

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

на тему: Впровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі

здобувач П курсу групи УПЕП-23дм
спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Літашин П.М.

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник роботи доц., к.е.н. Бурко Я. В.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

Київ – 2024

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 97 с., 15 таблиць, 11 рисунків, 60 джерел

Актуальність магістерської роботи полягає в тому, що зараз планування, а особливо стратегічне планування на підприємстві неможливе без сучасних методів оперативного та стратегічного контролінгу.

Метою магістерської роботи є пропозиція заходів щодо впровадження системи оперативного контролінгу як інструменту управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження – система оперативного контролінгу.

Об'єкт дослідження – підприємства роздрібної торгівлі.

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретичні основи контролінгу, проведено порівняльний аналіз думок різних авторів щодо відмінності стратегічного та оперативного контролінгу.

У другому розділі магістерської роботи було надано організаційно-економічну характеристику та проведено аналіз фінансового стану об'єкта дослідження, позначені передумови для впровадження системи оперативного контролінгу.

У третьому розділі магістерської роботи було запропоновано заходи щодо впровадження системи оперативного контролінгу та системи бюджетування як основного методу оперативного контролінгу.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, КОНТРОЛІНГ, КОНТРОЛЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ
КОНТРОЛІНГ, ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ, МЕТОДИ КОНТРОЛІНГУ,
ФІНАНСИ, БЮДЖЕТУВАННЯ, БЮДЖЕТ

ABSTRACT

Master's thesis contains 97 pages, 15 tables, 11 figures, 60 sources

The relevance of the master's thesis is that nowadays planning, especially strategic planning at the enterprise is impossible without modern methods of operational and strategic controlling.

The purpose of the master's thesis is to propose measures to implement an operational controlling system as a tool for managing financial resources at retailers.

The subject of research is the operational controlling system.

The object of research is retail trade enterprises.

In the first chapter of the master's thesis, the theoretical foundations of controlling were investigated, a comparative analysis of the opinions of different authors on the difference between strategic and operational controlling was carried out.

In the second chapter of the master's thesis, the organizational and economic characteristics were provided and the financial condition of the subject of the master's thesis was analyzed, the prerequisites for the implementation of the operational controlling system were outlined.

In the third chapter of the master's thesis, measures were proposed to implement an operational controlling system and a budgeting system as the main method of operational controlling.

MANAGEMENT ACCOUNTING, CONTROLLING, CONTROL,
STRATEGIC CONTROLLING, OPERATIONAL CONTROLLING,
CONTROLLING METHODS, FINANCE, BUDGETING, BUDGET

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1.1 Економічна сутність контролінгу як інструменту управління фінансовими ресурсами	8
1.2 Сутність та методи оперативного контролінгу	15
1.3. Система фінансових ресурсів підприємств роздрібно́ї торгівлі	18
Висновки до РОЗДІЛУ 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ підприємства	26
2.1. Аналіз ринку роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами України	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»	31
2.3. Цілі, завдання та методи управління фінансами підприємства при прийнятті управлінських рішень у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»	39
Висновки до РОЗДІЛУ 2	44
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНО́Ї ТОРГІВЛІ ТОВ «ФУД-ТРЕЙД-МАСТЕР»	45
3.1. Передумови впровадження системи оперативного контролінгу як інструменту управління фінансами у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»	45
3.2. Організація та впровадження системи оперативного контролінгу на підприємстві	47
3.3 Впровадження системи бюджетування як основного методу системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»	55
Висновки до РОЗДІЛУ 3	68
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

У сучасному інформаційному суспільстві, у період світової глобалізації економіки ускладнилося управління бізнесом, отже час, необхідний для вибору правильного рішення щодо ефективного управління підприємством, скоротився. Керівникам підприємств необхідно мати у своєму розпорядженні оброблені та систематизовані дані для прийняття управлінського рішення. Вирішення цієї проблеми знайшло своє відображення в практиці контролінгу, який є комплексною системою управління підприємством, спрямованою на координацію взаємодії систем менеджменту та контролю їх ефективності.

Контролінгом називається система управління, спрямована на досягнення кінцевих цілей підприємства. Контролінг дуже часто ототожнюють із контролем. Однак контролінг відрізняється від контролю і навіть протилежний йому. Контроль дивиться у минуле та спрямований на виявлення відхилень, помилок та проблем.

Контролінг - це управління майбутнім підприємства задля забезпечення його тривалого функціонування. Служба контролінгу здійснює управління процесами поточного аналізу та регулювання планових і фактичних показників так, щоб можливо було зменшити або повністю виключити помилки, відхилення та прорахунки в теперішньому та майбутньому періодах.

Актуальність теми науково-дослідницької роботи полягає в тому, що в даний час планування, а особливо стратегічне планування на підприємстві, неможливе без сучасних методів оперативного та стратегічного контролінгу.

Контролінг спрямований на управління, контроль та коригування оперативних та стратегічних аспектів у плануванні. Контролінг формує та керує системою обліку та внутрішньої звітності організації.

