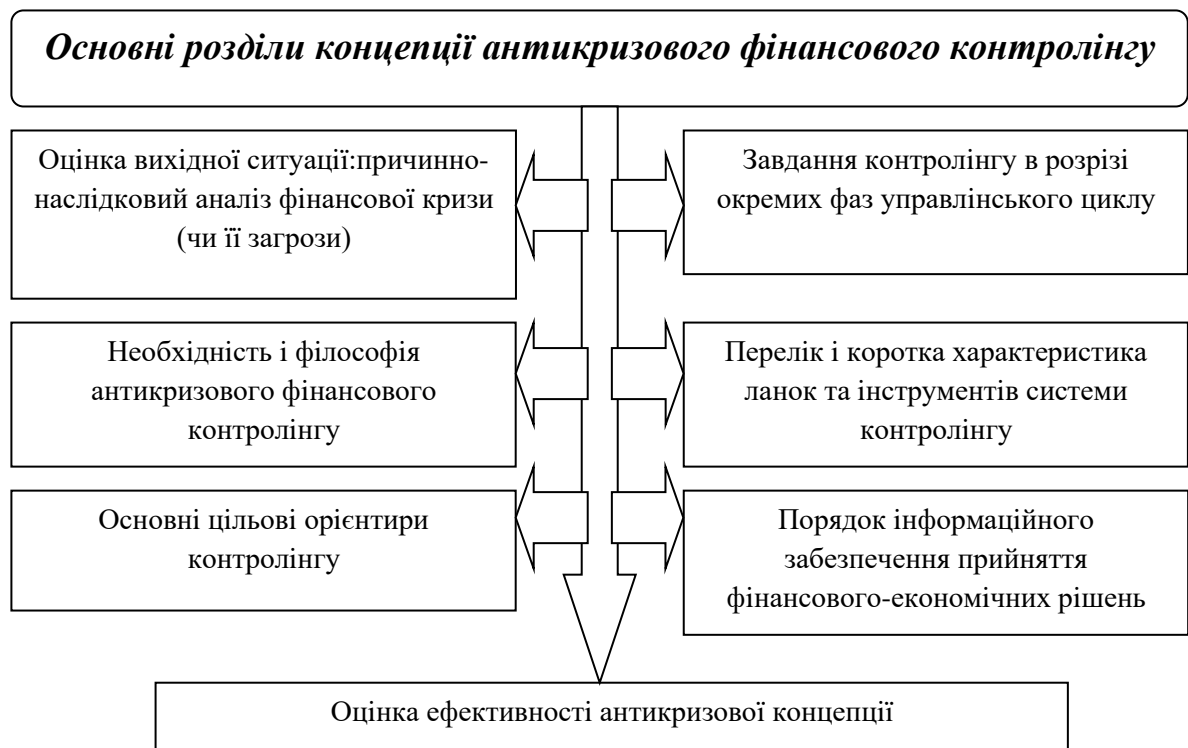
Більш детально розглянемо кожний кожний розділ даної концепції.

1. Оцінка вихідної ситуації: причинно-наслідковий аналіз фінансової кризи (чи її загрози).

В цьому розділі ідентифікується вид та фаза фінансової кризи, наводяться основні фактори ризику, здійснюється аналіз сильних та слабких сторін, окреслюються перспективи розвитку підприємства. Результати аналізу

визначають характер антикризових заходів, які необхідно вжити на підприємстві. Відповідні заходи повинні бути сконцентровані не лише на подоланні симптомів кризи, а й на нейтралізації причин її виникнення.

Саме необхідністю здійснення функціональної підтримки антикризового менеджменту із зазначених питань зумовлена необхідність антикризового фінансового контролінгу. Вихідним пунктом антикризового фінансового контролінгу є забезпечення управління ризиками.

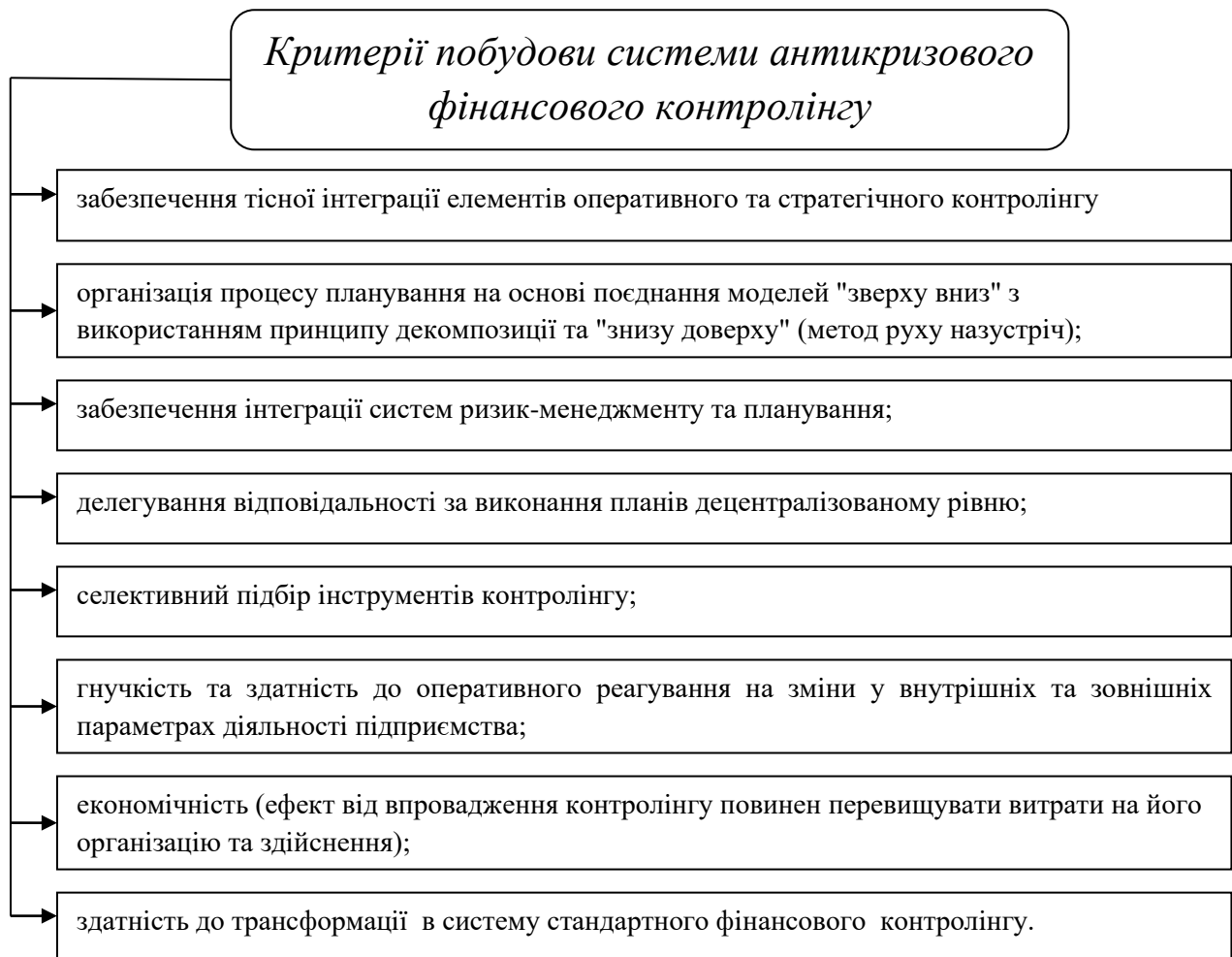


*Рис.1.4. Основні розділи концепції антикризового фінансового контролінгу*

## 2. Необхідність і філософія антикризового фінансового контролінгу.

Особливістю антикризового фінансового контролінгу є пріоритетність інформаційного та організаційного забезпечення ризик-менеджменту (завдяки введенню контролінгу ризиків) і функціональна підтримка прийняття фінансових рішень у рамках процедури фінансової санації.

Загальні критерії побудови системи антикризового фінансового контролінгу унаочнено на Рис. 1.5.



*Рис.1.5. Критерії побудови системи антикризового фінансового контролінгу*

Особливістю впровадження відділу контролінгу є штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. Впровадження відділу контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів.

### 3. Основні цільові орієнтири контролінгу.

Пріоритетні цілі антикризового фінансового контролінгу можна описати так:

- контролінг ризиків та функціональна підтримка фінансових рішень в рамках санації підприємства;

- активна участь у розробленні концепції антикризового фінансового управління;
- інформаційне та методичне забезпечення антикризового менеджменту;
- координація процесу антикризового управління, у тому числі окремих антикризових заходів (модулів);
- контроль ефективності реалізації антикризових заходів.

Зосередимо свою увагу на характеристиці контролінгу ризиків.

Як і при визначенні інших видів контролінгу в економічній літературі бракує єдності трактуванні контролінгу ризиків.

Так Горельченко Є.А., визначає контролінг ризиків як підсистему контролінгу, яка покликана координувати планування і контроль ризиків, а також забезпечувати ризик-менеджмент і менеджмент взагалі інформацією про ризики з ціллю підтримки керівництва в процесі прийняття фінансових рішень. Дослідниця дотримується концепції, що базується на ідеї розмежування сфер ризик-контролінгу та ризик-менеджменту за аналогією з поділом сфер спільного контролінгу та загального менеджменту [21, с.5].

Більш широко контролінг ризиків визначають Ваганова А.С. та Гусева І.Б., розуміючи ризик-контролінг, як орієнтовану на досягнення цілей у сфері управління ризиками підприємства інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки ризик-менеджменту в усіх функціональних сфер діяльності [14, с.19].

Найбільш ґрунтовне визначення з усіх наявних дає професор Бланк І.А., визначає контролінг ризиків наступним чином: контролінг ризиків – це регулююча управлінська система, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим ризик-аналізом, фінансовим ризик-плануванням та внутрішнім ризик-контролем, яка забезпечує концентрацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках управління фінансовими ризиками підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних його результатів від запланованих і прийняття

оперативних управлінських рішень, спрямованих на його нормалізацію [12, с.111].

Як видно з наведених визначень контролінг ризиків не обмежується лише внутрішнім контролем, а слугує дієвим механізмом формування, реалізації і коректування усіх основних управлінських рішень у сфері управління ризиками підприємства.

Можна виділити такі етапи в розвитку поглядів стосовно контролінгу ризиків:

- *контролінг-орієнтований підхід* (функція управління ризиками розглядається в якості підпорядкування контролінгу);
- *ризик-контролінг в рамках фінансового менеджменту у фінансовому секторі* (орієнтація на управління фінансовими ризиками; формування методологічної бази контролінгу ризиків);
- *ризик-контролінг в рамках Закону про Контроль та Прозорість* (ризик-контролінг як частина системи контролю ризиків на підприємстві);
- *сучасні підходи* (різноманіття трактувань ризик-контролінгу і його функцій, відсутність єдиної концепції контролінгу ризиків) [21, с.10].

Зважаючи на те що контролінг ризиків є центральним блоком концепції антикризового фінансового контролінгу доцільним є визначення його функцій і завдань на підприємстві (Табл.1.3) [14, с.20].

Таблиця 1.3

### Функції і задачі ризик-контролінгу

Функції	Основні задачі ризик-контролінгу
1.Обліково-аналітична функція	- розробка та ведення обліку ризиків; - складання внутрішньої звітності по ризиках; - збір та обробка обліково-аналітичної інформації про потенційні і реальні ризики та фактори кризи; - інтерпретація причин відхилень фактичних значень ризикових показників від планових та ін
2.Контрольна функція	- встановлення нормативних величин ризикових показників, що діють в якості бази для порівняння та визначення фактичних значень контрольованих ризикових величин; - визначення допустимих меж відхилень ризикових показників; - моніторинг реальних величин ризикових показників по відношенню до норми.

## Продовження Таблиці 1.3

Функції	Основні задачі ризик-контролінгу
3. Методична функція	- уніфікація критеріїв оцінки діяльності підприємства і його підрозділів з попередження та подолання проблемних ситуацій; - розробка методик оцінки гнучкості менеджменту та рівня дестабілізації окремих суб'єктів господарювання;
3. Методична функція	- розробка методичного забезпечення за вибором, оцінці степені впровадження і наступному коректуванні конкретної моделі ризик-контролінгу; - розробка і використання методики формування цільової картини і цільових показників оцінки результативності програм по управлінню ризиками; - розробка нових методів управління ризиками.
4. Інформаційна функція	- розробка модуля обліку та аналізу ризиків у загальній архітектурі інформаційної системи підприємства; - стандартизація інформаційних носіїв і каналів передачі інформації про ризики; - збір, відсів і конденсація найбільш значущої інформації про ризики для здійснення контролю та управління підприємством в умовах кризи і ін
5. Консультаційна функція	- визначення та консультування з проведення коригувальних заходів у сфері управління ризиками; - рекомендації щодо застосування сучасних методів та інструментів управління ризиками в умовах кризи;
6. Координаційна функція	- узгодження оперативних цілей і програм із стратегічними цілями з урахуванням факторів ризику; - забезпечення дій, спрямованих на цільове управління ризиками шляхом встановлення раціональних комунікацій між ланками системи; - ефективне використання ресурсів в кризових і посткризових ситуаціях та ін
7. Інтеграційна функція	- інтеграція стратегічного і оперативного управління ризиками з метою вироблення єдиної програми планомірного розвитку (оздоровлення) підприємств; - інтеграція процесів планування, контролю, аналізу та регулювання в єдину систему за допомогою карт показників, на підставі яких будуть оцінюватися заходи щодо попередження, раннього виявлення і подолання проблемних ситуацій та у стабілізації діяльності підприємства та ін.

Вищезазначений перелік задач і функцій контролінгу ризиків робить акцент на інформаційно-аналітичну та методичну підтримку системи ризик-менеджменту для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства в області управління ризиками.

Ризик-контролінг, на що вказує нам сам термін займає проміжну позицію між контролінгом та ризик-менеджментом.

На основі узагальнення практичного досвіду функціонування підприємств Росії Горельченко І.А. було розроблено схему взаємодії ризик-менеджменту і ризик-контролінгу в компанії: (Табл.1.4) [21, с.15].



Таблиця 1.4

## Взаємозв'язок ризик-менеджменту та ризик-контролінгу

Ризик-менеджмент	Ризик-контролінг
Здійснення управління ризиками	Методична підтримка і інформаційне забезпечення
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Імпульс щодо початку процесу управління ризиками;</li> <li>• Визначення політики управління ризиками, формування ризик-культури на підприємства</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення технічної та організаційної інфраструктури для ризику-менеджменту;</li> <li>• Розробка методичних основ та інструментарію ризик-менеджменту;</li> <li>• Забезпечення інформаційної бази для ризик-менеджменту (здійснення планування і контролю ризиків)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийняття управлінських рішень з врахуванням отриманої інформації.</li> </ul>	

Ефективне управління ризиками, їх швидку ідентифікацію та оцінку можна здійснити лише за правильно підібраних індикаторів та їх критичних значень.

Отже, можна підсумувати що завдяки контролінгу ризиків система ризик-менеджменту стає дієвим інструментом управління бізнесом в докризовій і кризовій ситуації.

4. Завдання контролінгу в розрізі окремих фаз управлінського циклу. Оскільки система контролінгу спрямована на функціональну підтримку прийняття управлінських рішень, слід передбачити специфічний набір завдань контролінгу для окремих фаз антикризового менеджменту.

Основою для формулювання завдань контролінгу є концепція антикризового фінансового управління та характеристика управлінського процесу. Інформація про завдання та інструменти антикризового фінансового контролінгу в розрізі окремих складових антикризової концепції наведена на Рис. 1.6 [59, с.79].

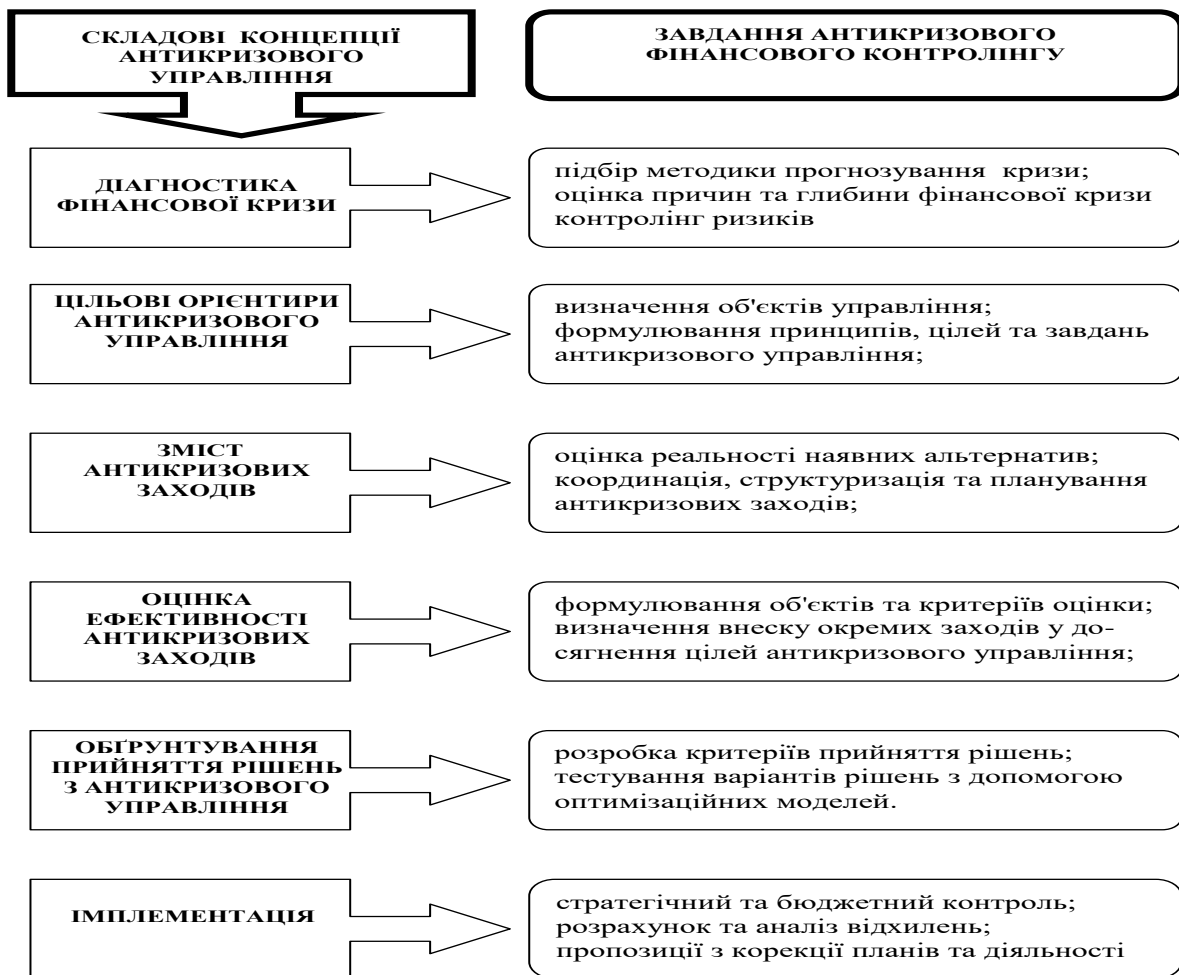


Рис. 1.6. Концепція антикризового фінансового контролінгу

5. Перелік та коротка характеристика окремих ланок та інструментів системи контролінгу. Окремі ланки системи антикризового контролінгу будуються виходячи з функціональних потреб антикризового менеджменту.

Складовими концепції антикризового контролінгу є:

- 1) контролінг ризиків
- 2) стратегічне фінансове планування;
- 3) інтегрована система бюджетів;
- 4) управлінський облік;
- 5) стратегічний та бюджетний контроль.

Дослідженню проблеми визначення, класифікації та практичного застосування методів і інструментів фінансового контролінгу та антикризового

зокрема, у спеціальній літературі присвячено значна кількість наукових праць, проте класифікація таких методів досі не сформована остаточно.

Класифікацію окремих інструментів, які використовуються в практиці антикризового фінансового контролінгу наведено в Таблиці 1.5 [36, с.120].

Таблиця 1.5

## Інструменти антикризового фінансового контролінгу

В розрізі оперативного контролінгу:	В розрізі стратегічного контролінгу:	В розрізі контролінгу ризиків:
а) ABC-аналіз б) XYZ – аналіз в) Break-Even Analysis (точка беззбитковості) г) Бюджетування д) ROI-аналіз е) Порівняння “План – Факт”	а) система збалансованих показників б) аналіз життєвого циклу в) порівняльний аналіз г) портфоліо-аналіз д) оцінювання цільової вартості	а) аналіз ризиків б) оцінювання ризиків в) заходи із запобігання ризикам г) інше.

Незважаючи на існування значної кількості методів та інструментів контролінгу рівень їх використання досить обмежений. В Таблиці 1.6 наведено результати опитування торговельних підприємств України, щодо застосування інструментів контролінгу [16, с.29].

Таблиця 1.6

## Застосування інструментів контролінгу на торговельних підприємствах України в 2020 р.

Запитання	Варіанти відповіді	Утрималися від відповіді	Розподіл відповідей
Які інструменти контролінгу використовуються на підприємстві?	<i>Оперативний контролінг:</i>	20,00	
	ABC-аналіз		4,67
	XYZ-аналіз		2,80
	Break-Even Analysis (точка беззбитковості)		2,80
	Бюджетування		16,82
	Система фінансових показників		19,63
	Розрахунок покриття		4,67
	Управлінський облік		22,43
	ROI-аналіз		0,93
	Порівняння “План – Факт”		22,43
	Інше		2,80
	<i>Стратегічний контролінг:</i>	29,52	
	Система збалансованих показників		13,41
	Аналіз життєвого циклу		17,07
	Аналіз конкуренції		39,02
	Порівняльний аналіз		17,07
	Портфоліо-аналіз		7,32
	Оцінювання цільової вартості		6,10
	Інше	0,00	
	<i>Контролінг ризиків:</i>	37,14	
	Аналіз ризиків		42,11
	Оцінювання ризиків		28,07
	Заходи із запобігання ризикам		29,82
	Інше	0,00	
	<i>Вартісний контролінг:</i>	32,38	
	Системи мотивації менеджменту		32,69
	Аналіз балансу		53,85
	Максимізація акціонерної вартості		3,85
	Оцінювання підприємства за методом дисконтованих грошових потоків		9,62
	Інше	0,00	

Як видно з Таблиці 1.6 найпоширенішими інструментами оперативного контролінгу були визнані управлінський облік та порівняння план-факт (кожний по 22,43% від наданих відповідей). Також популярними є фінансові показники(19,63%) та бюджетування (16,82%).

Серед інструментів стратегічного контролінгу найширше впровадження здобув аналіз конкуренції (39,02%), аналіз життєвого циклу та порівняльний аналіз (по 17,07% кожний) і система збалансованих показників (13,41%).

Такі інструменти контролінгу ризиків, як аналіз ризиків, їх оцінювання та заходи із запобігання їх виникненню, одержали, відповідно, 42,11%, 28,07% та 29,82%. З інструментарію вартісного контролінгу найпоширенішим інструментом був визнаний аналіз балансу (53,85%) та система мотивації менеджменту (32,69%). На жаль, саме аналіз балансу є дуже обмеженим інструментом і в разі відсутності глибинної підготовки може навіть призвести до неадекватних рішень. Та навпаки, такі орієнтовані на ринкову вартість підприємства методи, як, наприклад, оцінювання підприємства за методом дисконтованих грошових потоків, поширене лише серед 9,62% підприємств, які відповіли на це запитання, а отже, із загальної кількості підприємств тільки 6,5% використовують цей інструмент.

6.Порядок інформаційного забезпечення прийняття фінансово-економічних рішень. Управлінська інформація повинна відповідати таким основним критеріям: містити ключ для вирішення існуючих проблем; визначати шляхи досягнення намічених цілей; засвідчувати високий рівень точності прогнозних оцінок; має бути релевантною та систематизованою у зручній для прийняття рішень формі.

Інформаційні потреби антикризового фінансового менеджменту розміщені в трьох основних площинах: ліквідність і фінансування; доходи та витрати; фінансова стратегія.

7. Оцінка ефективності антикризової концепції. Порядок здійснення контролю та оцінки ефективності антикризового фінансового менеджменту в цілому й окремих заходів є підсумковим елементом концепції антикризового

фінансового контролінгу. Важливим при цьому є вироблення системи показників-індикаторів ефективності антикризових заходів, критеріїв їх оцінки та визначення контрольних періодів. У конкретизованому вигляді, зазначені критерії повинні відображати вплив антикризових заходів на основні фінансово-економічні параметри підприємства. Такими критеріями можуть бути:

- фактичні та прогнозні показники ліквідності та платоспроможності;
- показники, що характеризують структуру капіталу підприємства;
- показники прибутковості та рентабельності;
- показники ділової активності;
- показники, що характеризують вартість підприємства та його корпоративних прав.

Отже, можна зробити висновок, що антикризовий фінансовий контролінг покликаний підвищити якість функціонування ризик-менеджменту в єдиній системі управління підприємством, забезпечуючи тим самим успішне маневрування підприємства в умовах високого ступеня вихідної і поточної невизначеності і мінливості чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

### 1.3. Організаційні основи впровадження антикризового фінансового контролінгу

В умовах нестабільності економіки, зумовлених світовою фінансовою кризою, нестабільності ринку в Україні, різких коливань валютних курсів, високих темпів інфляції для багатьох підприємств особливо актуальною є задача ефективного оздоровлення за рахунок мобілізації фінансових ресурсів та грамотного управління діяльністю підприємств.

Така ситуація зумовлює необхідність впровадження у діяльність вітчизняних підприємств антикризового фінансового контролінгу.

Саме процес прийняття виважених та ефективних управлінських рішень виступає найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи та надійним механізмом соціально-економічних перетворень, яких неможливо досягти без здійснення ефективної процедури контролінгу та моніторингу підприємства.

Розгортання фінансової кризи на підприємстві може призвести навіть до його банкрутства.

Існує ряд факторів, які є основою для створення антикризового фінансового контролінгу (і інших видів контролінгу загалом):

- погіршення (або гірші) у порівнянні з подібними підприємствами економічних показників;
- поява нових або зміна цілей в сформованих умовах функціонування; відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, не задовольняють менеджменту підприємства
- відсутність методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстеження діяльності та прийняття управлінських рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [44, с.27].

При наявності одного або декількох перерахованих вище факторів найчастіше має місце ряд передумов впровадження системи контролінгу.

У Додатку Б визначено проблемні ситуації організації та ведення бізнесу на українських підприємствах, які водночас є передумовами впровадження антикризового фінансового контролінгу в діяльність суб'єктів господарювання.

У цілому більшість українських підприємств на поточному етапі розвитку ринкових відносин побудовано і керуються за функціями та рівнями ієрархії. Така побудова започатковується на принципах «функціональної спеціалізації» і базується на спеціалістах, які виконують вузькоспеціалізовані завдання і функції. У сучасних умовах методи ведення бізнесу і управління

підприємствами, побудовані функціональним чином, не є ефективними з таких причин:

- окремі функціональні підрозділи компаній мають локальне, вузьке бачення ситуаційних проблем, що стоять перед організаціями;
- всередині підприємств існує «руйнівна» конкуренція, конфлікти між його окремими підрозділами (наприклад, між службами фінансів та бухгалтерії, підрозділами маркетингу, збуту та виробничими підрозділами);
- неадекватна структура комунікацій;
- у зв'язку зі зростанням кількості операцій підприємств процеси виробництва продукції стають дедалі складнішими, тому управляти такими процесами значно складніше. Існує тенденція до збільшення дистанції між менеджерами вищої ланки та клієнтами (споживачами) продукції підприємства;
- фактори зовнішнього середовища відрізняються дедалі більшою взаємозалежністю, складністю, агресивністю, непередбачуваністю, тому на сьогодні неможливо прогнозувати ані зростання ринку, ані споживацький попит, ані природу конкуренції.

Відображенням проблемних ситуацій в діяльності вітчизняного бізнесу є зростаюча динаміка збиткових підприємств.

Динаміка рівня збитку отриманого підприємствами в 2018-2020 рр. за видами економічної діяльності наведено в Таблиці 1.7.

Як видно з Таблиці 1.7 у 2020 році 41,3% підприємств збиткові до загальної кількості підприємств, а у 2018 році 32,5% підприємств. Фінансовий результат збиткових підприємств у 2020 році зріс більше, ніж в 3 рази у порівнянні з 2018 роком і склав 130 593,6 млн. грн.

Таблиця 1.7

Підприємства, які одержали збиток у 2018-2020 рр. за видами економічної діяльності млн.грн.

Вид економічної діяльності	2018		2019		2020	
	у % до заг. кіл. під-в	Фін. результат	у % до заг. кіл. під-в	Фін. результат	у % до заг. кіл. під-в	Фін. результат
Всього	32,5	47 096,5	37,2	184 714,9	41,3	130 593,6
у тому числі сільське господарство	26,3	1 993,7	28,3	5 965,5	19,8	2 776,8
Промисловість	33,4	13 256,0	38,9	50 569,3	45,9	43 559,8
Будівництво	32,1	3 788,8	37,2	12 967,2	52,7	3 732,2
Торгівля (ремонт автомобілів, предметів особистого вжитку)	29,3	12 255,3	34,1	53 859,2	40,5	17 725,7
Торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт	30,5	615,9	37,7	7 230,2	59,7	3 069,2
Оптова та роздрібна торгівля	27,8	11 603,3	31,8	46 629,0	36,8	14 656,5
Діяльність готелів та ресторанів	34,0	516,3	38,1	1 950,7	43,0	586,5
Діяльність транспорту та зв'язку	35,5	3 384,5	40,5	12 125,9	46,3	5 494,9
Фінансова діяльність	33,0	2 004,0	38,2	9 791,5	36,0	46 266,7
Операції з нерухомим майном	37,8	8 356,0	41,8	33 859,8	41,0	7 462,8
Інші види діяльності	30,2	1 458,0	34,7	3 569,3	36,7	2 941,1

Проте у 2019 році фінансовий результат збиткових підприємств, взагалі становив 184 714,9 млн. грн. Зокрема, у зв'язку із зростанням кількості збиткових підприємств, зросли фінансові результати такого виду діяльності як промисловість, що займають найбільшу частку до загальної структури і в 2020 році склала 33,4%.

Також, слід зазначити, що найбільший фінансовий результат збиткових підприємств у 2020 році спостерігається по фінансовій діяльності, значення якого склало 46 266,7 млн. грн., а його частка у загальній структурі складає 35,4% .



Отже, усі вищезазначені недоліки і проблемні ситуації в діяльності підприємств, дозволяють зробити висновок про необхідність впровадження антикризового фінансового контролінгу в практику суб'єктів господарювання.

Для ефективного здійснень своїх завдань та функцій антикризовий фінансовий контролінг має відповідати певним вимогам серед яких базовими є:

1. Багатофункціональність фінансового контролінгу, що відбивається виконання функцій фінансового планування, управління витратами, вартістю компанії, планування податкових виплат, фінансового аналізу і коригування результатів управління фінансами.

2. Орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні стандарти, такі як показники рентабельності, ліквідності, ринкової вартості підприємства та інше.

3. Відповідність інструментів фінансового контролінгу таких як модель створення корпоративної вартості, управління витратами на основі видів діяльності, система збалансованих показників та ін специфіці методів фінансового аналізу і фінансового планування.

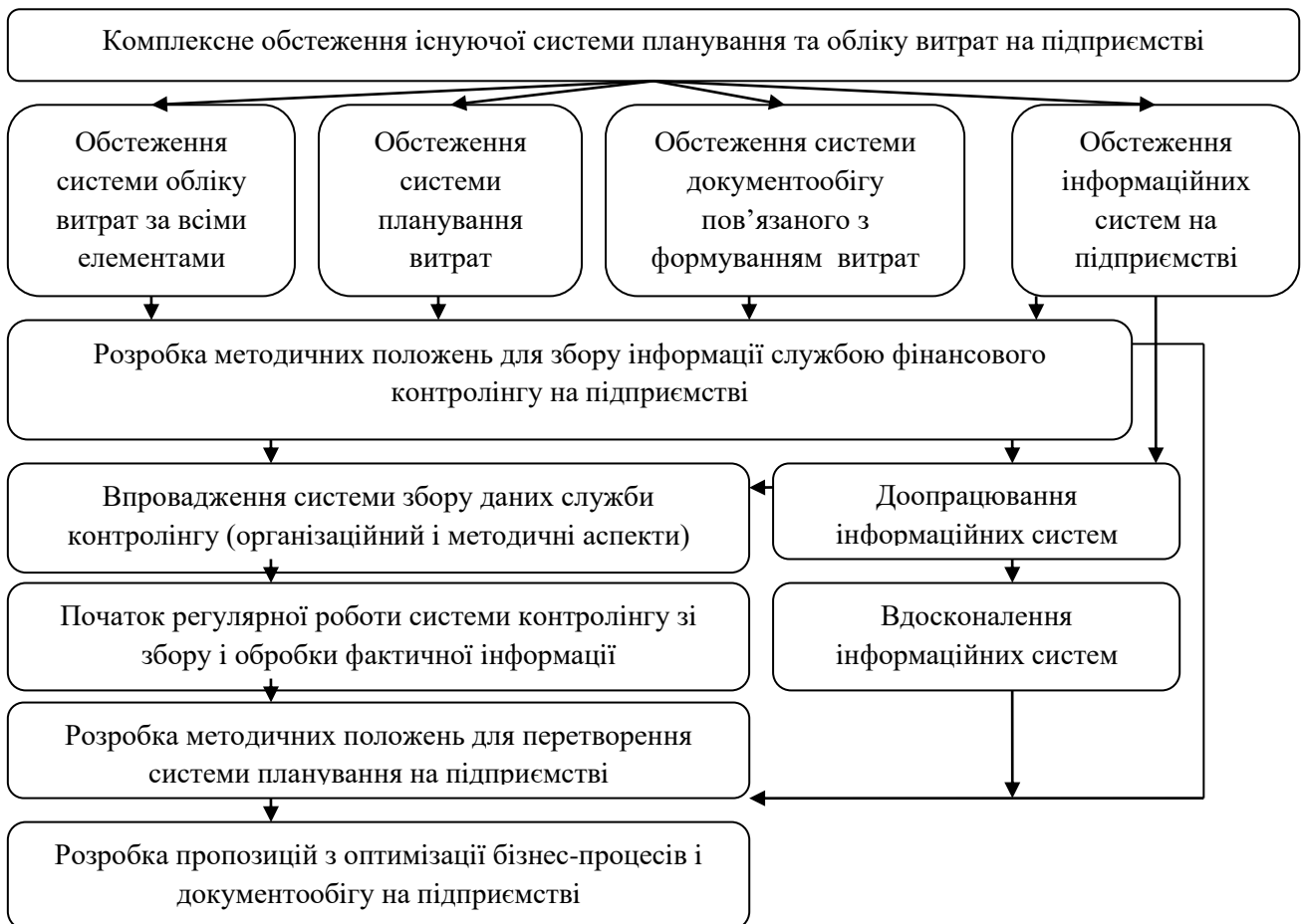
4. Гнучкість побудови фінансового контролінгу, тобто з урахуванням можливості пристосування до нових фінансових інструментів, технологій і методів здійснення фінансових операцій.

5. Економічність фінансового контролінгу, тобто витрати по організації фінансового контролінгу не повинні перевищувати того ефекту, який досягається в процесі його здійснення [12, с.112].

Також слід відзначити, що впровадження контролінгу на підприємствах не регламентоване законодавством, а тому рішення щодо створення цієї служби покладається на власників суб'єкта господарювання.

Особливістю впровадження відділу контролінгу є штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. Впровадження відділу контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів.

Саме поетапне впровадження елементів системи контролінгу дозволить подолати психологічний бар'єр без значних витрат, а також отримуватимінімальні вигоди, тим самим розкриваючи переваги контролінгу.



*Рис. 1.7. Зміст та послідовність етапів побудови системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві*

Враховуючи вищезнаначені вимоги, пропонуємо наступні етапи формування системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві (рис. 1.7) [30, с.60 ].

Більш детально розглянемо кожен з етапів побудови системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві.

1. Комплексне обстеження існуючої системи планування та обліку витрат на підприємстві. На даному етапі побудови системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві здійснюється ряд процедур, серед яких ключовими є обстеження системи обліку витрат за всіма елементами, обстеження системи планування витрат, обстеження системи документообігу

пов'язаного з формуванням витрат, обстеження інформаційних систем на підприємстві.

2. Впровадження системи збору даних служби контролінгу (організаційний і методичні аспекти). На цьому етапі відбувається впровадження автоматизованої системи, яка дозволить здійснювати усебічний збір та обробку необхідної інформації.

3. Початок регулярної роботи системи контролінгу зі збору і обробки фактичної інформації. Запроваджена система контролінгу починає свою налагоджену роботу, здійснюючи набір усіх покладених на неї функції з використанням сучасного інструментарію.

4. Розробка методичних положень для перетворення системи планування на підприємстві. Як правило стара система планування підприємства не відповідає вимогам швидкозмінного середовища і є застарілою. В результаті чого необхідним є побудова сучасної системи планування, розробка регламентів її діяльності, звітних документів, організаційних положень.

5. Розробка пропозицій з оптимізації бізнес-процесів і документообігу на підприємстві. Діяльність служби контролінгу на підприємстві супроводжується постійним вдосконаленням існуючих бізнес-процесів, документообігу, зв'язків різних ланок суб'єкта господарювання.

6. Завершальними етапи у побудові системи антикризового фінансового контролінгу на підприємстві є доопрацювання інформаційних систем, вдосконалення інформаційних систем. Зазвичай вищеперелічені етапи проходять поруч з іншими кроками побудови контролінгу на підприємстві і усувають розбіжності які виникають в процесі функціонування фінансового контролінгу.

Формування механізму фінансового контролінгу на підприємстві є складним і послідовним процесом. На основі аналізу підходів до формування фінансових механізмів пропонується структура механізму фінансового контролінгу, що включає в себе (рис. 1.8) [21,с.14]:

- цілі та завдання фінансового контролінгу;

- суб'єкти фінансового контролінгу (фінансові контролери, фінансові директори);
- об'єкти фінансового контролінгу (грошові потоки, структура капіталу);
- нормативно-правове забезпечення, що включає в себе загальну
- фінансове законодавство, внутрішнє правове забезпечення
- (накази, розпорядження та ін);



Рис.1.8. Структура механізму контролінгу на підприємстві

- *методичне забезпечення*, що включає в себе методики обліку витрат, оптимізації податкових виплат, моделі оцінки і зростання вартості, розрахунку показників фінансового стану підприємства;
- *інформаційне забезпечення*, що включає дані про фінансовий стан підрозділів, підприємства в цілому, результати фінансового моніторингу, нові методи та інструменти управління фінансами та ін;
- *управлінський регламент*, що визначає застосовувані методи, а також правила прийняття рішень з основних питань фінансового контролінгу.

Отже, при запровадженні антикризового фінансового контролінгу необхідним є врахування того, що кожне підприємство характеризується певними особливостями ведення фінансово-господарської діяльності та організації управління фінансами, а кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуальних рецептів її подолання.