Контролінг пов'язаний з фінансовим аналізом, фінансовим менеджментом, бухгалтерським обліком, стратегічним та бізнес-плануванням, стратегічним,

інноваційним та інвестиційним менеджментом. Контролінг в даний час необхідний для фахівців з бухгалтерського обліку та маркетингу, стратегічного менеджменту, стратегічного планування, антикризового управління.

Мета магістерської роботи полягає у визначенні системи оперативного контролінгу як інструменту управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1 Вивчити теоретичні основи оперативного контролінгу;
- 2 Провести аналіз цілей та завдань оперативного контролінгу;
- 3 Дати організаційно-економічну характеристику діяльності об'єкта дослідження на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» та провести експрес-аналіз фінансового стану ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»;
- 4 Запропонувати заходи щодо впровадження системи оперативного контролінгу;
- 5 Розробити рекомендації щодо впровадження на підприємствах роздрібно́ї торгівлі системи бюджетів як основи оперативного контролінгу.

Предметом дослідження у магістерській роботі є система оперативного контролінгу.

Об'єктом дослідження у цій роботі є підприємства роздрібно́ї торгівлі.

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретичні основи контролінгу, проведено порівняльний аналіз думок різних авторів щодо відмінності стратегічного та оперативного контролінгу, досліджено галузеві особливості роздрібно́ї торгівлі та систему фінансових ресурсів на підприємствах роздрібно́ї торгівлі.

У другому розділі магістерської роботи було надано організаційно-економічну характеристику об'єкта магістерської роботи та проведено аналіз його фінансового стану, надано характеристику фінансових ресурсів об'єкта роботи та визначено передумови для впровадження системи оперативного

контролінгу.

У третій главі магістерської роботи було запропоновано заходи щодо впровадження системи оперативного контролінгу на підприємстві роздрібно́ї торгівлі на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» та системи бюджетування, як основного методу оперативного контролінгу, розроблено бюджети підприємства для більш ефективної його діяльності.

При написанні магістерської роботи були використані аналітичні, монографічні та економіко-статистичні методи дослідження.

Джерелами інформації для написання магістерської роботи послужили: навчальна та наукова література, нормативно-правові акти, наукові статті.

У магістерській роботі вивчено економічну сутність контролінгу, методи та елементи оперативного контролінгу, систему фінансових ресурсів підприємств роздрібно́ї торгівлі, запропоновано заходи щодо впровадження системи оперативного контролінгу для підприємств роздрібно́ї торгівлі, запропоновано заходи щодо впровадження системи бюджетування, як основного методу системи оперативного контролінгу, позначено переваги запропонованих заходів.

Основні висновки та результати дослідження були представлені на міжнародних та регіональних науково-практичних конференціях:.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Економічна сутність контролінгу як інструменту управління фінансовими ресурсами

Як і всіма сферами людської діяльності, фінансовою сферою слід керувати. Управління є сукупністю прийомів і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт задля досягнення певного результату. Важливою областю управлінської діяльності є управління фінансами.

Поняття «управління» ширше, ніж поняття «менеджмент». Теорія управління вивчає закономірності ведення управлінського процесу на макро- і мікрорівні і відносини для людей, що виникають під час цього процесу, розробляє систему та методи активного впливу на об'єкт управління, визначає методологічні прийоми, що відповідають специфіці об'єкта дослідження.

Менеджмент - термін американського походження, який застосовують лише у тому випадку, якщо йдеться про ведення бізнесу. У літературі «менеджмент» розглядають як «...форму управління соціально-економічними процесами у вигляді і рамках діяльності комерційної організації, тобто підприємства».²

Вихідною позицією під час розгляду поняття «фінансовий менеджмент» є функціонування їх у економіці ринкового типу. У цьому будується відмінність понять «фінансовий менеджмент» і «управління фінансами». Управління фінансами здійснюється і на рівні держави, і на рівні організації. Цей напрям управлінської діяльності властивий як комерційним, так і некомерційним організаціям.

Немає точного визначення поняття «управління фінансами», але,

відштовхуючись від визначення поняття «управління», можна сказати, що це вплив суб'єктів управління на фінанси з метою досягнення фінансової стійкості.

Ентоні А. вважає, що «...управлінський облік - це впорядкована система виявлення, вимірювання, збору, реєстрації, інтерпретації, узагальнення, підготовки та надання важливої для прийняття рішень щодо діяльності фірми інформації та показників для управлінської ланки компанії (внутрішніх користувачів - менеджерів)».

На думку Яновського К. П. управлінський облік це «... управління економічним суб'єктом через планування, контроль та регулювання управлінської діяльності та процесом прийняття рішення. В основі управлінського обліку лежить система ефективного управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами».

А Івакіна І. визначає управлінський облік як «... процес у межах конкретного підприємства, мета якого – забезпечити управлінський апарат інформацією, яка використовується для планування, власне управління та контролю за діяльністю підприємства».