### *Висновки до розділу 1*

Результатом проведеного у першому розділі магістерської дипломної роботи дослідження теоретичних основ антикризового фінансового контролінгу на підприємстві є наступні висновки :

1. Розглянуто позиції різних науковців та практиків стосовно визначення поняття фінансового контролінгу, його цілей та функцій. На основі проведеного нами дослідження нами виділено трактування «фінансового контролінгу», як інтегрованої підсистеми прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження (інтеграцію) фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства.

2. Встановлено, що особливістю антикризового фінансового контролінгу є пріоритетність інформаційного та організаційного забезпечення ризик-менеджменту (завдяки введенню контролінгу ризиків) і функціональна підтримка прийняття фінансових рішень у рамках процедури фінансової санації. Визначено, що роль антикризового фінансового контролінгу полягає у забезпеченні дієздатності системи ризик-менеджменту (на основі запровадження контролінгу ризиків), плануванні антикризових заходів, імплементації та контролі за виконанням відповідних планів. Визначено основний інструментарій реалізації процедур антикризового фінансового контролінгу: бюджетування, аналіз відхилень фактичних показників від планових, система збалансованих показників, аналіз ризиків.

3. Дослідження діяльності вітчизняних підприємств, показало наявність проблемних ситуацій у всіх функціональних сферах управління бізнесом, які є основою для впровадження антикризового фінансового контролінгу. Виокремлено основні етапи впровадження антикризового фінансового контролінгу в управління підприємством, де відображено весь необхідний обсяг робіт, який має бути здійснений у ході реалізації кожного з етапів, визначено ряд критеріїв та вимог, яким має відповідати служба контролінгу. Зроблено висновок, щодо при запровадженні антикризового фінансового контролінгу необхідним є врахування того, що кожне підприємство характеризується певними особливостями ведення фінансово-господарської діяльності та організації управління фінансами, а кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуальних рецептів її подолання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

#### 2.1. Діагностика фінансового стану підприємства

Причиною банкрутства багатьох вітчизняних підприємств є запізнile виявлення фінансової кризи та несвоєчасна реакція на неї. Саме тому систематична діагностика фінансового стану є важливою складовою антикризового фінансового контролінгу на підприємстві. Такий підхід сприяє більш швидкому та ефективному подоланню кризових явищ, недопущенню повторення їх у майбутньому.

Аналіз діяльності за допомогою інструментів антикризового фінансового контролінгу здійснимо на прикладі ТОВ «Дафмі». Дане підприємство є лідером в галузі виробництва пакетів й забезпечує близько 45 – 50% загального обсягу споживання вказаної продукції. Підприємство було зареєстровано в 1994 році і перші шість років було основним постачальником пакетів.

ТОВ «Дафмі» є лідером галузі завдяки таким перевагам: висока якість продукції (на виробництві впроваджена міжнародна система управління якістю ISO-9001), необмежені можливості асортименту, бездоганні обслуговування та сервіс.

Для проведення характеристики середовища, в якому ТОВ «Дафмі» здійснює свою діяльність використаємо метод SWOT-аналізу. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Дафмі» наведені в Таблиці 2.1.

Як видно з Таблиці 2.1 аналізоване підприємство має значну кількість сильних сторін, серед яких головними є накопичений багаторічний досвід роботи, велика частка ринку та пропозиція унікальної продукції, розширення виробництва і введення нових технологічних процесів, збільшення виробничих потужностей підприємства.

Таблиця 2.1

## Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Дафмі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність кваліфікованого персоналу;</li> <li>2. Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку;</li> <li>3. Стабільні ділові зв'язки;</li> <li>4. Капіталоємність діяльності;</li> <li>5. Наявність лідера на підприємстві та команди;</li> <li>6. Активна маркетингова політика підприємства;</li> <li>7. Велика частка ринку, пропозиція унікальної продукції;</li> <li>8. Високоякісне обладнання та автоматизований виробничий процес;</li> <li>9. Висока якість продукції, що виготовляється;</li> <li>10. Кваліфіковані кадри;</li> <li>11. Наявність стратегії розвитку підприємства;</li> <li>12. Розроблення нових напрямків діяльності;</li> <li>13. Збільшення об'ємів виробництва</li> <li>14. Розширення виробництва і введення нових технологічних процесів, збільшення виробничих потужностей підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Затягування клієнтами розрахунків за придбану продукцію;</li> <li>2. Втрата висококваліфікованих кадрів;</li> <li>3.Відсутність ефективної системи внутрішнього поширення;</li> <li>4.Неефективна діяльність служби збуту;</li> <li>5.Інертність керівництва підприємства;</li> <li>6. Низька швидкість обробки замовлення;</li> <li>7. Неефективне управління витратами підприємства;</li> <li>8.Недостатність власних оборотних активів;</li> <li>9.Значна частка позикового капіталу.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятлива економічна ситуація на ринку</li> <li>2. Вихід на український ринок зарубіжних компаній – потенційних клієнтів</li> <li>3. Досить стабільний попит на</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Конкуренція на ринку</li> <li>2.Зміна в оподаткуванні</li> <li>3.Вихід на український ринок зарубіжних</li> </ol>



пропоновану продукцію.	компаній – потенційних конкурентів 4.Політична нестабільність 5.Падіння загальної платоспроможності підприємств 6.Інфляційні ризики 7.Зниження цін конкурентами 8.Зростання цін на використовувану при виробництві сировину та матеріали 9. Висока вартість обладнання для розширення діяльності.
------------------------	---

Проте досліджуване підприємство має і ряд слабких сторін, зокрема: зтягування клієнтами розрахунків за придбану продукцію, неефективна діяльність служби збуту та ін. Серед можливостей для підприємства варто відзначити сприятливу економічну ситуацію, вихід на український ринок зарубіжних компаній – потенційних клієнтів. Разом з тим існують і значні загрози функціонуванню підприємства: вихід на український ринок зарубіжних компаній – потенційних конкурентів, зниження цін конкурентами, зростання цін на використовувану при виробництві сировину та матеріали та ін.

Таким чином можна зробити висновок, що ТОВ «Дафмі» при формуванні стратегічних цілей необхідно більш активно усувати свої слабкі сторони роботи, оскільки пасивна політика очікування прояву зовнішніх і внутрішніх факторів призводить до недоотримання доходів від діяльності і поступової втрати своїх позицій на ринку.

На першому етапі діагностики фінансового стану ТОВ «Дафмі» здійснимо аналіз балансу. Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Дафмі» за 2018-2020 рр. наведено в Додатку В.

Дослідження порівняльного аналітичного балансу ТОВ «Дафмі» за 2018-2020 рр. дозволило виявити наступне: за аналізований період вартість майна збільшилась на 2656,9 тис.грн. або більш ніж на 11 % і на кінець 2020 року склала 25270,0 тис.грн.

Дане збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення необоротних активів та товарів. Абсолютна величина збільшення у складі необоротних активів склала 4680,9 тис.грн.(в порівнянні з 2018 роком) або більше ніж на 29% їх річної величини. Зростання величини необоротних активів є наслідком купівлі нового обладнання для переоснащення виробництва. Саме це і стало причиною значного росту величини позикового капіталу. Так якщо на кінець 2018 року його величина складала 17624,2 тис.грн., то на кінець 2020 року вона збільшилась на 6488,8 тис. грн (або майже на 37%) і склала 24113,0 тис.грн. Відповідне збільшення є наслідком стрімкого росту кредиторської заборгованості за товари роботи та послуги (на 7011,8 тис.грн. у порівнянні з 2018 роком або на 159,42%), поточних зобов'язань за розрахунками (з 682,5 тис.грн. на кінець 2018 роком до 1022,0 тис.грн на кінець 2020 року або на 339,5 тис.грн. в абсолютних показниках (49,72% річної величини даного показника). Підприємству слід вжити заходів по скороченню кредиторської заборгованості, оскільки такий її ріст може негативно позначитися на його платоспроможності і призвести до банкрутства.

Величина оборотних активів в 2020 році знизилась на 30,07% у порівнянні з 2018 роком і на 47,33% у порівнянні з 2019 р. за рахунок зменшення величини майже всіх її складових. Так зменшились виробничі запаси в 2020 р. зменшились на 1397,9 тис.грн. (88,99%) у порівнянні з 2018 р., готова продукція з 975,0 тис.грн. в 2018 р. до 0,0 тис.грн. в 2020 р. та грошові кошти з 156,1 тис.грн. в 2018 р. до 20,0 тис.грн. на кінець 2020 р.

Натомість величина дебіторської заборгованості протягом 2018-2020 рр. на ТОВ «Дафмі» зросла з 3810,3 тис.грн. в 2018 р. до 4321,0 тис.грн.в 2020 р. Таке динаміка оборотних активів тягне за собою погіршення показників ліквідності підприємства і може призвести до неможливості своєчасно розрахуватись з кредиторами.

Характеризуючи структуру пасивів слід зазначити, що протягом 2018-2020 рр. вона погіршилася. Зокрема частка власного капіталу у структурі джерел майна в 2018-2020 році демонструє стрімку тенденцію до зменшення з 22,06% до 4,58% (або на 17,4%) від загальної суми пасивів. В порівнянні з величиною власного капіталу у структурі пасивів величина позикового капіталу є дуже великою. Вона склала 95,42% у загальній структурі джерел майна підприємства (зокрема зросла з 77,94% на кінець 2018 року до 95,42% на кінець 2020 року). Така величина власного капіталу говорить про низьку платоспроможність, напрочуд низькі показники ліквідності і фінансової стійкості й високий рівень ризику підприємства стати банкрутом.

Таким чином, аналіз порівняльного-аналітичного балансу ТОВ «Дафмі» у горизонтальному і вертикальному розрізі показав, що підприємству бракує оборотних активів, що позначається на рівні показників фінансової стійкості та ліквідності. Зокрема, спостерігається значна частка кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги і подальше зменшення частки грошей у сумі балансу.

Наступним етапом діагностики фінансового стану ТОВ «Дафмі» є аналіз відносних показників (коефіцієнтів).

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Дафмі» використаємо Положення «Про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що

підлягають приватизації», розроблене Міністерством фінансів України і Фондом державного майна України [3].

Порядок розрахунку показників наведено в Додатку Г.

Розрахуємо та проаналізуємо показники майнового стану ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр. (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники майнового стану підприємства за 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,341	0,360	0,380	1,850	1,974
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,120	0,152	0,225	0,032	0,073
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,061	0,056	0,054	-0,005	-0,002

Як видно з Таблиці 2.2 суттєвих змін показників майнового стану не відбулось. Зокрема коефіцієнт зносу основних засобів протягом зріс з 0,341 в 2018 році до 0,380 на кінець 2020 року. Значення показника на рівні 38% хоча і говорить про високу ступінь зносу, проте в порівнянні з галузевими значеннями такий рівень є прийнятним. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнту вибуття основних засобів, який зменшився в 2020 році на 0,002 у порівнянні з 2019 роком. Коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився з 0,120 в 2018 році до 0,225 на кінець 2020 року, що є наслідком закупівлі ТОВ «Дафмі» нового обладнання.

Для оцінки здатності ТОВ «Дафмі» своєчасно розраховуватись по зобов'язаннях розраховуємо показники ліквідності.

Показники ліквідності ТОВ «Дафмі» протягом 2018-2020 рр. характеризувалися негативною динамікою.

Таблиця 2.3

## Показники ліквідності ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт покриття	1,262	0,557	0,382	-0,706	-0,175
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,754	0,522	0,347	-0,232	-0,174
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,029	0,031	0,002	0,002	-0,03
Чистий оборотний капітал, тис,грн.	1415,4	-2577,2	-7720,0	-1,820	-2,995

Як видно з Таблиці 2.3 коефіцієнт покриття на досліджуваному підприємстві в 2020 році знизився на 0,175 у порівнянні з 2019 роком і склав 0,382, що є наслідком витрачання коштів підприємства на закупівлю нового обладнання. Схожою є динаміка і інших показників ліквідності. На кінець 2020 року кожен гривню боргів у ТОВ «Дафмі» лише 0,347 грн ліквідних активів, що є недостатнім для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Чистий оборотний капітал підприємства постійно падав, що відзначаємо як негативне явище в управлінні фінансами. Так у 2019 році він знизився на 3992,6 тис.грн. у порівнянні з 2018 роком, а в 2020 р.- на 5142,8 в порівнянні з 2019 р.

Для визначення рівня фінансової стійкості ТОВ «Дафмі» нами розраховано ряд показників.

Розрахунок показників фінансової стійкості наведено в Таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт фінансової автономії	0,221	0,189	0,046	-0,032	-0,143
Коефіцієнт фінансування	3,532	4,293	20,840	1,215	4,854
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,207	-0,796	-1,619	-3,836	2,033
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,285	-0,631	-6,644	-0,916	-6,013

З Таблиці 2.4 видно, що в структурі джерел фінансування ТОВ «Дафмі» протягом 2018-2020 рр. переважають позикові джерела. Так значення коефіцієнта фінансової автономії і коефіцієнта фінансування на рівні 0,046 і 20,84 на кінець 2020 р. дозволяє говорити про неможливість виконання ТОВ «Дафмі» зовнішніх зобов'язань за рахунок власних джерел і значну залежність від позикового фінансування, що є наслідком накопичення збитків на балансі підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнт маневреності власного капіталу знизились і кінець 2020 року мали від'ємне значення: (1,619) і (6,644) відповідно.

Для оцінки ефективності основної діяльності ТОВ «Дафмі» розрахуємо показники ділової активності.

Розрахунок показників ділової активності наведено в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт оборотності активів	1,174	1,159	0,805	-0,015	-0,353
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,915	4,252	1,63	-0,664	-2,622
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	27,285	28,885	28,624	1,599	-0,26
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	13,194	12,463	12,577	-0,731	0,113
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	73,242	84,675	220,861	11,433	136,186
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,971	105,176	28,645	96,205	-76,531
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,796	1,461	1,019	-0,334	-0,442
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,320	6,134	17,590	0,814	11,456

Спадна тенденція показників ділової активності ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр. говорить про зниження ефективності основної діяльності і швидкої обертання фінансових ресурсів підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів знизився в 2020 році на 75,66% в 2018 р. і на 31,43% у порівнянні з 2019 роком. Зниження коефіцієнта оборотності

кредиторської заборгованості з 4,915 в 2018 році до рівня 1,63 в 2020 році, говорить про зростання купівлі продукції в кредит, що є негативною тенденцією в діяльності підприємстві. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 27,285 в 2018 р. до 28,624 на кінець 2020 р. Як бачимо, оборотність кредиторської заборгованості перманентно перевищує оборотність дебіторської, що відзначаємо як негативні зміни.

Аналогічний висновок можна зробити і щодо строків погашення дебіторської і кредиторської заборгованості: строки надходження коштів від контрагентів значно менші протягом 2018-2020 рр., ніж строк сплати власних зобов'язань перед кредиторами. Зростання коефіцієнту оборотності матеріальних запасів з 8,971 в 2018 році до 28,645, говорить про значне зниження швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів. Коефіцієнта оборотності основних засобів знизився на 43,22% в 2020 році у порівнянні з 2018 роком і на 30,25% у порівнянні з 2019 р. Ріст коефіцієнту оборотності власного капіталу(з 5,320 в 2018 р. до 17,590 в 2020 р.)є позитивним зрушенням і говорить про зростання виручки, що припадає на одиницю власного капіталу. Для оцінки прибутковості діяльності аналізованого підприємства нами здійснено розрахунок показників рентабельності.

Розрахунок показників рентабельності наведено в Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт рентабельності активів	0,001	-0,045	-0,114	-0,046	-0,069
Коефіцієнт рентабельності	0,006	-0,238	-2,481	-0,244	-2,243



власного капіталу					
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,078	0,165	0,660	0,087	0,495
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,004	-0,045	-0,234	-0,049	- 0,189

Аналіз показників наведених у Таблиці 2.6 дозволяє говорити про те що менеджмент ТОВ «Дафмі» неефективно вкладає кошти в аналізоване підприємство і нераціонально їх використовує. Цю тезу підтверджують від’ємні значення коефіцієнтів рентабельності активів і рентабельності власного капіталу, які на кінець 2020 року склали -0,114 і -2,841 відповідно. Такі розрахункові дані говорять про невігідність інвестицій в аналізоване підприємство. Показник рентабельності діяльності підприємства в 2020 році зріс на 1,11% у порівнянні з 2018 роком і на 7,4% у порівнянні з 2019 роком. З розрахунку коефіцієнта рентабельності продукції робимо висновок, що протягом 2019-2020 рр. ТОВ «Дафмі» отримувало збиток: 2019 р. – (0,045) грн. збитку та в 2020 р. – (0,234) грн. збитку на кожну гривню понесених витрат.

Третім етапом дослідження фінансового стану є діагностика фінансової кризи ТОВ «Дафмі» на основі дискримінантного аналізу.

Незважаючи на велику кількість показників, якими оперують типові методики оцінки фінансового стану, які використовуються в Україні їм притаманні ряд недоліків:

- неврахування галузевих особливостей об’єкту аналізу;
- недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, як наслідок, довільність фіксування нормативних значень фінансових показників;
- суб’єктивність формування вибірки показників, які підлягають аналізу та не врахування критерію мультиколінеарності;

- неврахування (або суб'єктивність врахування) факту різної вагомості впливу окремих показників на загальні результати аналізу;
- ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку [5, с.120].

Для уникнення виявлених вище недоліків пропонується використовувати дискримінантний аналіз, як найбільш ефективний метод оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

В світовій практиці розроблена велика кількість моделей, які присвячені діагностиці банкрутства та аналізу кредитоспроможності. Проте слід відзначити, що існуючі зарубіжні критерії банкрутства не дозволяють адекватно оцінити рівень кризового стану вітчизняних підприємств і потребують адаптації до умов трансформаційної економіки України. Зазначену тезу підтверджують розрахунки ймовірності банкрутства ТОВ «Дафмі» за моделлю Таффлера-Тішоу. За вищезгаданою моделлю критичним значенням Z-показника є 0,25. Якщо  $Z > 0,3$  – у фірми непогані довгострокові перспективи, а якщо  $Z < 0,2$  – банкрутство більш ніж ймовірне.

Таблиця 2.7

Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Дафмі» за моделлю Таффлера-Тішоу за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
X1	3,45	0,35	0,00
X2	0,39	0,19	0,20
X3	0,01	0,02	0,00
X4	1,37	1,37	0,97
Z	2,10	0,43	0,18
Межі	>0,3	>0,3	<0,2

Ймовірність банкрутства	Непогані довгострокові перспективи	Непогані довгострокові перспективи	Банкрутство більш ніж ймовірне
-------------------------	------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

Як видно з розрахункових даних Таблиці ТОВ «Дафмі» протягом 2018-2019 рр. мало значення Z-показника 2,10 і 0,43 відповідно, що говорить про непогані довгострокові перспективи діяльності підприємства.

І лише в 2020 році значення показника ймовірності банкрутства досягло значення 0,18, що менше за критичний рівень і говорить про високоймовірне банкрутство ТОВ «Дафмі».

Для проведення оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «Дафмі» за вітчизняною методикою нами було використано «Порядок проведення оцінки фінансового стану бенефіцара та визначення виду забезпечення для обслуговування погашення позики, за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій» [4].

Таблиця 2.8

Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Дафмі» на основі багатофакторної дискримінантної моделі за 2018-2020 рр.

	2018	2019	2020
x1	1,26	0,56	0,38
x2	0,22	0,19	0,05
x3	1,32	1,12	0,87
x4	0,08	0,09	-0,02
x9	0,02	0,21	1,11
x10	3,90	4,92	5,09

Z	0,34	-0,46	- 0,66
Межі	Від -1,24 до 0,82		
Ймовірність банкруства	зона невизначеності з негативною динамікою	зона невизначеності з негативною динамікою	зона невизначеності з негативною динамікою

Підприємство ТОВ «Дафмі» за видом економічної діяльності відноситься до целюлозно-паперової галузі.