Виникнення та розвиток контролінгу як інструменту управління безпосередньо пов'язані з розвитком та вдосконаленням ринкових відносин. Контролінг означає регулювання, керівництво, управління та контроль. Контролінг виник у першій половині XX століття як наслідок формування нової концепції управління бізнесом.

Як наукова категорія поняття контролінгу виникло у західній економічній науці та надалі з'явилося в Україні у зв'язку з пошуком механізмів, які зможуть забезпечити ефективне функціонування суб'єктів господарювання в ринкових умовах.

Шешукова Д.Д. вважає, що у вузькому значенні «контролінг» - це синонім управлінського обліку.

Єдиного визначення поняття «контролінг» нині немає. Автори по-різному

підходять до визначення поняття «контролінг», але спільним у всіх думках є те, що це нова концепція управління, в основу якої покладено прагнення забезпечити успішне та ефективне функціонування організаційної системи у довгостроковому періоді.

На думку А.М. Кармінського, «...контролінг - це і філософія, і спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі».

Термін "контролінг" походить від англійського слова "to control", що в економічному сенсі означає управління та спостереження. З огляду на те, що управління включає низку заходів щодо планування, спостереження та аналізу, то можна говорити про «контролінг» як інтегровану систему контролю та планування заходів, націлених на досягнення результатів у майбутньому.

Богачова Н.В. вважає, що контролінг - це «управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства та його структурних підрозділів».

Контролінг займає важливе місце у теорії економіки фірми, об'єднуючи в єдине ціле дослідження у таких галузях як управління, організація, планово-облікова та контрольна діяльність, а також інформаційне забезпечення. При цьому контролінг допомагає найкращим чином інтегрувати ці взаємодіючі між собою види досліджень і сприяє тим самим виробленню та здійсненню цілісної політики фірми та концепції управління.

На нашу думку, можна виділити такі основні функції контролінгу:

1. Планування;
2. Регулювання;
3. Контроль;
4. Інформаційне забезпечення;
5. Функція вдосконалення системи керування.

Таблиця. 1.1 - Аналіз функцій контролінгу

Функції
Обліково-контрольна функція Аналітична функція Коментуюча (дорадча) функція Сервісна функція Функція координації Функція адаптації
Планування Організація Мотивація Контроль регулювання
-координація управлінської діяльності щодо досягнення цілей підприємства; -інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень; -створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу.

Така функція, як планування, здійснює інформаційну підтримку розробки базисних планів продажу, виробництва, інвестицій, закупівель, перевірку запропонованих планів на повноту і реалізованість, відповідає за складання зведеного плану підприємства, координує процеси обміну інформацією.

Контроль та регулювання відповідають за визначення величин, контрольованих у тимчасовому та змістовному розрізах, порівнюють планові та фактичні показники для вимірювання та оцінки ступеня досягнення мети, аналізують відхилення від плану, їх причини, виробляють пропозиції для зменшення відхилень у майбутньому.

Інформаційне забезпечення – це збирання та систематизація найбільш значущих для прийняття рішень даних, розробка інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень, розробка архітектури інформаційної системи.

Зазвичай поняття контролінг пов'язують із поняттям контроль. Це порівняння не є вірним, тому що контроль передбачає виявлення допущених помилок, а за допомогою контролінгу прагнуть так налагодити процес управління, щоб якнайбільше знизити виникнення помилок і прорахунків у діяльності підприємства.

Аналіз мети та завдань контролінгу наведено у таблиці 2.

Таблиця 1.2 - Аналіз мети та завдань контролінгу

Мета контролінгу	Завдання контролінгу
Орієнтація управлінського процесу для досягнення поставлених перед підприємством цілей	- оптимізація управління організаційною структурою підприємства; - організація ефективної системи обліку операцій та результатів; - впровадження системи планування контролю та аналізу діяльності; - автоматизація систем обліку та управління компанією.
Має забезпечувати методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю та координації, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень.	- планування та складання кошторисів; - облік витрат та калькулювання; - фінансовий облік; - складання звітності та створення інформаційних систем; - поточний та спеціальний аналіз та контроль; - організація та управління.
Орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством	Одне з основних завдань контролінгу – інформаційна підтримка управління.

Можна дійти висновку, що контролінг є системою допомоги менеджменту, який використовує його розробки планів діяльності підприємства і отримує із системи контролінгу інформацію, необхідну для прийняття рішень у подальшому. Ці рішення набувають конструктивної форми стратегічних та поточних планів. Основною метою контролінгу є надання керівництву підприємства інформації, яка потрібна для управління розвитком підприємства.

Найважливішим завданням контролінгу є забезпечення взаємозв'язку та різних функцій управління фірмою. Так, система інформаційного забезпечення прийняття рішень, система планування та система контролю не можуть бути побудовані незалежно одна від одної. Їх взаємозв'язок реалізується у взаємному використанні інформації, забезпечення несуперечності завдань і узгодження методик. Таким чином, контролінг здійснює поточне налаштування системи управління за допомогою координації його функцій.