Результати розрахунків фінансових індикаторів та інтегрального показника фінансового стану ТОВ «Дафмі» наведені у Таблиці 2.8.

Інтерпретуючи отримані розрахункові значення фінансових індикаторів інтегрального показника фінансового стану ТОВ «Дафмі» можна зробити такий висновок: Значення Z-рахунка протягом 2018-2020 рр. має тенденцію до зменшення (в 2018 році – 0,34, в 2019 році – (0,46), 2020 р. – (0,66), що дозволяє говорити про те що ТОВ «Дафмі» перебуває у зоні невизначеності з негативною динамікою (Z3). Слід відзначити, що після внесення в 2020 році змін у П(СБО) № 4 «Звіт про рух грошових коштів» практичне використання багатофакторної дискримінантної моделі прогнозування ймовірності банкруства суттєво ускладнено.

## 2.2. Контролінг доходів та витрат підприємства

У зростанні прибутку зацікавлені як підприємство, так і держава. На підприємствах приріст прибутку досягається не лише завдяки збільшенню трудового внеску колективу підприємства, а й за рахунок багатьох інших факторів. Саме тому на кожному підприємстві необхідно систематично

проводити аналіз формування доходів та витрат, а також розподілу та використання прибутку. Цей аналіз має надзвичайно важливе значення і для зовнішніх суб'єктів (місцевих бюджетів, фінансових і податкових органів, банків).

Головними завданнями аналізу формування доходів підприємства є:

- ✓ систематичний контроль за виконанням планів одержання доходів;
- ✓ виявлення факторів формування доходів на показники прибутку та розрахунки їхнього впливу;
- ✓ виявлення резервів збільшення доходів;
- ✓ розробка заходів для використання виявлених резервів.

Проаналізуємо склад та структуру доходів ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр. (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад та структури доходів ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр., тис.грн.

Склад доходів	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Абсолютна зміна показника (тис.грн)		Відносна зміна показника (%)	
	Тис.грн.	%	Тис.грн	%	Тис.грн	%	до2018 р.	до2019 р.	до2018 р.	до2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Дохід (виручка) від реалізації	30989,4	88,04	29143,4	88,31	24393,0	82,40	-6596,40	-4750,4	-21,29	-16,30
Інші операційні доходи	3760,5	10,68	3621,3	10,97	3385,0	11,43	-375,50	-236,3	-9,99	-6,53
Дохід від участі в капіталі	0	-	0	-	0	-	-	-	-	-
Інші	0,4	0,001	0,2	0,001	0	0	-0,40	-0,2	-100,00	-100,00

фінансові доходи										
Інші доходи від звичайної діяльності	451,9	1,28	237,0	0,72	1825,0	6,16	1373,10	1588	303,85	670,04
Надзвичайні доходи	0	-	0	-	0	-	-	-	-	-
Разом	35204,20	100	33001,9	100	29603,0	100	- 5601,20	-3398,9	-15,91	-10,30

З Таблиці 2.9 видно, що протягом аналізованого періоду загальна величина доходів ТОВ «Дафмі» зменшилась. Так якщо в 2018 році доходи становили 35204,20 тис.грн., то на кінець 2020 року зменшились на 5601,20 тис. грн(15,91%) та склали 29603,0 тис.грн.

Найбільшу частку в структурі доходів ТОВ «Дафмі» протягом 2018-2020 рр. займає Доход (виручка) від реалізації. Протягом аналізованого періоду величину даного показника зменшувалась: у 2018 році -30989,4 тис.грн. (88,04% в загальній структурі доходів), у 2019 р. - 29143,4 тис. грн.( 88,31%), у 2020 р. - 24393,0 тис.грн.( 82,40 %).

Другою по величині у загальній структурі доходів є стаття Інших операційних витрат. З Таблиці 2.15 видно що абсолютна величина цієї статті в період 2018-2020 рр. зменшувалась: у 2018 р. - 3760,5 тис.грн., у 2019 р.- 3621,3 тис.грн., у 2020 р. - 3385,0 тис. грн. Натомість частка цього показника у загальній структурі доходів ТОВ «Дафмі» мала постійну тенденцію до зростання: у 2018 р. - 10,68 % у загальній структурі доходів, у 2019 р. -10,97%, у 2020 р. – 11,43%. Інші доходи від звичайної діяльності в період 2018-2020 рр. зросли на 1373,10 тис.грн. і на кінець 2020 року склали 1825,0 тис.грн. Під час аналізу доходів необхідно вивчити і розрахувати фактори, що впливають на

зміну прибутку від реалізації, і визначити рівень їхнього впливу; виявити резерви збільшення цього прибутку.

На підставі даних Таблиці 2.10 можна визначити вплив кожного фактора на валовий прибуток.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для факторного аналізу валового прибутку ТОВ «Дафмі»  
в 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік (базовий)	2019 рік (попередній)	2020 рік (звітний)
1. Чиста виручка (дохід) від реалізації продукції	26543,2	24711,0	20352,0
2. Собівартість реалізованої продукції	(21148,4)	(21204,0)	(12260,0)
3. Прибуток від реалізації продукції	5394,8	3507,0	8092

Далі проведемо факторний аналіз прибутку від реалізації продукції (валового прибутку) з метою виявлення розміру резерву збільшення цього прибутку для ТОВ «Дафмі».

На розмір валового прибутку (збитку) впливають наступні фактори:

1. Зміна обсягу реалізації продукції (розрахунок здійснюється по собівартості реалізованої продукції):

$$\Delta\Pi_1 = \text{Валовий прибуток за попередній період} * (\text{Собівартість реалізованої продукції за звітний період} / \text{Собівартість реалізованої продукції за попередній період} - 1) = \Phi_2 \text{ р.050 гр.4} * (\text{р.040 гр.3} / \text{р.040 гр.4} - 1)$$

2. Зміна структури та асортименту реалізованої продукції:

$$\Delta\Pi_2 = \text{Валовий прибуток за попередній період} * (\text{Чиста виручка від реалізації продукції за звітний період} / \text{Чиста виручка від реалізації продукції за попередній період} - \text{Собівартість реалізованої продукції за звітний період} /$$

/ Собівартість реалізованої продукції за попередній період) =  
 =  $\Phi 2 \text{ р.050 гр.4} * (\text{р.035 гр.3} / \text{р.035 гр.4} - \text{р.040 гр.3} / \text{р.040 гр.4})$ .

3. Зміна рівня затрат на 1 грн. реалізованої продукції:

ПЗ = Чиста виручка від реалізації продукції за звітний період \*  
 (Собівартість реалізованої продукції за звітний період / Чиста виручка від реалізації продукції за звітний період - Собівартість реалізованої продукції за попередній період / Чиста виручка від реалізації продукції за попередній період) =  $\Phi 2 \text{ р.035 гр.3} * (\text{р.040 гр.3} / \text{р.035 гр.3} - \text{р.040 гр.4} / \text{р.035 гр.4})$

В Таблиці 2.11 здійснено факторний аналіз валового прибутку на ТОВ «Дафмі» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.11

Факторний аналіз валового прибутку ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Фактори	Розрахунок	Розмір впливу, тис. грн.
Аналіз валового прибутку за 2018-2019 роки		
1. Зміна обсягу реалізації продукції	$5394,8 * (21204,0 / 21148,4 - 1)$	+14,18
2. Зміна структури та асортименту реалізованої продукції	$5394,8 * (24711,0 / 26543,2 - 21204,0 / 21148,4)$	-386,57
3. Зміна рівня затрат на 1 грн. реалізованої продукції	$24711,0 * (21204,0 / 24711,0 - 21148,4 / 26543,2)$	+1515,41
Баланс відхилень		-1887,55
Аналіз валового прибутку за 2019-2020 роки		
1. Зміна обсягу реалізації продукції	$3507,0 * (12260,0 / 21204,0 - 1)$	-1479,28
2. Зміна структури та асортименту реалізованої продукції	$3507,0 * (20352,0 / 24711,0 - 12260,0 / 21204,0)$	+860,64
3. Зміна рівня затрат на 1 грн. реалізованої продукції	$20352,0 * (12260,0 / 20352,0 - 21204,0 / 24711,0)$	-5203,63
Баланс відхилень		-5822,17



Оскільки збільшення рівня затрат на 1 грн. реалізованої продукції не може призвести до збільшення прибутку від реалізації, а навпаки його зменшує, тому при підрахунку балансу відхилень цей фактор приймається до розрахунку з протилежним знаком у періоді 2018-2019 рр.

Отже, зміна обсягу реалізації продукції призвела до збільшення валового прибутку на 14,43 тис.грн. в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. і до зменшення його величини на 1479,28 тис.грн. в 2020 році у порівнянні з 2019 р.

Зміна структури та асортименту реалізованої продукції призвела до зменшення розміру валового прибутку на 386,57 тис.грн. в 2019 році і до зростання величини цього показника на 860,64 тис. грн. в 2020 році.

Зміна рівня затрат на 1 грн. реалізованої продукції призвела до зменшення валового прибутку на 1515,41 тис.грн.в 2019 році в порівнянні з базовим роком і на 5203,63 тис.грн. в 2020 році у порівнянні з попереднім.

Таким чином резервами збільшення розміру валового прибутку (на основі розрахунків за 2020 рік) є зміна асортименту та структури продукції та зменшення рівня затрат на 1 грн. реалізованої продукції, що загалом може призвести до збільшення прибутку від реалізації на 6064,27 тис.грн.

Однією з найголовніших складових загальної системи контролінгу на підприємстві виступає контролінг витрат, який слід розуміти як комплекс заходів з координації планування, розподілу, аналізу та контролю за витратами підприємства в цілому та окремих центрів відповідальності. Результати контролінгу витрат є основою для управління витратами. Управління витратами охоплює сукупність цілеспрямованих заходів впливу на структуру витрат та їх поведінку з метою забезпечення зменшення їх величини.

Основні задачі контролінгу витрат – це планування, облік, контроль та аналіз, а також надання рекомендацій в питанні управління витратами.

Аналіз витрат підприємства за допомогою інструментів оперативного контролінгу має цілий ряд переваг, оскільки дає можливість ефективно

управляти витратами для забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції за рахунок більш низьких витрат, а отже, і цін, наявність якісної та реальної інформації про собівартість окремих видів продукції та їх позиції на ринку по відношенню з товарами конкурентів, можливості використання «гнучкого» ціноутворення, надання об'єктивних даних для складання бюджету підприємства, можливість оцінки діяльності кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору, прийняття ефективних управлінських рішень. Витрати підприємства можна класифікувати на прямі та непрямі, постійні та змінні.

Класифікація витрат з точки зору їх залежності від зміни об'єму виробництва дозволяє:

- проводити аналіз беззбитковості і асортименту продукції;
- аналізувати зміну рентабельності при змінах умов виробництва і продажу;
- оцінювати рівень підприємницького ризику;
- оптимізувати об'єм виробництва і витрат з урахуванням попиту.

Витрати підприємства ТОВ «Дафмі» представимо у Таблиці 2.12.

З даних Таблиці 2.12 видно, що загальна сума витрат підприємства зменшилась з 50603,23 тис.грн. у 2018 році до 30044,00 тис.грн. у 2020 році, тобто на 20559,23 тис.грн. в абсолютних показниках (або на 40,62%). Зачну частку складають матеріальні витрати, які протягом аналізованого періоду зазнали значного зменшення. Так якщо в 2006 році вони склали 16396,6 тис.грн., то на кінець 2020 року зменшились на 15663,6 тис.грн (95,52%) і склали лише 733,0 тис.грн.

Таблиця 2.12

Склад та структура витрат ТОВ «Дафмі»

за

період 2018-2020 рр., тис.грн.

Найменування показника	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	4	6
Матеріальні витрати	16396,6	10513,2	733,0
Витрати на оплату праці	2124,2	1259,4	351,0
Відрахування на соціальні заходи	790,1	515,8	150,0
Амортизація	1754,8	2374,2	2968,0
Адміністративні затрати	1090,0	1279,0	1744,0
Інші операційні витрати, в т.ч.	2645,33	4919,90	11630
Втрати від операційної курсової різниці	878,75	1311,70	5734,00
Реалізація інших оборотних активів	475,93	502,80	588,00
Штрафи, пені, неустойки	54,00	226,00	22,00
Інші операційні витрати	1236,65	2879,40	5286,00
Витрати на збут в т.ч.	1182,70	753,10	208,00
Всього	50603,23	42818,10	30044,00

Значного росту зазнала стаття Інших операційних витрат. У 2018 році дана стаття витрат становила 2645,33 тис.грн, у 2019 р. – 4919,90 тис.грн), у 2020 р. – 11630 тис.грн.

Таке значне збільшення відбулось за рахунок зростання втрат від операційної курсової різниці та інших операційних витрат. Втрати від операційної курсової різниці в динаміці зростали наступним чином: 2018 р. - 878,75 тис. грн., 2019 р. - 1311,70 тис. грн, 2020 р. - 15734,00 тис. грн.

Разом з тим сума інших операційних витрат в аналізованому періоді зросла з 1236,65 тис.грн. на кінець 2018 році, до 5286,00 тис.грн. на кінець 2020 року (або на 4049,35 тис.грн. в абсолютних показниках).

Відповідні зміни відбулись і в складі витрат на оплату праці. Дана стаття витрат повторює загальну тенденцію падіння: у 2018р. – 2124,2 тис.грн., у 2019 р.- 1259,4 тис.грн., у 2020 році - 351,0 тис.грн.

Як видно з Таблиці 2.12 зростання зазнав і показник амортизації. Так якщо на кінець 2018 року він складав 1754,8 тис.грн., то на кінець 2020 року зріс на 1213,2 тис.грн. і становив 2968,0 тис.грн.

Інші статті витрат, а саме відрахування на соціальні заходи, витрати на збут та адміністративні витрати мають незначну часту за аналізований 2018-2020 роки. Тобто можна зробити висновок, що за 2006-2018 роки різко змінилась структура витрат підприємства у бік збільшення інших операційних витрат та зменшення матеріальних витрат .

Прямі витрати – це витрати, що пов’язані з виробництвом та реалізацією окремих видів продукції, на собівартість яких вони можуть бути безпосередньо віднесені.

Таблиця 2.13

Склад та структура прямих витрат ТОВ «Дафмі» за період 2018-2020 рр., тис.грн.

Найменування статті	Роки			Відносне відхилення, %		
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020	2018-2020
1	2	3	4	5	6	7
Сировина та матеріали	24607,81	21193,55	12251,59	-13,87%	-42,19%	-50,21%
Транспортні витрати	9,11	7,68	4,64	-15,70%	-39,58%	-49,07%
Митні платежі	0,34	0,27	0,16	-20,59%	-40,74%	-52,94%
Втрати від операційної курсової різниці	0,74	1,07	3,09	44,59%	188,79%	317,57%
Витрати на оплату праці виробничого персоналу	1,32	0,76	0,41	-42,42%	-46,05%	-68,94%

Оренда та амортизація ОФ, задіяних у виробництві	0,18	0,17	0,11	-5,56%	-35,29%	-38,89%
--	------	------	------	--------	---------	---------

На підприємстві ТОВ «Дафмі» до прямих витрат відносяться (Таблиця 2.13):

- сировина та матеріали;
- транспортні витрати;
- митні платежі;
- втрати від операційної курсової різниці;
- витрати на оплату праці виробничого персоналу;
- оренда та амортизація основних фондів, задіяних у виробництві.

З даних Таблиці 2.13 можна зробити наступні висновки: прямі витрати на сировину та матеріали зменшились протягом 2018-2020 рр. на 50,21% (або на 12356,22 тис.грн. в абсолютних показника) при цьому найбільш різке зменшення відбулось у 2020 році до 12251,59 тис.грн. Транспортні витрати зменшились у 2020 році зменшились на 39,58% у порівнянні з 2019 роком та на 49,07 % у порівнянні з 2018 роком і склали 4,64 тис.грн. на кінець аналізованого періоду. Митні платежі повторюють динаміку транспортних витрат: 2018 рік - 0,34 тис.грн., 2019 рік - 0,27 тис.грн., 2020 рік - 0,16 тис.грн.

Значного зменшення зазнали витрати на оплату праці виробничого персоналу. Дана стаття у динаміці зменшувалась наступним чином: у 2018 році - 1,32 тис.грн., у 2019 році -0,76 тис.грн , у 2020 році - 0,41 тис.грн .

Втрати від операційної курсової різниці зростали протягом аналізованому періоду більш стрімкими темпами в порівнянні з іншими показниками: у 2018 році - 0,74 тис.грн., 2019 рік - 1,07 тис.грн., 2020 рік- 3,09 тис.грн.

Оренда та амортизація ОФ, задіяних у виробництві змінилась незначно і не склала великого впливу на величину прямих витрат ТОВ «Дафмі».

Непрямі витрати - це витрати, що пов'язані з виробництвом та реалізацією декількох видів продукції, що включаються до собівартості за допомогою спеціальних методів.

Досить актуальним питанням, на даному етапі, є вибір бази розподілу постійних витрат за видами продукції та спрямуваннями діяльності. Так, на ТОВ «Дафмі» таким критерієм, для розподілу витрат є витрати машино- та людино-годин. Вказані витрати розподіляються шляхом ділення загальної величини витрат на суму усього необхідного часу на виробництво запланованого обсягу продукції й множенням на тривалість виробничого циклу.

Таблиця 2.14

Склад та структура непрямих витрат ТОВ «Дафмі»

за

період 2018-2020 рр., тис.грн.

Найменування статті	Роки			Відносне відхилення, %		
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020	2018-2020
1	2	3	4	5	6	7
Витрати на збут	1182,7	753,1	208,0	-36,32	-72,38	-82,41
Витрати на оплату праці адмін.персоналу	544,69	322,82	260,98	-40,73	-19,15	-52,08
Офісні витрати	222,38	138,01	99,39	-37,93	-27,98	-55,30
Витрати на податки та збори	6271,6	5460,8	4043,21	-12,92	-25,95	-35,53
Сплата процентів за кредитами	5256,0	3428,23	3116,76	-34,77	-9,08	-40,71
Охорона	138,83	99,87	72,09	-28,06	-27,80	-48,07

В залежності від тривалості виконання замовлення, чи обсягу необхідного часу для виробництва загального обсягу продукції за окремим спрямуванням

діяльності, а також з врахуванням величини витрат до розподілу, які зазначені в бюджеті постійних витрат, розподіляється їх частка за кожним спрямуванням.

На підприємстві ТОВ «Дафмі» до непрямих витрат відносяться (Таблиця 2.14):

- витрати на збут;
- витрати на оплату праці адміністративного персоналу;
- офісні витрати;
- сплата процентів за кредитами;
- охорона.

З Таблиці 2.14 можна зробити висновок, що найбільшого зменшення у структурі непрямих витрат зазнали витрати на збут. Так якщо у 2018 році вони склали 1182,7 тис.грн. (2,34% загальної структури витрат), то на кінець 2020 року дана стаття зменшилась на 82,41% та склала 208,0 тис.грн. Відповідні зрушення в бік падіння відбулися і у складі інших статей непрямих витрат. Так витрати на оплату праці адмін.персоналу змінювались протягом аналізованого періоду наступним чином: 2018 р.- 544,69 тис.грн., 2019 р. - 322,82 тис.грн (-40,73%), 2020 рік - 260,98 тис.грн. (-19,15%). Протягом 2018-2020 року зменшились витрати ТОВ «Дафмі» на сплату податків і зборів на 35,53% у порівнянні з 2018 роком. Офісні витрати зменшились на 55,30% з 222,38 тис.грн у 2018 році до 99,39 тис.грн. на кінець 2020 року. Витрати на сплату відсотків по кредитах зменшуються, поруч з цим росте кредиторська заборгованість. Так якщо в 2018 році дана стаття склала 5256,0 тис.грн., то на кінець 2020 року зменшилась на 40,71% і склала 3116,76 тис.грн.

Залежно від зв'язку з обсягом виробництва витрати поділяють на постійні та змінні. Розглянемо детальніше витрати ТОВ «Дафмі» за даною класифікацією.

Постійні витрати не залежать від об'ємів виробництва та реалізації

На підприємстві ТОВ «Дафмі» до постійних витрат відносяться:

- адміністративні витрати;
- витрати на оплату праці адмін.персоналу;
- амортизація ОФ загальногосподарського призначення;
- оренда та амортизація ОФ, задіяних у виробництві.

Змінні витрати залежать від об'ємів виробництва та реалізації.

На підприємстві ТОВ «Дафмі» до змінних витрат відносяться:

- витрати на збут, у тому числі: електроенергія, залізнодорожні послуги, комісійне винагородження, послуги зберігання та реалізації послуги по транспортуванню продукції ,транспортно-експедиторське обслуговування та ін.
- витрати на оплату праці виробничого персоналу;
- сировина та матеріали.

Проведемо аналіз постійних та змінних витрат ТОВ «Дафмі» за період 2018-2020 роки по окремим видам продукції (таблиці 2.15, 2.16).

Аналізуючи Таблицю 2.15 необхідно відмити що за період 2018-2020 рр. обсяг продажу Конвертів зменшився з 28581,89 тис. грн. у 2018 році (на 8306,7 тис.грн.) до 20275,19 тис.грн. (або на 29,06%).

Таблиця 2.15

Склад та структура витрат ТОВ «Дафмі» у реалізації «Конвертів»

за період 2018-2020 рр.

Показники	Ціна за 1000 шт, грн.	Всього, тис. грн.
-----------	-----------------------	-------------------



	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг продажу	208,95	213,14	155,14	28581,89	20400,03	20275,19
Витрати						
<i>Змінні витрати</i>						
Витрати на збут	5,62	4,09	0,89	768,755	391,61	116,48
Витрати на оплату праці виробничого персоналу	7,51	5,09	3,24	1026,74	486,81	423,83
Сировина та матеріали	139,63	141,76	97,41	19 099,82	13568,52	12729,92
<i>Всього змінних витрат</i>	152,76	150,94	101,54	20 895,32	14446,94	13270,23
<i>Постійні витрати</i>						
Оренда та амортизація ОФ, задіяних у виробництві				139,44	107,14	114,91
Амортизація ОФ загальногосподарського призначення				839,03	644,66	691,40
Витрати на оплату праці адмін. персоналу				354,05	167,87	146,15
Адміністративні витрати				708,50	665,08	976,64
<i>Всього постійних витрат</i>				2041,03	1584,75	1929,1
Всього витрат				22936,35	16031,69	15199,33
Прибуток	41,27	45,64	53,60	5 645,54	4368,34	5075,86

Характеризуючи структури витрат підприємства слід зазначити, що найбільшу питому вагу займають змінні витрати (близько 90%) і відповідно постійні – близько 10%. Протягом аналізованого періоду змінні витрати у реалізації конвертів значно зменшились. Так якщо у 2018 році їх величина

складала 20 895,32 тис.грн., то на кінець 2020 року зменшилась на 8306,7 тис.грн.(36,49%) і склала 13270,23 тис.грн.

Відповідне зниження змінних витрат відбулось за рахунок значного зменшення усіх статей витрат цієї групи.

Так витрати на збут зменшувались протягом аналізованого періоду наступним чином: 2018 р. - 768,75 тис.грн., 2019 р.- 391,61 тис.грн.,2020 р. - 116,48 тис.грн. Динаміка витрат на оплату праці теж була спадною: 2018 рік - 1026,74 тис.грн., 2019 р. - 486,81 тис.грн., 2020 р. - 423,83 тис.грн.

Значне зменшення відбулось і у величині сировини і матеріалів:у 2018 році - 19 099,82 тис. грн., у 2019 р. - 13568,52 тис.грн. (-28,95%), 2020 рік - 12729,92 тис. грн. (-33,35%). Величина постійних витрат ТОВ «Дафмі» протягом аналізованого періоду зменшилась на 111,93 тис.грн. (або на 5,48%)(при цьому у період 2018-2019 років їх величина зменшилась на 456,28 тис. грн., а у період 2019-2020 рр. зросла на 344,35 тис.грн.).

Відповідне зменшення постійних витрат відбулось головним чином за рахунок зменшення витрат на оплату праці на 207,90 тис.грн (з 354,05 тис.грн., у 2018 році до 146,15 тис.грн. на кінець 2020 р), зменшення амортизації ОФ загальногосподарського призначення на 147,63 тис.грн. (з 839,03 тис.грн. у 2018 році до 691,40 тис.грн. у 2020 році).

Проаналізуємо постійні та змінні витрати ТОВ «Дафмі» за напрямком «Пакети».

Таблиця 2.16

Склад та структура витрат ТОВ «Дафмі» у реалізації «Пакетів»

за період 2018-2020 рр.

Показники	Ціна за 1000 шт, грн.			Всього, тис. грн.		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Обсяг продажу	108,96	143,82	113,24	13 459,5	15 314,6	15 016,17
Витрати						
<i>Змінні витрати</i>						
Витрати на збут	3,45	3,39	0,69	425,77	361,49	91,52
Витрати на оплату праці виробничого персоналу	4,60	4,22	2,51	568,66	449,36	333,00
Сировина та матеріали	85,64	117,62	75,43	10578,36	12524,78	10002,08
Всього змінних витрат	93,69	125,24	78,63	11572,79	13335,63	10426,61
<i>Постійні витрати</i>						
Оренда та амортизація ОФ, задіяних у виробництві				77,23	98,90	90,29
Амортизація ОФ загальногосподарського призначення				464,70	595,08	543,25
Витрати на оплату праці адмін.персоналу				544,69	154,95	114,83
Адміністративні витрати				392,40	613,92	767,36
Всього постійних витрат				1479,02	1462,85	1515,73
Всього витрат				13051,81	14798,48	11942,33
Прибуток	3,30	18,58	34,61	407,73	516,12	3073,83

Аналізуючи Таблицю 2.16 необхідно відмити що за період 2018-2020 рр. обсяг продажу Пакетів збільшився з 13 459,5 тис. грн. у 2018 році (на 1556,67 тис.грн.) до 15 016,17 тис.грн. (або на 11,56%).

Структура постійних і змінних витрат аналогічна напрямку «Конверти». Протягом аналізованого періоду величина змінних витрат зменшилась з 11572,79 тис.грн. в 2018 році до 10426,61 тис.грн. (на 1146,18 тис.грн) у 2020

році. В той же час величина постійних витрат зросла з 1479,02 тис.грн. у 2018 році до 1515,73 тис.грн. ( або на 36,71 тис.грн. в абсолютних показниках і на 2,48% у відносних показниках).

Характеризуючи змінні витрати слід зазначити що зміна їх величини в бік зменшення відбулось за рахунок зменшення витрат на збут (з 425,77 тис. грн. у 2018 році до 91,52 тис.грн. у 2020 році або на 334,25 тис.грн. чи на 78,52%), зменшення витрат на оплату праці виробничого персоналу (2018 р. - 568,66 тис.грн., 2019 р. - 449,36 тис. грн., 2020р. - 333,00 тис.грн.), зниження витрат на сировину і матеріали на 576,28 тис.грн. (з 10578,36 тис.грн. у 2018 році до 10002,08 тис.грн. у 2020 році).

Що ж до структури постійних витрат за напрямком «Пакети», то їх зростання відбулось в основному за рахунок росту наступних статей витрат: адміністративних витрат (зросли з 392,40 тис.грн. у 2018 році до 767,36 тис.грн., або на 95,55% у 2020 році), оренди та амортизації ОФ, задіяних у виробництві (на 13,06 тис.грн.) та амортизації ОФ загальногосподарського призначення (на 78,55 тис.грн., або на 16,09%).

Величина прибутку за спрямуванням «Пакети» протягом аналізованого періоду значного виросла. Так якщо цей показник в 2018 році становив 407,73 тис.грн., то на кінець 2020 року збільшився на 2666,1 тис.грн. і склав 3073,83 тис.грн. у зв'язку зі зростанням обсягу виробництва та продажу.

Наступним кроком для проведення аналізу витрат підприємства ТОВ «Дафмі» є аналіз витрат на 1 гривню продукції.

Оцінка витрат ТОВ «Дафмі» на одну гривню продукції у розрізі основних видів продукції в 2018-2020 рр.

Напрямок	Собівартість продукції, тис.грн.			Обсяг виробленої продукції, тис.грн.			Витрати на 1 грн., грн.		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Конверти	15756,48	11025,82	6865,6	28581,89	20400,03	20275,19	0,55	0,54	0,34
Абсолют. Відх., тис.грн.	—	-4730,66	-4160,22	—	-8181,86	-124,84	—	-0,01	-0,20
Відносне відх.,%	—	-30,02	-37,73	—	-28,63	-0,61	—	-1,96	-37,35
Пакети	8863,02	10177,68	5394,4	13 459,50	15 314,60	15 016,17	0,66	0,66	0,36
Абсолют. Відх., тис.грн.	—	1314,66	-4783,28	—	1 855,10	-298,43	—	0,01	-0,31
Відносне відх.,%	—	14,83	-47,00	—	13,78	-1,95	—	0,92	-45,94

Як видно з Таблиці 2.17 витрати на 1 гривню продукції напрямку «Конверти» протягом 2018-2020 рр. зменшився з 55 коп. в 2018 році до 34 копійок (або на 21 копійку в натуральних показниках і на 38,75% у відносних показниках). Відповідне зменшення витрат на 1 гривню продукції відбулось і за напрямом «Пакети». Так якщо в 2018 році витрати на 1 гривню продукції склали 66 копійок, то на кінець 2020 року вони зменшились на 30 копійок (на 45,44%) і склали 36 копійок.

### 2.3. Побудова і контроль за виконанням бюджетів на підприємстві

Однією з причин появи фінансової кризи на вітчизняних підприємств є відсутність системи бюджетування. Так за даними дослідження діяльності торговельних підприємствах України в 2019 році лише на 16,82% підприємств використовувалися інструменти бюджетування. Поруч з тим на 12,68% підприємств створена індивідуальна модель бюджетування, на 1,41% опитаних наявна універсальна модель бюджетування, на 15,49% підприємств здійснюється бюджетування товарно-матеріальних потоків, 14,08% - бюджетування окремих ділянок бізнесу, 11,27% - бюджетування фінансових потоків.

На ТОВ «Дафмі» створена і діє повноцінна система бюджетування діяльності підприємства.

Перед тим як перейти до безпосереднього розгляду сукупності бюджетів, які готуються в рамках бюджетного процесу на досліджуваному підприємстві, доцільним є вивчення розподілу функцій між посадовими особами та відділами які пов'язані з функціонуванням системи бюджетування.

Таблиця 2.18

Розподіл функцій при бюджетуванні на ТОВ «Дафмі»

Відділ, посадова особа	Функції
Керівник підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ управління й/або участь в розробці бюджету;</li> <li>➤ контроль діяльності;</li> <li>➤ коригування планів;</li> <li>➤ регулювання діяльності.</li> </ul>
Головний бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ координація й консолідація операційних бюджетів;</li> <li>➤ надання методичної й інформаційної допомоги працівникам центру відповідальності, зайнятим у розробці бюджету.</li> </ul>

Бухгалтерія	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ збір й складання звітів про відхилення;</li> <li>➤ аналіз діяльності;</li> <li>➤ ведення синтетичного обліку;</li> <li>➤ облік розрахунків з дебіторами й кредиторами;</li> <li>➤ складання й подання фінансової та статистичної звітності.</li> </ul>
Керівники центрів відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розробка оперативного бюджету свого центру;</li> <li>➤ виконання бюджету після його затвердження. При цьому, в межах бюджетних обмежень самостійне прийняття рішень про використання ресурсів, а в обсягах понад затверджених в бюджеті – погодження з більш вищим рівнем менеджменту.</li> </ul>

Зазначений розподіл функцій між структурними підрозділами, встановлення напрямків та послідовності надання і отримання вхідних й вихідних потоків інформації, надання повноважень з самостійності прийняття рішень та встановлення відповідальності за результати діяльності, забезпечує поліпшення взаємодії різних структурних підрозділів та обрання й узгодження найбільш ефективних напрямків досягнення стратегічної мети підприємства.

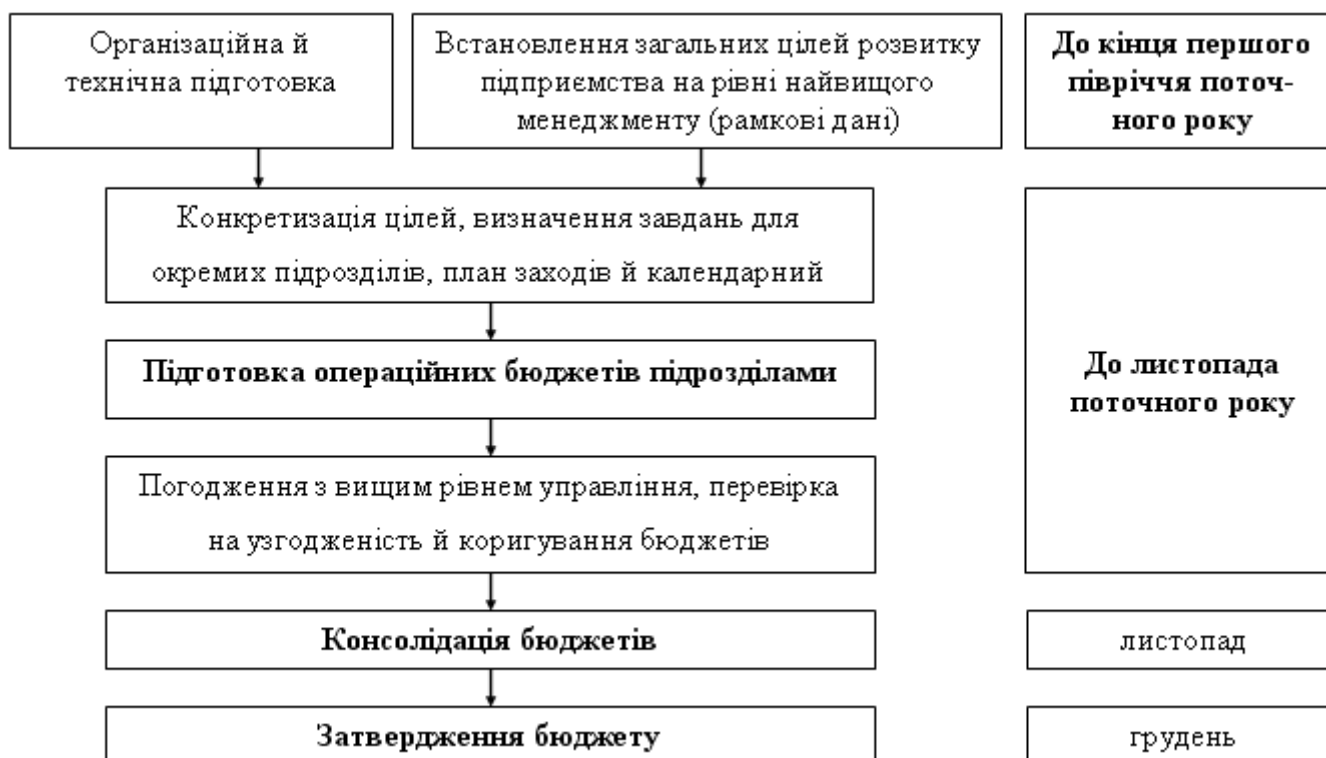


Рис. 2.1. Етапи формування бюджету ТОВ «Дафмі» в часі

Календарна періодизація етапів складання бюджету, залежить від встановлення бюджетного періоду. На ТОВ «Дафмі» складається річний бюджет з розбивкою за кварталами та місяцями, з використанням наступної схеми формування бюджету на майбутній рік

Підготовка до складання бюджетів починається вже в першій половині поточного року, коли здійснюється збір даних, які в подальшому будуть використовуватись при бюджетуванні. При цьому увага зосереджується на виконанні поточного бюджету. В кінці першого півріччя, керівники формують цілі, які підприємство повинно буде досягти у наступному році й довести їх до відповідних посадових осіб. Далі, до листопада поточного року, відбувається підготовка й обговорення операційних бюджетів, які потім консоліднуються в загальній системі бюджетів підприємства. В грудні поточного року, вищий рівень менеджменту підприємства розглядає й приймає бюджети на наступний фінансовий рік.

Систему бюджетів, які розраховуються на ТОВ «Дафмі» унаочнено в Додатку Д. Такий формат бюджетів підприємства цілком враховує можливості вітчизняної системи обліку, як вхідного джерела інформації та вимоги міжнародних стандартів фінансового обліку.

Зосередимо увагу на бюджеті реалізації, прогнозованому балансі, прогнозованому звіті про фінансові результати, прогнозованому звіті про рух грошових коштів.

Бюджет реалізації є базовим при визначенні грошових надходжень та витрат. Він повинен бути складений з високою точністю та обґрунтуванням й максимально наближеним до реальності, як за цінами так й за обсягом реалізації. На даному етапі акцент щодо достовірності наданої інформації покладається на службу маркетингу. На підставі досліджень останньої та з



врахуванням укладених договорів, показників бізнес-плану, аналізу комерційної та виробничої діяльності минулих років, розроблено бюджет реалізації ТОВ «Дафмі», який складено за всією номенклатурою продукції, що виготовляється (за кількістю та цінами). Використовуючи принцип декомпозиції, бюджет реалізації має декілька рівнів: на першому рівні визначається обсяг реалізації кожного виду продукції за всією номенклатурою та відповідних їм цінах; на другому рівні продукція групується в основні підгрупи, які далі входять до складу основних двох напрямків діяльності підприємства. Загальний обсяг реалізації визначається шляхом множення кількості запланованої до продажу продукції (в натуральному виразі) на відпускну ціну (окремо за кожним видом продукції чи їх групи).

Приклад Бюджету реалізації ТОВ «Дафмі» наведено в Додатку Е.

Після того як визначено обсяг реалізації, для подальшого розрахунку грошових надходжень, необхідно врахувати умови розрахунків за реалізовану продукцію. Так, реалізація в кредит пов'язана з виникненням дебіторської заборгованості, яка в кінцевому випадку інкасується в готівку через деякий проміжок часу. В даному випадку, доцільним є розрахунок коефіцієнту інкасації дебіторської заборгованості. Додатково до бюджету реалізації, з врахуванням умов оплати споживачами за відвантажену продукцію, доцільно скласти графік надходжень грошових коштів від реалізації, як за напрямками так й по підприємству взагалі, останній подано в Додатку Е.

Представлена форма графіку дозволяє відслідковувати обсяги грошових коштів та періоди їх отримання, фіксувати рівень дебіторської заборгованості станом на обрану дату. Слід зазначити що, в графіку оплати, передбачено різні умови оплати в залежності від груп споживачів. Так наприклад, в початковому варіанті передбачено наступні умови розрахунків: 75% відстрочення з оплати продукції на один, два місяці, це зумовлено тим що, основними споживачами

продукції є відділенні зв'язку які переважно беруть продукцію під реалізацію й розраховуються з постачальниками після отримання коштів від кінцевих споживачів; 20% оплата при відвантаженні й наступні 5% – попередня оплата, такі умови оплати для комерційних підприємств. Графік надходжень грошових коштів дозволяє своєчасно відслідковувати умови оплати, а у випадку виявлення суттєвих змін платіжної дисципліни (зміни значення коефіцієнту інкасації дебіторської заборгованості), після з'ясування їх причин, знаходити шляхи усунення останніх, та скоригувати подальший бюджет реалізації, в частині графіку надходження платежів. Грошові надходження від реалізації, яка запланована в бюджеті реалізації, в подальшому будуть включені в надходження від операційної діяльності бюджету руху грошових коштів. Дані з стану дебіторської заборгованості включаються до прогнозного балансу, як окремого підрозділу так і в цілому по підприємству. Також слід враховувати, що умови оплати споживачами продукції можуть в подальшому (при складенні усієї сукупності бюджетів) коригуватись, з метою оптимізації показників основних бюджетів.