Контролінг в організації торгівлі - це набір основних інтегрованих механізмів, який відповідає цілям і потребам підприємства. Контролінг, результатом якого стає ускладнення системи управління підприємством, підвищує трудомісткість і нічого не дає натомість, смертельно небезпечний для організації.

Сутність контролінгу полягає в економічному управлінні, при якому інформаційні системи, планування та контроль нерозривно пов'язані між собою. Контролінг має на увазі розрахунок економічних результатів на основі аналізу планових та фактичних показників. Він поділяється на оперативний та стратегічний.

Стратегічний контролінг – підсистема стратегічного менеджменту, яка координує функції стратегічного аналізу, цілепокладання, планування та коригування стратегії; контролює роботу всієї системи загалом і всіх функціональних сфер діяльності підприємства, і навіть задає, розвиває і контролює підсистему стратегічного інформаційного забезпечення.

Оперативний контролінг - це система управління підприємством, яка спрямована на підвищення показників виручки, прибутку та рентабельності у короткостроковій перспективі, контроль та усунення поточних проблем підприємства.

Порівняння стратегічного та оперативного контролінгу наведено у Таблиці 3.

Таблиця 1.3 - Порівняння стратегічного та оперативного контролінгу

	Параметри	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
1.	Ціль	«Забезпечення довгострокового функціонування підприємства та контролю за досягненням підприємством наміченої стратегічної»	-
2.	Ціль	«Полягає у забезпеченні тривалого та ефективного»	-
3.	Ціль	«Має забезпечити виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку та досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами»	Створення такої системи управління, яка ефективно допомагає досягти поточних цілей підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати-прибуток»

Можна відзначити, що основною відмінністю оперативного контролінгу від стратегічного є те, що оперативний орієнтується на цей період, а

стратегічний – на тенденції майбутніх періодів.

У практичній діяльності стратегічний та оперативний контролінг тісно взаємодіють один з одним у процесі управління.

Сучасний оперативний контролінг не може ґрунтуватися лише на даних бухгалтерського обліку.

1.2 Сутність та методи оперативного контролінгу

Вивчаючи економічну літературу, можна побачити безліч різних трактувань поняття методу контролінгу.

На думку Ковальова В.В., метод є спосіб досягнення мети контролінгу і складається з сукупності прийомів теоретичного та практичного пізнання об'єкта контролінгу.

Орлов А.І. виділяє у своїй статті математичні та інструментальні методи контролінгу. Під математичними методами він розуміє розділи математики, перш за все сучасної математичної статистики, які можуть бути застосовані для розробки та застосування математичних моделей для вирішення задач контролінгу. Під інструментальними методами він розуміє програмне забезпечення, програмні системи, які можна застосувати на вирішення завдань контролінгу у предметних областях.

Система контролінгу має у своєму розпорядженні велику кількість різноманітних методів. Спочатку використовувані методи спрямовані, переважно, на оптимізацію витрат підприємства. У міру ускладнення функцій контролінгу, більш тісної його взаємодії з управлінням та ускладнення самих господарських систем стали застосовувати дедалі складніші методи.

Виникла проблема неузгодженості різних функцій контролінгу, тому виникла потреба у класифікації його інструментів. Порівняння методів

оперативного контролінгу на думку різних авторів можна навести у Таблиці 4.

Таблиця 1.4 – Порівняння методів оперативного контролінгу

	Метод 1	Метод 2	Метод 3
1	2	3	4
АВС-аналіз	+	+	+
Аналіз безбитковості	+	+	+
Розрахунок сум покриття	+	+	+
Аналіз вузьких місць	+	+	+
Аналіз завантаження потужностей	+		
Аналіз обсягів замовлень	+		+
Бюджетування	+	+	
Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства	+		
Внутрішньовиробниче раціоналізаторство	+		
Аналіз витрат за центрами	+	+	
Аналіз знижок	+	+	
Планування та розрахунок		+	
Функціонально-вартісний аналіз		+	
Інструментарій логістики		+	

Фалько С.Г. виділяє такі базові методи, як: облік, планування та бюджетування, аналіз відхилень, інвестиційні розрахунки, звітність.

Незважаючи на розбіжність думок, методи оперативного контролінгу

повинні задовольняти вимогу забезпечення виконання функцій контролінгу.

Оперативний контролінг призначений для забезпечення організаційної, інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки та координації оперативних управлінських рішень, що приймаються менеджерами, спрямованих на досягнення запланованих результатів по всіх функціональних сферах та процесах за допомогою вимірювання ресурсів та результатів діяльності.

Мета оперативного контролінгу – створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення витрати-прибутку. Тимчасовий обрій оперативного контролінгу становить, як правило, один рік.

До основних методів оперативного контролінгу ми віднесли:

1. АВС-аналіз, який допомагає зіставляти показники в натуральному та вартісному виразах.
2. Аналіз сум покриття.