На підставі операційних бюджетів, які розраховуються на ТОВ «Дафмі» складаються основні фінансові бюджети: прогнозний звіт про рух грошових коштів, прогнозний звіт про фінансові результати, прогнозний баланс.

Складення одного з основних бюджетів, прогнозного звіту про фінансові результати (бюджет доходів та витрат), є вихідною формою операційних бюджетів. Бюджет доходів та витрат, доцільно складати в двох варіантах: зведеному (в цілому по підприємству, який наведено в Таблиці Ж.3 Додатку Ж), та розгорнутому (в розрізі доходності за спрямуваннями діяльності та групами продукції). Така деталізація дозволяє відслідковувати результати діяльності за кожним напрямом діяльності та видами продукції за бюджетними

періодами, що в свою чергу надає можливість в проведенні аналізу беззбитковості діяльності.

Головне завдання бюджету прогнозного руху грошових коштів – перевірити реальність джерел надходження (притоку) грошових коштів та обґрунтованість їх витрат (відтоку), синхронізувати їх потребу та наявність, а також своєчасно визначити джерела та обсяги залучення грошових коштів. Протягом бюджетного періоду потреба в грошових коштах може суттєво змінюватись. Можлива навіть ситуація, коли показники бюджету прогнозного руху грошових коштів свідчать про достатній рівень ліквідності на кінець бюджетного періоду (квартал, рік), а більш деталізований бюджет може показувати нестачу грошових коштів в один чи декілька моментів періоду (декада, місяць тощо.) Прогнозний бюджет руху грошових коштів на ТОВ «Дафмі» побудовано з використанням непрямого методу, тобто на основі показників балансу, звіту про фінансові результати та операційних бюджетів.

Консолідований прогноз бюджету руху грошових коштів подано в Таблиці Ж.4 Додатку Ж. Слід також зазначити, основними складовими даного бюджету є майже всі операційні бюджети в частині складених графіків надходжень й використання грошових коштів, а також податковий і інвестиційний бюджети. Також, відображаються надходження й використання грошових коштів від фінансової, інвестиційної діяльності та напрямки невиробничого використання отриманих результатів (напрямки розподілу чистого прибутку).

Прогнозний баланс – це прогноз стану активів й пасивів підприємства, структурного підрозділу тощо, у відповідності з структурою активів та зобов'язань, їх в процесі реалізації бюджету доходів та витрат, бюджету прогнозного руху грошових коштів та інвестиційного бюджету. На відміну від бухгалтерського балансу, прогнозний баланс може бути складено не тільки для всього підприємства, але й для певних напрямів бізнес-діяльності, структурних

підрозділів. Прогнозний баланс будується на основі балансу на початок періоду з врахуванням змін, які передбачаються за кожною статтею балансу внаслідок фінансово-господарської діяльності. Для визначення змін в статтях балансу використовується інформація, яку містять прогнозний бюджет доходів та витрат, прогнозного бюджету руху грошових коштів та ряд операційних бюджетів. В Таблиці Ж.1 Додатку Ж , представлено прогнозний баланс ТОВ «Дафмі» в розрізі кварталів та бюджетного року.

Для прийняття керівниками різних рівнів управлінських рішень та оцінки ефективності їх діяльності на ТОВ «Дафмі» використовують певні групи показників, які характеризують стан фінансово-господарської діяльності, ефективність використання ресурсів, а також позицію підприємства на макрорівні. В Додатку 3 подано групи фінансових показників, які обрано керівниками ТОВ «Дафмі» для процесу прийняття управлінських рішень та для цільової орієнтації результатів бюджетів. Саме таку кількість, з нашої точки зору, достатньо використовувати в якості цільових орієнтирів фінансових та операційних бюджетів. Хоча, в залежності від рівня вдосконалення системи бюджетування, їх кількість може бути збільшена. Методичним забезпеченням бюджетування в ТОВ «Дафмі» є регламент, в якому чітко зазначено права та обов'язки усіх посадових осіб та підрозділів щодо послідовності бюджетування, термінів та форм подання інформації, відповідальності за результати. Регламент складення консолідованого бюджету зазначено у внутрішньому нормативному акті підприємства – Положенні про систему фінансового планування й бюджетування. Також, з керівників виокремлених напрямків діяльності, планово-економічного відділу, директора та його заступників, створено колегіальний розпорядчий орган – Бюджетний комітет.



*Рис. 2.2. Схема контролю в бюджетуванні на ТОВ «Дафмі»*

Функції контролю, аналізу та коригування бюджетів ТОВ «Дафмі» покладено на планово-економічний відділ в порядку представленому на Рис. 2.2, причому коригування відбувається тільки при погодженні на бюджетному комітеті. Основним предметом аналізу є усі основні, операційні та допоміжні бюджети, в яких фіксуються фактичні дані та визначаються відхилення від бюджетних значень. Щомісячний (поточний) контроль за виконанням бюджету та фіксація відхилень оформлюється у формах, аналогічних відповідному бюджету.

Також, аналізуються всі функціональні бюджети на предмет відповідності поставленим стратегічним цілям (наприклад, бюджет реалізації оцінюється за показниками ринкової частки кожної продукції та напрямку взагалі, бюджети

загально цехової та загально виробничої собівартості порівнюються з конкурентами, порівнюються також обсяги та якість інвестицій, тощо.). Після узгодження усіх заходів та бюджетів вони затверджуються Головою Правління Товариства й набувають директивної (обов'язкової) форми.

### *Висновки до розділу 2*

Аналіз діяльності ТОВ «Дафмі» за допомогою інструментів антикризового фінансового контролінгу, проведений в другому розділі дослідження дозволив зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз фінансового-економічного стану ТОВ «Дафмі» за 2018-2020 рр. У результаті аналізу встановлено, що підприємство має низький рівень ліквідності та фінансової стійкості. Зроблено висновок, що погіршення фінансового стану аналізованого підприємства підтверджує і розрахунок ймовірності банкрутства за Порядком № 247. Це вимагає від керівництва підприємства певних дій щодо вдосконалення його фінансово-економічного стану, що, в свою чергу, потребує реструктуризації заборгованості за довгостроковими кредитами та підготовки системи інформаційного забезпечення рішень.

2. Проаналізовано доходи та витрати ТОВ «Дафмі» з використанням інструментів антикризового фінансового контролінгу. Встановлено, що протягом 2018-2020 рр. відбувалося зниження по усім статтям доходів та витрат аналізованого підприємства, що зумовлено скороченням обсягів виробництва та реалізації основної продукції підприємства, інфляційними процесами, кризою вітчизняної економіки та погіршенням фінансового стану ТОВ «Дафмі». Проте слід відзначити, що погіршення показників діяльності аналізованого підприємства можна було б попередити завдяки своєчасному впровадженню інструментів контролінгу в діяльність підприємства.

3. На досліджуваному підприємстві створено систему бюджетування. В роботі здійснено розподіл функцій при бюджетуванні між посадовими особами. Зокрема у процесі бюджетування приймають участь не тільки посадові особи різних центрів відповідальності, але й вище керівництво підприємства. Додатково до зазначеного розподілу в дослідження визначено основні етапи формування бюджету ТОВ «Дафмі» в часі. Розроблено бюджет реалізації за основними видами продукції підприємства на 2021 рік та складено графік грошових надходжень за відвантаженою продукцією. Детально описано та здійснено розрахунок трьох основних фінансових бюджетів: прогнозного звіту про фінансові результати, прогнозного звіту про рух грошових коштів та прогнозного балансу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 3.1. Резерви поліпшення фінансового стану підприємства

Аналіз показників фінансового стану від дозволило наочно визначити рівні зобов'язань досліджуваного підприємства ТОВ «Дафмі» за сукупністю показників має критичну заборгованість. У випадку відсутності антикризових заходів по підвищенню ефективності діяльності підприємства, в т.ч. і заходів по реструктуризації непогашених вчасно зобов'язань, вказане підприємства нарощуватиме негативні тенденції, які призведуть до погіршення результативності його діяльності та потенційної реструктуризації підприємства.

Фінансова криза активізувала практику застосування існуючих методів управління зобов'язаннями та виробила нові, раніше не застосовувані їх способи.

На основі розгляду всіх методів реструктуризації заборгованості Остапченко Н.В. було проведено порівняльну характеристику переваг та недоліків їх використання для підприємств та банків (Таблиця 3.1) [46, с.102].

Таблиця 3.1

#### Порівняльна характеристика методів реструктуризації зобов'язань

Метод реструктуризації	Переваги		Недоліки	
	для позичальника	для кредитора	для позичальника	для кредитора
Пролонгація кредитів	Право на продовження терміну користування кредитом	Можливість отримання суми позики в майбутньому	Зростання поточних зобов'язань	Зростання ризиків неповернення кредиту
Кредитні канікули	Тимчасова відстрочка платежів	Можливість отримання суми позики в майбутньому	Зростання поточних зобов'язань	Зростання ризиків неповернення кредиту



## Продовження Таблиці 3.1

Метод реструктуризації	Переваги		Недоліки	
	для позичальника	для кредитора	для позичальника	для кредитора
Відступне	Погашення боргу	Повернення позики	Витрати по оцінці відступного	Витрати по переведенню відступного в кошти
Зустрічне виконання зобов'язання	Погашення боргу	Погашення боргу	Проблеми пошуку зустрічних зобов'язань	Юридичне оформлення угоди
Взаємозалік заборгованості	Зменшення боргу	Поліпшення ліквідності	Відмова кредитора від взаємозаліку	Відсутність грошових надходжень
Обмін боргу на вексель	Відстрочка боргу	Можливість позасудового стягнення боргу	Вимога авалю векселю	Неготовність векселедавця розрахуватися за векселем
Обмін боргу на акції	Зменшення боргу	Придбання акцій дешевше ринкової вартості	Зміна структури власності	Придбання низько дохідних акцій
Переоформлення заборгованості в облігаційні зобов'язання	Погашення першого боргу	Можливість продажу боргу	Додаткові витрати на емісію Відмова кредитора в переоформленні	Можливість банкрутства емітента

Зважаючи на переваги та недоліки кожного із методів реструктуризації, їх вартість, тривалість процесу, всі існуючі методи можна розмістити за критерієм вигідності для позичальника в наступній послідовності: пролонгація, кредитні канікули, рефінансування кредитів, оформлення заборгованості векселем, переоформлення заборгованості в облігаційну позику, взаємозалік заборгованості, виконання альтернативного зобов'язання, обмін боргу на акції.

Виходячи з результатів аналізу рівня зобов'язань на аналізованому підприємстві, проведеного в Розділі 2.1 дослідження, який засвідчив недостатність операційного прибутку для покриття поточних зобов'язань ТОВ «Дафмі», виникає проблема пошуку способів їх реструктуризації.

З метою пошуку ефективних методів такої реструктуризації були досліджені ті активи підприємств, які можуть бути використані як інструменти реструктуризації зобов'язань. До таких щонайперше було віднесено довгострокові та поточні фінансові інвестиції та оборотні активи. Перші можуть бути використані в процедурі обміну зобов'язань на акції, другі в процедурі відступного, як обміну зобов'язань на активи.

Таблиця 3.2

## Фінансові активи ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Показник\рік	2018	2019	2020
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1001,7	1001,7	320,0
- інші фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0
Всього довгострокові фінансові інвестиції	1001,7	1001,7	320,0
Частка в активах, %	4,4	4,69	1,26
Відсоток до зобов'язань, %	5,68	5,79	1,32

В Таблиці 3.2 проведено порівняння обсягів та структури довгострокових фінансових інвестицій та оборотних активів з обсягом довгострокових та поточних зобов'язань, яке дало можливість виявити достатньо низьку питому вагу довгострокових інвестицій, а з іншої сторони, їх недостатність для покриття всього обсягу заборгованості, але достатність для покриття частки непокритої заборгованості.

Щодо оборотних активів вказаних підприємств, то вони покривають незначну частину всіх зобов'язань (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Показник\рік	2018	2019	2020
Виробничі запаси	1570,9	98,4	173,0
Поточні біологічні активи	0,0	0,0	0,0
Незавершене виробництво	0,0	0,0	0,0
Готова продукція	975,0	90,0	20,0

Товари	198,5	13,2	255,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	156,1	180,8	20,0
Разом	2900,5	382,4	468,0
Відсоток до зобов'язань, %	16,45	2,21	1,94

Однак їх обмін на борг ускладнений низкою обставин, головними серед яких є небажання банків обмінювати борг позичальників на матеріальні активи, порушенням технологічних процесів виробництва у позичальників у випадку відсутності прав на матеріальні активи, різною вартістю матеріальних активів на підприємствах різної галузевої належності.

Дослідження структури довгострокових фінансових інвестицій та запасів ТОВ «Дафмі» дає можливість підтвердити наявність інструментів можливої реструктуризації заборгованості, до яких слід віднести акції інших підприємств, які є на балансі. На жаль, на сьогодні у більшості підприємств практично відсутні поточні фінансові активи у вигляді облігацій, депозитів, векселів, які можуть бути використані для реструктуризації заборгованості.

Охарактеризуємо можливість реструктуризації заборгованості ТОВ «Дафмі» з використанням методу пролонгації банківського кредиту та з використанням методів обміну боргів на цінні папери.

Фінансовий стан підприємства та рівень виконання ним зобов'язань визначає можливості доступу до джерел фінансування розвитку. В умовах критичного та катастрофічного рівня зобов'язань реструктуризація може розглядатися як джерело отримання додаткового фінансування для розширення, модернізації чи інноваційного розвитку підприємства. Реструктуризація дозволяє вивільнити кошти, які потрібно було використати для погашення зобов'язань та використати їх на цілі розширеного виробництва.

На основі співставлення обсягів реалізації та величини коштів, необхідних для забезпечення операційного циклу було визначено мінімальну суму, яка може бути реструктуризована шляхом пролонгації укладених кредитних договорів ТОВ «Дафмі». Середня величина реструктуризації

складає 50 % існуючої суми кредиту. При заданому терміні пролонгації 2 роки (періоді середнього терміну довгострокового кредитування підприємств поліграфічної промисловості) було розраховано економічну ефективність реструктуризації існуючої заборгованості за кредитами аналізованого підприємства (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Ефективність реструктуризації зобов'язань ТОВ «Дафмі» шляхом їх пролонгації в 2011 р., тис. грн.

№ п\п	Показники	Розрахункове значення
1	Прибуток на 1 грн. кредиту	0,66
2	Сума кредиту	5172,00
3	Сума пролонгації (50 % суми кредиту)	2586,00
4	Термін пролонгації кредиту, років	2
5	Відсотки за кредит, %	30,00
6	Додатковий прибуток $((p1 * p2) \setminus 2)$	1702,5
7	Витрати на обслуговування пролонгованого кредиту	15,52
	$(p.3 * p.5 / 100 * p.4)$	
8	Додатковий прибуток за мінусом витрат на пролонгацію	1686,98
9	Зростання рентабельності, %	+

За даними Таблиці 3.4 пролонгація з метою використання вивільнених коштів на цілі розширення виробництва без змін асортиментного портфелю ТОВ «Дафмі» є доцільною, про що свідчить зростання прибутковості від процесу використання коштів, вивільнених в результаті пролонгації для цілей розвитку підприємства

На основі узагальнення дослідження фінансового стану, стану виконання зобов'язань, кількості та якості активів на ТОВ «Дафмі» можна говорити про різні можливості використання ними методів реструктуризації їх зобов'язань.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика можливостей використання методів  
реструктуризації зобов'язань на ТОВ «Дафмі»

Підприємство	Пролонгація	Обмін на поточні фінансові інвестиції	Обмін на корпоративні права	Обмін на акції власної емісії	Обмін на матер. запаси
ТОВ «Дафмі»	+	-	+	-	+

Із представленої таблиці очевидним є факт можливості реструктуризації з використанням методів обміну боргових зобов'язань на поточні фінансові активи (облігації) та акції власної емісії, який на досліджуваному підприємстві є нереалізованим.

Законодавчі можливості обміну вимог кредиторів на активи боржника закладені в прийнятому Верховною Радою України Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", де передбачено, що при укладенні мирової угоди між боржником і кредиторами такі дії можливі.

Однак, не дивлячись на те, що нова редакція Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" [2] була прийнята Верховною Радою України ще 30 червня 1999 року, й до нині в законодавстві України не міститься чітких законодавчих процедур обміну вимог кредиторів на майно боржника у процедурі банкрутства. Законодавство України про банкрутство і законодавство України про корпоративні права існують кожне само по собі і не узгоджені між собою .

На фоні законодавчої дозволеності використання обміну боргів на цінні папери боржника існує ціла низка неточностей та нечітких тлумачень дозвільних норм. Зокрема, Цивільний кодекс України (ч. 2 ст. 156) [1] не дозволяє збільшення статутного капіталу товариства для покриття збитків. Додаткова емісія акцій для залучення додаткових джерел фінансування може розглядатися як факт покриття збитків за рахунок додаткового випуску акцій.

Слід відмітити, що на сьогодні в законодавстві України не розроблені процедури обміну боргу на акції боржника. Однак, маючи законодавчо

закріплений дозвіл на такий вид реструктуризації, практика вибору способів реструктуризації засвідчила його «використовуваність» в договірних відносинах між позичальником та кредитором в процесі мирової угоди.

Пропонуємо виділяти наступні способи реструктуризації боргових зобов'язань з використанням акцій власної емісії:

1) дроблення акцій та подальший продаж частини акцій з метою покриття заборгованості за поточними та довгостроковими зобов'язаннями, які підприємство не може покрити величиною операційного прибутку або продаж даної частки акцій на ринку цінних паперів з метою залучення інвестицій, які в подальшому мають бути використанні в реалізацію прибуткових інвестиційних проектів;

2) конвертації частини акцій в облігації та подальший обмін облігацій на непогашене зобов'язання за раніше отриманими кредитами.

Щодо правових можливостей використання інструментів реструктуризації заборгованості, то слід сказати, що в жодному із Законів України мова не йде про неможливість емісії акцій для погашення заборгованості. Тому, враховуючи обмеження на випуск акцій для подальшого покриття збитків та відсутність таких обмежень для покриття заборгованості, окрім випадків, коли збиток виникає раніше, аніж необхідність повернення заборгованості, підприємства можуть проводити фінансову реструктуризацію своєї заборгованості шляхом обміну її на емітовані і передані кредитором акції.

Обмін заборгованості може бути здійснений лише на ті акції, які перебувають у власності акціонерів даного підприємства. Якщо врахувати, що з початком провадження процедури у справі про банкрутство вартість акцій підприємства значно знижується, можна допустити, що такий обмін природно буде не вигідним для власників підприємства, які не проявлятимуть зацікавленості в збереженні підприємства і розробці стратегії антикризового управління ним. З іншого боку, враховуючи, що такий продаж може бути

здійснений в процесі примусового продажу підприємства, реструктуризація зобов'язань шляхом їх обміну на акції в рамках мирової угоди розглядається чи не наймирнішим із можливих варіантів реструктуризації.