При розрахунку сум покриття розрізняють постійні та змінні витрати. Змінні виникають у зв'язку з виробництвом та збутом продукції. Ці витрати можна списувати на продукцію відповідно до принципу причинності. Постійними витратами є витрати на забезпечення готовності до виробництва. Вони з'являються незалежно від того, чи вироблялася продукція і в якій кількості. Тому неможливо зарахувати постійні витрати на готову продукцію.

Змінні витрати залежать від обсягу випуску і прямо пропорційні зміні завантаження виробничих потужностей. Постійні витрати, навпаки, не розглядаються як витрати на продукцію.

Сума покриття є різницею між виручкою від продажів і змінними витратами. Прибуток виникає, коли накопичені суми покриття по всій проданій продукції виявляються більшими за величину постійних витрат підприємства або організації.

3. Аналіз вузьких місць.

4. Аналіз беззбитковості (маржинальний аналіз).

Точка беззбитковості – мінімальний рівень виробництва чи іншого виду економічної діяльності, у якому величина виручки від виробленого товару, послуг дорівнює витратам виробництва та обігу цього товару.

Аналіз величин у точці беззбитковості спрямовано визначення критичної величини, що показує, коли виручка покриває загальні витрати підприємства.

5. Бюджетування.

Бюджетування можна визначити як розрахований на певний момент часу процес вироблення оптимальних напрямів використання доходів та формування витрат підприємства у ході здійснення його фінансово-господарської діяльності. При цьому бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію його здійснення та контроль за його виконанням.

6. Аналіз обсягів замовлень.

7. Аналіз знижок.

8. Аналіз витрат за центрами відповідальності – виявлення резервів зростання прибутку за допомогою підвищення активності менеджерів всіх рівнів.

В цілому, оперативний контролінг є складною системою, яка поєднує в собі такі елементи, як встановлення цілей, планування та облік на підприємстві, контроль, аналіз, збирання інформації та пошук альтернативних рішень, вироблення рекомендацій до ухвалення управлінських рішень. Все це дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, що виникають перед підприємством.

1.3. Система фінансових ресурсів підприємств роздрібно́ї торгівлі

Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність, що здійснює продаж товарів чи послуг кінцевим споживачам для їхнього особистого некомерційного

використання з метою отримання прибутку.

Роздрібні торгові підприємства реалізують товари особистого використання безпосередньо населенню. У цьому полягає відмінність її від оптової торгівлі, у якій придбання і продаж товарів здійснюється для використання їх у підприємницькій діяльності, яка не пов'язана з особистим, сімейним, домашнім та іншим видом використання.

Для реалізації в роздріб потрібні спеціально обладнані торгові приміщення, пристосовані для сервісного обслуговування населення, і необхідно сформувати торговий асортимент і змінювати його відповідно до попиту, що швидко змінюється, і побажаннями покупців.

Таким чином, предметом роздрібної торгівлі є не тільки цілеспрямований продаж товарів, а й торгове обслуговування покупців та надання додаткових торгових та післяпродажних послуг.

Об'єкт торгівлі - це місце, де укладаються угоди роздрібної купівлі-продажу.

Особливістю підприємницької діяльності у торгівлі порівняно з виробничою чи банківською діяльністю є те, що у торгівлі суттєво «нижче» так званий вхідний бар'єр у галузь. Насправді це означає наявність реальної загрози появи нових конкурентів.

Саме торгівля пов'язує виробництво зі споживанням, підтримуючи рівновагу між попитом та пропозицією.

Роздрібна торгівля вирішує такі завдання:

- купує товари в оптовиків і пропонує їх для продажу усім бажаючим в незмінному вигляді або після переробки;
- формує асортимент товарів та перелік послуг для задоволення суспільних потреб;
- організовує товари з доставкою додому;
- організовує торгівлю на рознесення, коли роздрібний торговець ходить

зі своїми товарами від будинку до будинку;

- організовує вуличну торгівлю;
- здійснює дрібну торгівлю.

Функції, які виконує роздрібна торгівля:

- вивчення попиту та пропозиції;
- формування торговельного асортименту, задоволення потреб населення

у товарах;

- організація руху товару, доведення товарів до покупців;
- вплив на виробництво з метою розширення асортименту та збільшення

обсягу товарів;

- рекламно-інформаційна функція;
- формування попиту та стимулювання збуту на реалізовані товари;
- вибір найефективніших методів продажу товарів;
- надання покупцем комплексу послуг, що полегшують процес купівлі та

використання товарів;

- задоволення потреб населення;
- здійснення торговельно-технологічних операцій з товаром, а саме:

зберігання, фасування, упаковка, внутрішньомагазинне переміщення, розміщення та викладення у торговому залі, удосконалення технології торгівлі та покращення обслуговування покупців.

Економічне значення роздрібних торгових мереж полягає у прискоренні руху та реалізації товару та у збереженні його якості та кількості на всьому шляху від виробника до споживача.

Роздрібна торгівля є однією з важливих бюджетоутворюючих галузей, тому від її стану та ефективної організації багато в чому залежить формування засад фінансової стабільності держави.