У варіанті продажу акцій власної емісії кредиторіві власність на підприємство переходить до кредитора. Питання переходу власності до кредитора може бути ускладнене у випадку, якщо на даному підприємстві функції власності і управління були зосереджені в руках акціонерів, а реалізація останньої із них вимагає специфічних знань технології, та знань особливостей даного ринку. Зміна управління таким підприємством може негативно відобразитися на діяльності такого підприємства. Позбавлення управлінців власності призведе до дисбалансу інтересів між власниками та кредиторами.

Виходячи із вищесказаного, ефективність реструктуризації була б вищою у випадку досягнення балансу інтересів між власниками та кредиторами. Досягти цього можна при умові використання в якості об'єкту обміну акцій нової емісії підприємства-боржника. Проте, законодавчої процедури щодо проведення реєстрації такої додаткової емісії в діючому законодавстві України не існувало й досі не існує, у зв'язку із чим виникають складнощі, пов'язані з реєстрацією подібної емісії цінних паперів у Державній комісії з цінних паперів і фондового ринку України.

Отже, робимо висновок, що на сьогодні в законодавстві України не розроблені процедури обміну боргу на акції боржника. Однак, жодний із Законів України не забороняє емісію акцій для погашення заборгованості. Тому, враховуючи обмеження на випуск акцій для покриття збитків та відсутність таких обмежень для покриття заборгованості, окрім випадків, коли збиток виникає раніше, аніж необхідність повернення заборгованості, підприємства можуть проводити фінансову реструктуризацію своєї заборгованості шляхом обміну її на емітовані і передані кредиторіві акції.

Обмін вимог кредиторів на акції позичальника проводиться за наступною схемою:

По-перше, треба чітко визначити розмір вимог кредиторів (загальна сума боргу і загальна кількість кредиторів, з якими необхідно працювати, сума боргів кожної категорії кредиторів, структура кредиторської заборгованості, сума боргів критично важливим кредиторам).

По-друге, що є найбільш складним з огляду на світову практику, а саме: практику обміну вимог кредиторів на акції боржника, здійснювану у Сполучених Штатах Америки, визначити реальну вартість акцій підприємства.

Реструктуризація заборгованості шляхом обміну боргу на акції може бути використана як спосіб набуття власності над підприємством, яке підконтрольне підприємству боржнику. Виходячи з цих позицій реструктуризацію заборгованості слід розглядати як спосіб ворожого поглинання.

Дуже часто кредитори згоджуються на реструктуризацію заборгованості з метою розширення сфери своєї діяльності за рахунок придбання пакетів акцій інших компаній, особливо тих, які лежать в площині інтересів вертикальної інтеграції.

Незважаючи на всі переваги та недоліки способу реструктуризації заборгованості шляхом обміну боргу на акції, справедливості ради слід відзначити обмеженість його використання в господарській практиці діяльності національних підприємств. Основною причиною такої обмеженості використання є небажання власників ділитися належними їм корпоративними правами. Тому до даного способу реструктуризації звертаються після вичерпання всіх можливих резервів погашення заборгованості на основі інших доступних методів (пролонгації, відступного, обміну на облігації тощо). Інакше кажучи, даний спосіб використовується у випадках, коли мова йде про крупні



заборгованості, які не можна погасити в інший спосіб, або коли на використання інших способів є незгода кредиторів, від яких залежить питання про функціонування або ліквідацію підприємства. Однак, світова практика реструктуризації заборгованості містить норми щодо можливості використання додаткової емісії акцій з метою досудового урегулювання справ щодо погашення заборгованості.

Процедура реструктуризації з використанням методу його погашення шляхом обміну на емітовані облігації організаційно є занадто складною, тривалою та фінансово витратною. Окрім того, при розміщенні облігацій на суму більше 25 % статутного капіталу необхідно розкрити додаткову інформацію щодо підприємства, надати висновки аудитора за три попередні фінансові роки, укласти договори про додаткове забезпечення майбутніх платежів за облігацією (при умові емісії забезпечених облігацій), укласти договір з депозитарієм (при умові випуску бездокументарних облігацій) або реєстратором (при документарній формі випуску), договори купівлі-продажу облігацій, документи, що підтверджують купівлю облігацій тощо.

Наявність додаткових обмежень на випуск облігацій підприємствами зводить можливості використання, як методу реструктуризації обміну заборгованості на облігації тільки при умові попередньої, до дня настання строку погашення боргу, домовленості.

Обмежуючими чинниками даного методу реструктуризації є необхідність оплати облігаційного випуску грошима, що зумовлює необхідність укладання додаткових договорів та відповідних перерахувань коштів. З урахуванням даної вимоги процес реструктуризації полягатиме в виконанні наступних етапів домовленості:

- 1) досягнення домовленості про реструктуризацію;
- 2) укладання договору купівлі облігацій;

- 3) реєстрація випуску облігацій в ДКЦПФР;
- 4) переказ коштів на рахунок емітента;
- 5) погашення заборгованості перед кредитором коштами облігаційної позики погашення суми позики і відсотків.

На основі пропозицій реструктуризації зобов'язань з використанням п'яти можливих варіантів реструктуризації: додаткової емісії акцій та обміну заборгованості на акції, дроблення акцій та подальшого продажу частки акцій на ринку цінних паперів, конвертації частки акцій в облігації та подальшого їх обміну на боргове зобов'язання або продажу облігацій на ринку цінних паперів та продажу корпоративних прав на частку капіталу в іншому підприємстві було розраховано економічну ефективність використання кожного із варіантів на підприємствах поліграфічної промисловості та обрано найоптимальніший із них ( Додаток К).

Для розрахунку ефективності реструктуризації з використанням зазначених підходів зазначимо, що статутний капітал ТОВ «Дафмі» складає 2500 тис.грн., вартість акції складає 0,01 грн., акції не котуються на біржі.

Розрахунок ефективності реструктуризації зобов'язань за кредитами аналізованого підприємства представлений в Додатку К дав можливість виявити різні можливості для ТОВ «Дафмі» щодо використання кожного із методів та різну їх ефективність.

Так обмеженими є можливості ТОВ «Дафмі» щодо будь-яких реструктуризацій зобов'язань з використанням облігацій, оскільки розмір зобов'язань за кредитами перевищує нормативно допустиму величину розміру емісії облігацій, яка складає 25 % розміру статутного капіталу. Не можливим виявився і використання методу пролонгації заборгованості з використанням

дроблення акцій, оскільки номінальна вартість акцій ТОВ «Дафмі» є законодавчо допустимою (1 коп). Найвищу ефективність має додаткова емісія акцій та обмін заборгованості за кредитами на емісійний випуск.

Запропонована методика реструктуризації зобов'язань дозволяє управляти ефективністю діяльності підприємств, шляхом вибору того напрямку використання коштів, який створює найвищу додану вартість. Реструктуризація виступає як джерело фінансування обраних напрямів розвитку підприємства. Вибір методу реструктуризації носить індивідуальний характер для кожного підприємства, оскільки залежить від стану його заборгованості, умов реструктуризації, стану емісійної політики на підприємстві, відповідності показників емісії нормативним вимогам тощо.

### 3.2. Формування системи управління ТОВ «Дафмі» на засадах контролінгу

На даному етапі дослідження розглянемо питання організації контролінгової роботи на досліджуваному підприємстві. Для активної роботи і чіткого визначення відповідальності контролерів на підприємстві необхідно створити спеціальний структурний підрозділ - службу контролінгу.

Перелік вимог, які мають бути враховані при побудові служби контролінгу на ТОВ «Дафмі» визначені в Розділі 1.3 магістерської дипломної роботи. Відповідно до цих вимог виникають можливі варіанти створення служби контролінгу та її місця в організаційній структурі підприємства. Враховуючи розмір аналізованого підприємства, рівень кваліфікації управлінських кадрів та

його фінансових можливостей доцільною вважаємо організацію системи контролінгу у вигляді спеціалізованої служби, підпорядкованої генеральному директору підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, служба контролінгу, що органічно входить до загальної організаційної структури підприємства, є більшою підмогою в оптимізації цілей і виробленні альтернативних рішень щодо впливу керівництва на інші економічні служби з метою успішного виконання кінцевих завдань підприємства та адекватного реагування на виклики зовнішнього середовища.

Після включення до структури підприємства служби контролінгу постає питання про ефективність роботи цієї служби, що, у свою чергу, проявляється в необхідності визначення основних вимог, які висуваються до неї.

На наш погляд, слідування вимогам, зазначеним нижче, дозволить охарактеризувати роботу служби контролінгу як ефективну. До них належать:

- створення системи збору оперативної інформації;
- формування аналітичних звітів по витратах для керівників;
- збільшення ступеня деталізації інформації про витрати;
- рекомендації із ціноутворення;
- аналіз і удосконалення документообігу;
- допомога в постановці завдання щодо автоматизації обробки інформації про фінансово-господарську діяльність і інші.

Ми вважаємо, що на початковій стадії достатнім буде включення до складу контролінгової служби 3-4 співробітників, наділених відповідними посадовими обов'язками. Саме поетапне впровадження елементів системи контролінгу дозволить одержувати мінімальні вигоди при мінімальних витратах, тим самим розкриваючи повну картину переваг контролінгу.

Досвід впровадження контролінгу на великих підприємствах показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу:

- начальник служби контролінгу;
- контролер-куратор цехів;
- контролер-фахівець з управлінського обліку;
- контролер-фахівець з інформаційних систем.

Характеристика обов'язків зазначених працівників на досліджуваному підприємстві наведено у Додатку Л.

*Начальник служби контролінгу* - це кваліфікований фахівець, який повинен добре знати бухгалтерський облік, розумітися на управлінському обліку, аналізі господарської діяльності, основах менеджменту та плануванні з достатнім досвідом роботи на підприємстві.

Начальник служби контролінгу відповідає за надійність вихідних документів, аналітичних розрахунків перед вищою ієрархією управління. На цю посаду на ТОВ «Дафмі» найкраще підійде заступник головного бухгалтера, оскільки це висококваліфікований фахівець з бухгалтерського обліку, який добре обізнаний з особливостями і недоліками облікового процесу на даному підприємстві і з обліковим процесом та технологічними аспектами окремих цехів, організацією документообігу, роботою планово-економічного відділу та має значний досвід роботи на підприємстві.

*Контролер-куратор цехів* — це кваліфікований фахівець, який повинен бути обізнаним з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства.

Ми вважаємо, що на початковому етапі упровадження системи оперативного контролінгу на підприємстві немає необхідності у запрошенні додаткових працівників для збору контролінгової інформації на рівні цехів. На нашу думку, організувати збір усієї інформації, необхідної для заповнення аналітичних форм, від комірників, табельників та ін. можливо здійснювати за допомогою економістів або бухгалтерів цехів.

Основним завданням *контролера-фахівця з управлінського обліку* є здійснення управлінського обліку на підприємстві в системі рахунків бухгалтерського обліку, оскільки управлінський облік формує інформацію, що забезпечує вироблення альтернативних варіантів управлінських рішень за результатами виробничої діяльності підприємства. Контролер-фахівець з управлінського обліку несе відповідальність за складені звіти та рекомендації перед начальником контролінгової служби. На цю посаду, на нашу думку, доцільно запрошувати працівників бухгалтерії та планово-економічного відділу.

*Контролер-фахівець з інформаційних систем* — кваліфікований фахівець, який детально знає документообіг на підприємстві та здатний поставити завдання автоматизації контролінгової роботи.

Контролер-фахівець з інформаційних систем несе відповідальність за автоматизацію контролінгової роботи перед начальником контролінгової служби. На цю посаду на досліджуваних підприємствах, на нашу думку, доцільно запросити працівника відділу ІТ аналізованого підприємства.

Незалежно від розмірів підприємства даний склад служби контролінгу дозволить сконцентрувати увагу керівництва на витратах підприємства, що, у

свою чергу, вплине на правильність вибору і прийняття управлінських рішень із метою досягнення найкращих фінансових результатів.

Для того, щоб уникнути помилок, зловживань, необхідно забезпечити максимально автоматизований збір аналітичної інформації. Отже, до завдань служби контролінгу з метою забезпечення ефективного функціонування служби необхідно також віднести завдання щодо оптимізації інформаційних потоків і документообігу на підприємстві, а також автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства.

Серед існуючих варіантів взаємозв'язку фінансового й управлінського обліку найбільш адекватною сучасним умовам розвитку економіки України, на наш погляд, є інтегрована система фінансового й управлінського обліку, що передбачає в стандартному плані рахунків бухгалтерського обліку наявність рахунків для обліку витрат за елементами (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати та інші витрати) та статтями (собівартість реалізації, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати), а також рахунків для обліку результатів діяльності (доходи від реалізації, інший операційний дохід, дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи та інші доходи). Даний варіант найпростіший у використанні, оскільки забезпечує функціонування управлінського обліку в системі рахунків бухгалтерського обліку.

Ми поділяємо точку зору, що найприйнятнішим для цілей контролінгу є поєднання системи обліку за плановою собівартістю (стандарт-костинг) із різними варіантами обліку за усиченою собівартістю, оскільки саме ці системи забезпечують максимум інформації для прийняття управлінських рішень .

Використання даної методики для досліджуваного підприємства полягає у наступному:

1. Визначення структури витрат підприємства на базі даних бухгалтерського обліку з поділом витрат на умовно-постійні і змінні.

2. Поділ умовно-постійних витрат на окремі групи з метою виявлення місць їх виникнення, здійснення координації та контролю за ними, визначення прибутку окремого продукту.

3. Визначення маржинального доходу, який є проміжним результатом діяльності підприємства.

4. Забезпечення руху інформаційних потоків від низових рівнів звітності (цехів підприємства) до верхніх ланок управління (служба контролінгу, вища ієрархія управління).

Застосування зазначеної методики обліку витрат є особливо актуальною в сучасних умовах господарювання підприємств, а саме недовантаження виробничих потужностей. Змішаний метод обліку витрат дозволить вирішити такі основні питання:

- маніпуляція частиною постійних витрат, які відносяться на частину невикористаних потужностей;
- оптимізація асортименту продукції, що випускається;
- визначення доцільності прийняття додаткових замовлень.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження формування систем управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу сформуємо концептуальну модель підсистеми контролінгу в системі управління підприємством (Рис. 3.1).





*Рис. 3.1. Концептуальна модель підсистеми «Контролінг» у системі управління підприємством*

Запропонована концептуальна модель підсистеми „Контролінг” у системі управління підприємством містить загальний підхід щодо впровадження підсистеми оперативного контролінгу до системи управління підприємством, і

разом з тим вона повністю підходить для промислових підприємств регіону.

Даний підхід також дозволяє підприємству здійснювати розробку адекватних управлінських рішень, корегувальних дій та поетапне їх впровадження; внесення змін до поточних та стратегічних цілей при неможливості досягнення запланованих для забезпечення гнучкості системи управління.

Таким чином, перед службою контролінгу на підприємстві стоїть завдання забезпечити оперативне збирання й аналіз інформації щодо витрат підприємства з метою управління. Керівники підприємства (генеральний директор, фінансовий директор, начальники відділів) повинні одержати інформацію, щоб у випадку відхилень, які намітилися в роботі підприємства (наприклад, витрати зросли порівняно з плановими), встигнути розпочати відповідні заходи та скоригувати роботу підприємства. Традиційно таку інформацію у вигляді фактичного кошторису витрат по підприємству надає бухгалтерія.

Отже, система контролінгу на підприємстві на практиці здійснюється службою контролінгу і ефективність управління підприємством, головним чином, пов'язана з роботою цієї служби. Щоб визначити економічний ефект від створення системи контролінгу в межах спеціального структурного підрозділу розглянемо запропоновану методичку. Цей розрахунок здійснимо на прикладі ТОВ «Дафмі».

Для початку визначимо витрати, які підприємство буде вимушене понести у зв'язку зі створенням додаткової служби. Як зазначалося, на початковій стадії достатнім буде включення до складу контролінгової служби 3-4 співробітників.

У Таблиці 3.6 подано групи витрат, які пов'язані зі створенням даної служби. При розрахунку економічності контролінгу будемо враховувати тільки постійні витрати, тобто витрати, які підприємство здійснює щомісяця.

Таблиця 3.6

## Додаткові витрати від створення системи контролінгу на підприємстві

Вид витрат	Статті витрат	Періодичність витрат
1	2	3
Витрати на оплату праці працівникам контролінгової служби	-заробітна плата -нарахування на заробітну плату	Постійні
Організація робочих місць працівників контролінгової служби	- придбання організаційної техніки - підготовка приміщення	Разові
Розробка програмного забезпечення	- оплата послуг щодо розробки програмного продукту сторонній організації або оплата праці працівнику підприємства, зайнятому цією розробкою	Разові
Обслуговування програмного забезпечення	-оплата послуг щодо обслуговування програмного продукту сторонній організації або оплата праці працівнику підприємства, зайнятому обслуговуванням цього продукту	Постійні

Оскільки разові витрати, такі як організація робочих місць працівників контролінгового відділу (основні засоби) та розробка програмного забезпечення (нематеріальний актив) поступово амортизуються.

Таким чином, визначимо щорічні витрати підприємства на оплату праці працівників та обслуговування програмного забезпечення. Ці витрати і будемо використовувати для визначення економічного ефекту створення контролінгового відділу.

Отже, витрати на оплату праці у підприємства складаються безпосередньо з заробітної плати працівникам та нарахувань на фонд оплати праці.

Розрахуємо витрати з оплати праці робітників відділу контролінгу, виходячи з того, що ми залучаємо лише контролера-фахівця з управлінського обліку, а решта є працівниками ТОВ «Дафмі».

- начальник служби контролінгу -2000 грн/міс.(додатково до основної заробітної плати);

- контролер-фахівець з управлінського обліку – 3000 грн/міс;

- контролер-куратор цехів – 500 грн/міс.(додатково до основної заробітної плати);

- контролер-фахівець з інформаційних систем -1000 грн/міс. (додатково до основної заробітної плати).

Враховуючи нарахування на фонд оплати праці, які встановлені законодавством України витрати на оплату праці працівників відділу контролінгу складуть 8898,5 грн/міс. або 106782 грн/рік (8898,5 грн/міс.\*12 міс).

Що ж стосується обслуговування програмного забезпечення, то на ТОВ «Дафмі» доцільним буде здійснювати це власними силами. Для того, щоб побудувати оптимальну систему контролінгу, потрібно вибрати оптимальні компоненти й інтегрувати їх один з одним:

- 1) Для розробки контролінгових форм (особливо операційних бюджетів) варто використати максимально гнучкий інструмент, що дозволяє закладати у форми будь-які формули й алгоритми. Цей інструмент також повинен бути нескладним для адміністратора і користувачів, повинен дозволяти з легкістю

додавати нові форми та модифікувати наявні форми. На цю роль найкраще підходить MS Excel, якому притаманна необмежена гнучкість, і який не є складним для користувачів.

2) Для зберігання контролінгових даних, включаючи всі версії даних, а також включаючи детальні фактичні дані, потрібний інструмент, що дозволяє надійно зберігати великі обсяги даних. На цю роль, на відміну від MS Excel, оптимально підходять реляційні бази даних, серед яких, на сьогоднішній день, найпоширеніший MS SQL Server.

3) Для аналізу даних, для проведення план-фактного аналізу, потрібний інструмент, що дозволить із легкістю створювати звіти, аналізувати дані в різних розрізах, розраховувати похідні показники (наприклад, для розрахунку фінансових коефіцієнтів).

Для розрахунку економічного ефекту, крім витрат, треба визначити й вигоди підприємства від створення контролінгової служби. Для цього розглянемо, як діяльність контролінгового відділу зможе покращити фінансово-економічний стан підприємства, тобто змінити фінансові показники.

Отже, основними шляхами зростання прибутку є збільшення обсягу виробництва, ціни реалізації, зниження витрат. Але і перший, і другий шляхи стримуються ринком. Тому найбільш реальним має стати чинник, що передбачає мінімізацію витрат.

Проведене вітчизняними науковцями дослідження засвідчило, що впровадження служби контролінгу дозволяє зменшити статті собівартості за якими допущено перевитрати на 10% [38, с.100]. Взявши за основу розробку Козуб О.В. здійснимо розрахунок ефективності впровадження служби контролінгу для ТОВ «Дафмі».

Розглянемо, на скільки можна було б ще зменшити виробничу собівартість, а саме статті, за якими допущені перевитрати.

#### 1. Витрати сировини та матеріалів

- неефективна політика закупівель (+154,2 тис.грн). В попередніх роках зі сторони замовників був значний попит «дорогі» на конверти та пакети (тобто продукція, на оформлення якої використовується велика кількість фарб різних кольорів та інших сировинних матеріалів). На сьогодні споживачі переглянули свої замовлення в бік купівлі більш дешевої продукції. Проте підприємство продовжує виробництво продукції, яка не користується попитом низько рентабельною.

- не вигідні умови закупівлі сировини і матеріалів (+100,4 тис.грн.). За дослідженням відділу маркетингу підприємство може змінити постачальників сировини для виробництва продукції, що дасть змогу знизити витрати на закупівлю.

Таким чином, система оперативного контролінгу дозволила б підприємству запобігти додаткових витрат, тобто в даному випадку на 254,2 тис.грн. але для розрахунку економічного ефекту візьмемо 25,2 тис.грн (10%), оскільки навіть за наявності необхідної і своєчасної інформації не завжди вдається досягти оптимального варіанту.

Отже, керівництву необхідно прийняти рішення щодо приведення витрат сировини і палива до норми, оскільки досягнута економія одних матеріалів не перекриває перевитрату інших. Контролер-куратор цехів повинен оперативно отримувати інформацію про витрати матеріалів, і в разі їх відхилення від норм, визначити зміни, до яких вони призведуть, і в разі негативних відхилень негайно передати оброблену відповідним чином інформацію керівництву для прийняття управлінських рішень. Це легко досягається за наявності

автоматизації систем управління підприємства та раціонально розроблених аналітичних звітів.

## 2. Експлуатаційні витрати

- поточні ремонти основні цехи +96,2 тис.грн

Таким чином, підприємство могло б зменшити витрати на експлуатаційні витрати на 9,6 тис.грн (10%).

Це також є підконтрольними витратами і за наявності оперативної інформації щодо витрат на поточні ремонти, працівники контролінгового відділу підготували б звіт, де зазначили б статті перевитрат і відповідальних осіб, які допустили необґрунтовані перевитрати, а керівництво, у свою чергу, прийняло б відповідні рішення щодо припинення перевитрат і покарання відповідальних. При цьому це здійснювалося б не наприкінці місяця, а відразу ж після отримання контролером-куратором цехів інформації щодо допущення перевитрат.

## 3. Втрати від браку (+ 30,1 тис.грн.)

Ці перевитрати повністю сталися з вини відповідальних осіб і метою керівництва є підготовка дій щодо зменшення відсотку браку у майбутньому. Тобто контролінговій службі потрібно на базі оперативної інформації з цехів про зростання відсотку браку необхідно порівнювати її з нормативом по підприємству, і в разі його перевищення потрібно негайно отримати від відповідальної особи пояснення виникнення та її дій щодо усунення невідповідності. Оброблену відповідним чином інформацію, із зазначенням у вартісному вираженні втрат у собівартості та фінансовому результаті загалом, контролінгова служба передає на розгляд керівництву підприємства. При цьому керівництво має оперативні дані щодо невідповідності сортності продукції

впродовж усього періоду і може здійснювати відповідний вплив на службових осіб, таким чином, зменшуючи витрати підприємства.

Таким чином, завдяки оперативній контролінговій інформації, підприємство могло б зменшити свої витрати на 3,0 тис.грн.(10%).

Ми розглянули статті витрат, за якими допущено перевитрати і, відповідно за рахунок яких можна було б зменшити собівартість продукції або збільшити фінансовий результат. Загальна економія витрат при існуванні контролінгового відділу склала 37,8 тис. грн (25,2 тис. грн + 9,6 тис.грн + 3,0 тис.грн) – суми розрахованих економій витрат по кожній з розглянутих статей перевитрат . При цьому витрати на її існування усього - 8,9 тис. грн. Тобто при незначних додаткових витратах на функціонування контролінгової служби, підприємство отримує велику економію, а саме 28,9 тис.грн.

Отже, керівництво постійно буде мати в своєму розпорядженні при порівняно невеликих витратах спеціалізовану системно-організовану інформацію для оперативного управління. Воно буде забезпечене оперативним (сьогодні, зараз) одержанням інформації про витрати підприємства, на відміну від існуючого інформування через місяць після здійснення витрат. І хоча після оброблення контролінгові дані виходять «не зовсім точними» з бухгалтерської точки зору, однак, ця точність є достатньою, для прийняття управлінських рішень.

### 3.3. Розробка системи збалансованих показників як інструменту антикризового фінансового контролінгу

Усе більше поширення і застосування одержують стратегічні системи контролінгу, однією з яких є концепція система збалансованих показників



(Balanced Scorecard). Основне призначення систем такого роду полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації й аналізу інформації необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Balanced Scorecard не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи стратегічного управління організації і може бути її основним ядром.

Система збалансованих показників дає можливість оцінити ці фактори і відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією. Система збалансованих показників переводить місію і загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і задач, а також показників визначальний ступінь досягнення даних установок у рамках чотирьох основних проекцій: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес - процеси, розвиток і ріст.

Виходячи з того що центральним блоком антикризового фінансового контролінгу є контролінг ризиків побудуємо Balanced Scorecard в рамках цієї концепції.

Типова послідовність розробки стратегії компанії при використанні моделі системи збалансованих показників складається з наступних етапів:

1. Розробка базової стратегічної орієнтації компанії (місія, система цінностей компанії, принципові напрямки розвитку) ;
2. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Фінанси » ;
3. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Ринок \ Клієнти» ;
4. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Бізнеси-процеси» ;

5. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Розвиток і ріст» ;

6. Побудова причинно-наслідкового ланцюжка стратегічних цілей компанії.

Проведений SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків) для ТОВ «Дафмі» у розділі 2.1 дипломної роботи дозволив сформулювати основні досягнення і проблеми, а також оцінити наявні напрямки розвитку компанії та сформулювати базові стратегічні цілі діяльності підприємства, що є першим етапом у побудові системи збалансованих показників.

Позиції базової стратегічної орієнтації компанії в контексті управління ризиками сформульовані в такий спосіб:

- збільшення вартості підприємства при допустимому рівні ризику;
- зниження ймовірності банкрутства;
- збільшення антикризового потенціалу підприємства.

Побудову системи збалансованих показників в розрізі перспектив «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси», «Розвиток і ріст» розділимо на такі два етапи:

1) На першому етапі формування системи показників в області ризик-контролінгу визначаються цілі управління ризиками підприємства в умовах кризи. Причому, повинен простежуватися взаємозв'язок: досягнення цілей нижніх рівнів повинно сприяти досягненню цілей верхніх рівнів.

2) На другому етапі розробляються показники, за допомогою яких вимірюється рівень досягнення кожної цілі, та заходи, які повинні забезпечити необхідний рівень показника. Для кожної мети необхідно розробити набір

показників, що складається з результируючих і формуючих показників з причинно-наслідковими зв'язками між ними.

Перспектива «Фінанси» відображає довгострокові цілі підприємства, пов'язані із забезпеченням найбільшої прибутковості капіталу, вкладеного в підприємство, при забезпеченні заданого рівня ризику.

Систему збалансованих показників ТОВ «Дафмі» за аспектом «Фінанси» наведено в Таблиці М.1 Додатку М.

Як видно з Додатку М основними стратегічними цілями ТОВ «Дафмі» за аспектом «Фінанси» є: зниження ризику банкрутства, скорочення ризику втрати фінансової стійкості незалежності, скорочення ризику неплатоспроможності і втрати ліквідності, скорочення ризику збитковості діяльності підприємства, скорочення ризику зниження ділової активності підприємства.

Цільові значення індикаторів за аспектом «Фінанси» представлено в Таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Цільові значення індикаторів за аспектом «Фінанси»  
на ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Індикатор	Роки			Абсолютне відхилення 2018-2020 рр.	Відносне відхилення,%
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Z-показник	0,34	-0,46	-0,66	-	-
Коефіцієнт фінансової автономії	0,221	0,189	0,046	-0,175	-79,19%
Коефіцієнт покриття	1,262	0,557	0,382	-0,88	-69,73%

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,754	0,522	0,347	-0,407	-53,98%
Рентабельність власного капіталу	0,006	-0,238	-2,481	-2,487	-41450,00%
Чистий прибуток, тис.грн.	29,80	-960,4	-2871,0	-2900,80	-9734,23%

Як видно з Таблиці 3.7 у 2019 р. Z-показник зменшився у порівнянні з 2018 р. (2018р.-0,34, 2019р.- (0,46), 2020 р. – (0,66)), коефіцієнт фінансової автономії зменшився на 0,175 і склав 0,0046 на кінець 2020 р., коефіцієнт покриття зменшився на 69,73% у порівнянні з 2018 р. і склав 0,382, коефіцієнт швидкої ліквідності в 2020 р. склав 0,347, рентабельність власного капіталу досягла рівня -2,481 зменшившись на 2,487 у порівнянні з 2018 р., чистий прибуток склав -2871,0 тис.грн., що на 2900,80 менше ніж у 2018 р.

Перспектива «Клієнти» сприяє ринковій орієнтації нової стратегії. Досягнення цілей, поставлених у цій перспективі, є стратегічно важливим індикатором того, чи можуть бути досягнуті цілі, сформульовані в перспективі «Фінанси».

Систему збалансованих показників ТОВ «Дафмі» за аспектом «Клієнти» наведено в Таблиці М.2 Додатку М . З Додатку М можна побачити, що основним стратегічними цілями ТОВ «Дафмі» за аспектом «Клієнти» є: зниження ризику зменшення долі ринку, зниження ризику втрати клієнтів по причині незадоволення продукцією і якістю послуг, скорочення ризику зниження лояльності клієнтів, зниження ризику слабого іміджу підприємства.

Цільові значення індикаторів за аспектом «Клієнти» представлено в Таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Цільові значення індикаторів за аспектом «Клієнти»

## на ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Індикатор	Роки			Абсолютне відхилення 2018-2020 рр.	Відносне відхилення,%
	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6
Темп росту долі ринку,%	1,01	0,76	0,81	-0,2	-19,80%
Процент позитивних відгуків, %	69,23	56,34	59,12	-10,11	-14,60%
Темп росту клієнтів що обслуговуються, %	6,51	4,13	4,57	-1,94	-29,80%
Рівень спонтанної впізнаваності, %	37,43	35,32	36,11	-1,32	-3,53%

Як видно з Таблиці 3.8 темп росту клієнтів ТОВ «Дафмі» протягом 2018-2020 рр. зменшився на 19,80% у порівнянні з 2018 р., процент позитивних відгуків зменшився з 69,23% у 2018 р. до 59,12% в 2020 р., темп росту клієнтів, що обслуговуються зменшився на 1,94% і на кінець 2020 р. склав 4,57%, рівень спонтанної впізнаваності в 2020 р. склав 36,11%, що на 1,32% менше за 2018 р. Розробка цілей перспективи «Бізнес-процеси» ґрунтується на проведенні моніторингу наявності можливостей і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Якщо таких немає, то формування необхідних можливостей має бути закладено в перспективу «Розвиток і зростання».

Систему збалансованих показників ТОВ «Дафмі» за аспектом «Бізнес-процеси» наведено в Таблиці М.3 Додатку М. Як видно з даних Таблиці М.3 стратегічними цілями ТОВ «Дафмі» за аспектом «Бізнес-процеси» є: зниження ризику низької інформатизації системи підтримки прийняття рішень, зниження ризику уповільнення поставок продукції, зниження ризику неефективного використання ресурсів, зниження ризику неефективного використання

основних засобів. Основні індикатори за аспектом «Бізнес-процеси» наведено в Таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Цільові значення індикаторів за аспектом «Бізнес-процеси»  
на ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Індикатор	Роки			Абсолютне відхилення 2018-2020 рр.
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Кількість і склад впроваджен. ІТ-продуктів і нових технологій управління	Внутрішня інф.	Внутрішня інф.	Внутрішня інф.	-
Рівень своєчасності поставок,%	80,32	75,12	81,43	1,11
Рентабельність капіталу,%	0,13	-4,51	-11,36	-11,49
Темп росту коефіцієнта використання потужностей,%	4,54	3,21	3,34	-1,2

Як видно з даних Таблиці 3.9 рівень своєчасності поставок протягом аналізованого періоду на ТОВ «Дафмі» зріс з 80,32% в 2018 р. до 81,43% в 2020 р., рентабельність капіталу знизилась на 11,49% в 2020 р. у порівнянні з 2018 р., темп росту коефіцієнта використання потужностей зазнав зменшення на 1,2%. Стратегічні цілі перспективи «Розвиток і зростання» служать розробці стратегічно необхідної інфраструктури.

Відповідними ресурсами є співробітники, знання, інновації, технології, інформація й інформаційні системи в галузі управління ризиками.

Таблиця 3.10

Цільові значення індикаторів за аспектом «Розвиток і зростання»  
на ТОВ «Дафмі» в 2018-2020 рр.

Індикатор	Роки			Абсолютне відхилення 2018-2020 рр.
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Доля персоналу з фаховою освітою,%	88,01	89,03	88,9	0,89
Рівень задоволеності співробітників,%	55,43	56,02	57,92	2,49
Коефіцієнт стабільності кадрів	5,03	6,21	6,55	1,52

Систему збалансованих показників ТОВ «Дафмі» за аспектом «Розвиток і зростання» наведено в Таблиці М.4 Додатку М. З даної Таблиці видно, що цілями ТОВ «Дафмі» за аспектом «Розвиток і зростання» є: зниження ризику низької кваліфікації персоналу, зниження ризику низької залученості співробітників у процес управління, зниження ризику високої плинності кадрів. Цільові значення індикаторів зазначених цілей наведено в Таблиці 3.10.

Як видно з розрахункових даних Таблиці 3.10 доля персоналу з фаховою освітою на ТОВ «Дафмі» протягом 2018-2020 рр. зросла на 0,89% склавши на кінець періоду 88,9%, рівень задоволеності співробітників зріс з 55,43% в 2018 р. до 57,92% на кінець 2020 р., коефіцієнт стабільності кадрів збільшився на 1,52, склавши в 2020 р.- 6,55.

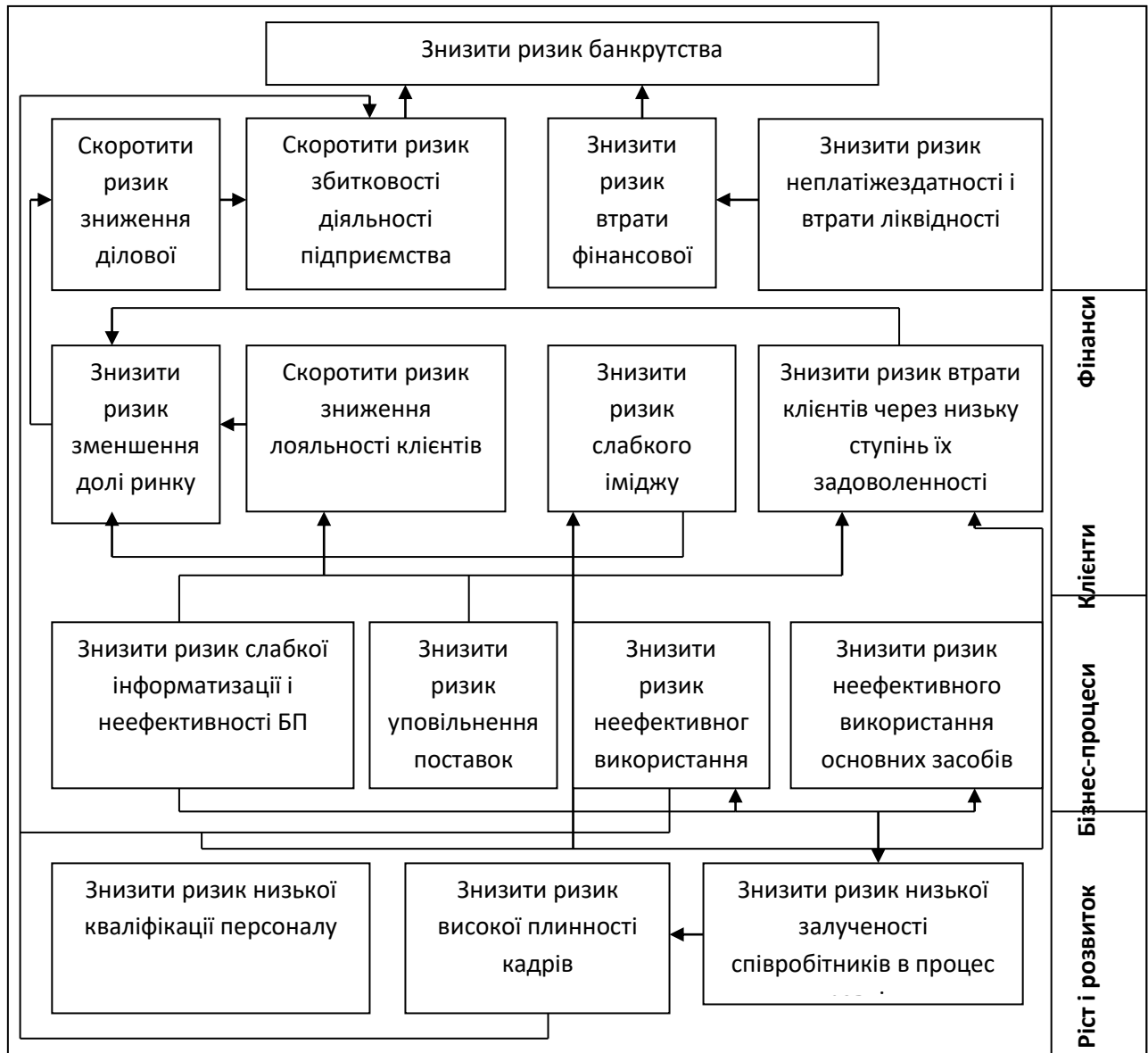


Рис. 3.2. Стратегічна карта цілей ТОВ «Дафмі»

Після того як сформовані ключові цілі і збалансована система ризикових показників по чотирьох перспективах, необхідно побудувати карту цілей і стратегічну карту показників для візуалізації пропонованого підходу.

Стратегічна карта цілей - це діаграма або малюнок, що описує стратегію підприємства у вигляді набору стратегічних цілей та причинно-наслідкових



зв'язків між ними. Але це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й сильний інструмент комунікації даної стратегії співробітниками.

Стратегічну карту ТОВ «Дафмі» унаочнено на Рис.3.2.

Стратегічна карта забезпечує:

- зручний формат для пропаганди змісту стратегії компанії;
- аналіз причинно-наслідкових залежностей серед інших чинників в якості необхідної умови, а також стратегічне бачення як основу вибору напрямку руху;
- систематичне обговорення досягнення поставлених в стратегічних картах цілей, яке може замінити традиційні методи планування і контролю чисто фінансових показників.

Таким чином, на основі індивідуально розроблених показників ефективності, після зіставлення планових і фактичних даних керівники одержують інформацію, що дозволяє їм зробити оцінку ефективності реалізації стратегій у чотирьох основних областях розглянутих Balanced Scorecard. Збалансована система показників ефективності є своєрідним засобом моніторингу й ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією підприємства.