Під фінансовими ресурсами держави, об'єднань, підприємств, організацій як юридичних осіб та суб'єктів розподілу розуміються засоби, що знаходяться в

їх розпорядженні, виражені в грошах, що є результатом як первинного, так і наступного розподілів та перерозподілів суспільного продукту та національного доходу.

Основні підходи щодо визначення поняття «Фінансові ресурси підприємства» представлені у таблиці 5.

Таблиця 1.5 - Підходи до визначення поняття «Фінансові ресурси підприємства»

Визначення
Джерела коштів підприємства спрямовуються на формування його активів, тобто це грошовий капітал, який використовується організацією для формування своїх активів та здійснення виробничо-фінансової діяльності для отримання доходів та прибутку
Сукупність усіх грошових ресурсів, що надійшли на підприємство за певний період часу або на певну дату в процесі реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (операційна діяльність), основних та оборотних коштів (інвестиційна діяльність) та видачі зобов'язань (майнових та боргових - фінансова діяльність)
Власні та прирівняні до них кошти та фінансові активи, доступні для бізнесу на правах власності, в межах чинного законодавства

Це частина коштів, які були сформовані під час створення суб'єкта господарювання, що надходять на підприємство за результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для реалізації поставлених завдань та виконання зобов'язань
Сукупність всіх видів коштів, фінансових активів, які має господарюючий суб'єкт, що у його розпорядженні. Фінансові ресурси є результатом взаємодії надходжень та витрат, розподілу коштів
Грошові доходи, накопичення та надходження, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарювання та призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат з розширеного відтворення, економічного стимулювання та задоволення соціальних та інших потреб працюючих
Власні джерела фінансування відтворення, що залишаються в розпорядженні підприємства після виконання поточних зобов'язань

Фінансові ресурси підприємств торгівлі – це результати функціонування фінансів, які у ролі грошових доходів і надходжень коштів.

Фінанси у торгівлі – це система економічних відносин, у яких здійснюються формування, розподіл та використання коштів. Існування та розвиток фінансових ресурсів в умовах ринкових відносин обумовлено кругообігом товарно-грошових відносин у вигляді двох фаз: купівля товарів та їх продаж у роздрібній торгівлі. Перша фаза пов'язані з рухом товарів, а друга – із рухом коштів.

До функцій фінансової системи підприємств роздрібною торгівлі можна

віднести:

- інвестиційно-розподільчу;
- прибутково-розподільчу;
- фондоутворюючу (джерелову);
- забезпечуючу;
- контрольну.

Джерелами формування фінансових ресурсів торговельного підприємства в організаційно-економічному відношенні є:

- власні та прирівняні до них кошти;
- кошти, що мобілізуються на фінансовому ринку;
- надходження коштів у порядку перерозподілу.

Власні кошти торгових підприємств – це фінансові ресурси, які належать цьому підприємству на правах власності і є економічною основою його торгово-господарської діяльності. Вони скеровуються на забезпечення потреби в основних оборотних коштах підприємства. До них відносять:

- власний капітал;
- статутний капітал;
- резервний капітал;
- додатковий капітал;
- накопичуваний (чистий) прибуток.

Фінансові ресурси підприємства торгівлі, сформовані за рахунок різних джерел коштів, мають цільовий характер їх використання за такими напрямками:

- платежі бюджету, банкам, податковим органам, повернення позичок, страхові платежі;
- інвестування коштів;
- утворення заохочувальних та соціальних фондів підприємства.

Прибуток є основним джерелом коштів торговельного підприємства, що розвивається.

Роль та значення фінансових ресурсів визначаються необхідністю організації на підприємствах роздрібно́ї торгівлі сучасних систем управління фінансовими ресурсами та розробки фінансової політики. Основною метою є побудова ефективної системи управління фінансами, яка спрямована на досягнення оптимальних рівнів витрат і прибутку, а також підвищення рентабельності ресурсів.

Висновки до РОЗДІЛУ 1.

Можна дійти висновку, що контролінг є системою допомоги менеджменту, який використовує його розробки планів діяльності підприємства і отримує із системи контролінгу інформацію, необхідну під час прийняття рішень у подальшому. Ці рішення набувають конструктивної форми стратегічних та поточних планів. Основною метою контролінгу є надання керівництву підприємства інформації, яка потрібна для управління розвитком підприємства.

Найважливішим завданням контролінгу є забезпечення взаємозв'язку та різних функцій управління фірмою. Так, система інформаційного забезпечення прийняття рішень, система планування та система контролю не можуть бути побудовані незалежно одна від одної. Їх взаємозв'язок реалізується через взаємне використання інформації, забезпечення несуперечності завдань і узгодження методик. Таким чином, контролінг здійснює поточне налаштування системи управління за допомогою координації його функцій.

В цілому оперативний контролінг є складною системою, яка поєднує в собі такі елементи, як встановлення цілей, планування та облік на підприємстві, контроль, аналіз, збирання інформації та пошук альтернативних рішень, вироблення рекомендацій щодо ухвалення управлінських рішень. Все це дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, що постають перед підприємством.

Роль та значення фінансових ресурсів визначаються необхідністю організації на підприємствах роздрібною торгівлі сучасних систем управління фінансовими ресурсами та розробки фінансової політики. Основною метою є побудова ефективної системи управління фінансами, яка спрямована на досягнення оптимальних рівнів витрат і прибутку, а також підвищення рентабельності ресурсів.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами України

Сфера роздрібної торгівлі України стрімко розвивається та вже займає значне місце у вітчизняній економіці. На рис 2.1 представлено зміну обсягу роздрібу з 2018 до 2021 року на підставі даних Держстату [60], Опендатабот[57], Youcontrol [58], Clarity Project [59].

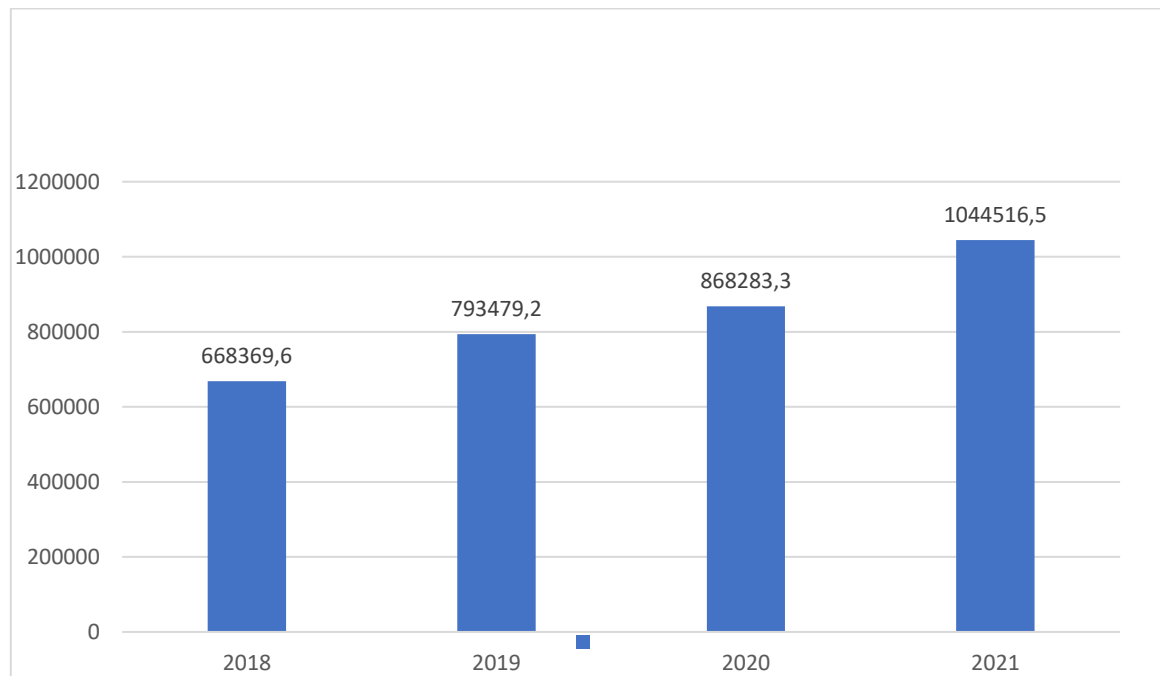


Рис 2.1. – Динаміка обороту роздрібної торгівлі у 2018-2021 рр., млн. грн

За отриманими даними спостерігається позитивна динаміка у період з 2018 до 2021 року. За 4 роки оборот торгівлі зріс на 56,2%.

Підприємства роздрібу за видами реалізованого товару поділяються на продовольчі і непродовольчі. До першої категорії належить продаж харчових продуктів, напоїв та тютюну, до другої – решта товару, не призначеного для споживання.

Під час розгляду динаміки обороту за даними підрозділами за 2020-2021 роки спостерігається збільшення торгівлі продовольчими товарами на 160066 млн.грн. (55,25%), її частка становить 43,1% у загальному обсязі, що менше на 0,2% по відношенню до попереднього періоду. Зміна у позитивному напрямку продовольчого роздрібу представлені рис 2.2 і 2.3.

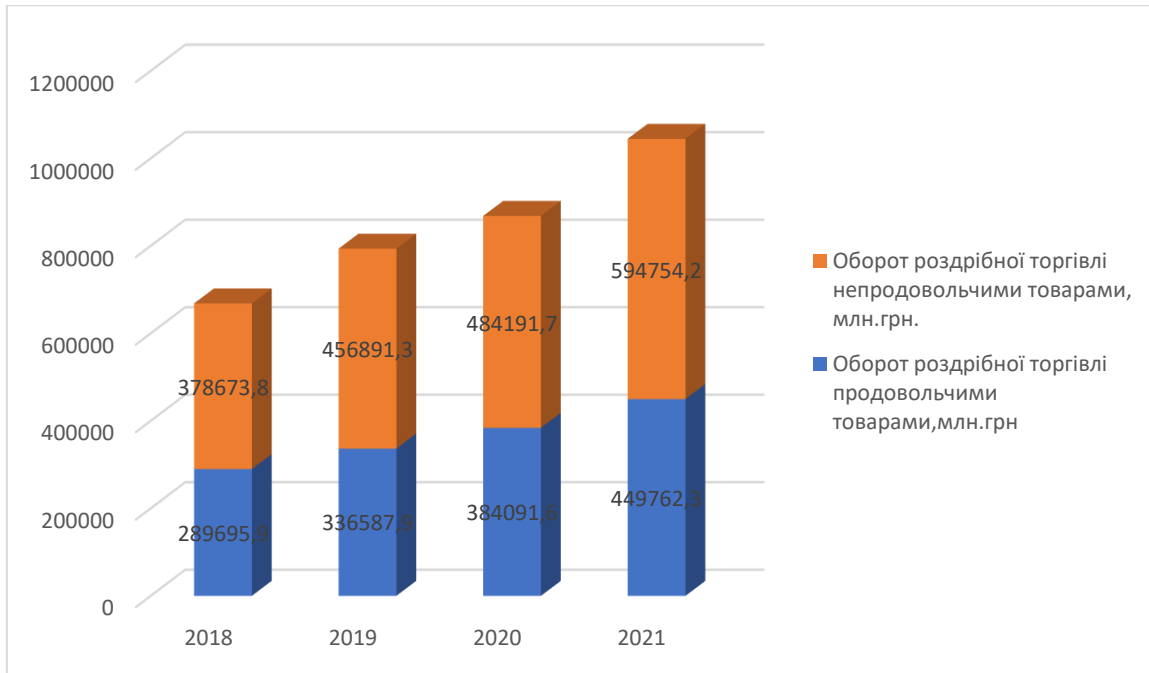


Рис 2.2 - Оборот роздрібної торгівлі продовольчих та непродовольчих товарів, млн. грн

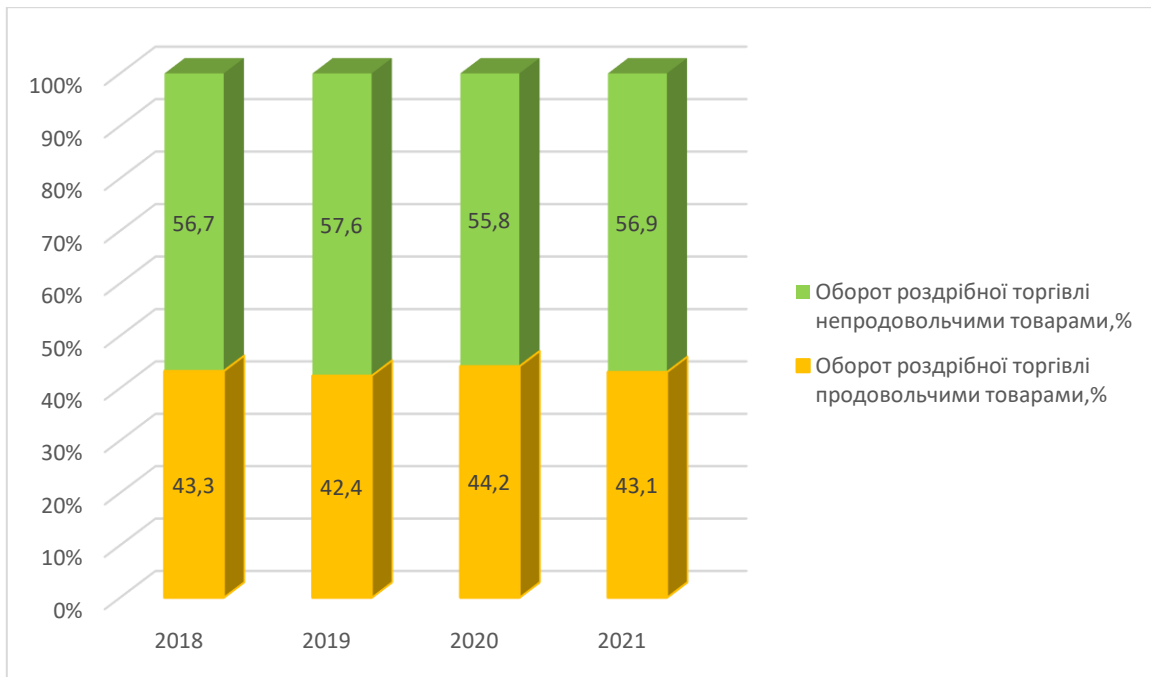


Рисунок 2.3 - Оборот роздрібної торгівлі продовольчих товарів, %

Нижче на рисунках 2.4 та 2.5 представлена структура роздрібної торгівлі продовольчими товарами.



Рис 2.4. Структура ринку роздрібної торгівлі у 2021 р.

У трійку лідерів ритейлу України входять такі мережі, як АТБ, «Fozzy Group» та «VolWest Group». Частка даних підприємств становить трохи менше 30% загальної сукупності ринку, докладний розподіл відбито на рис 2.5.

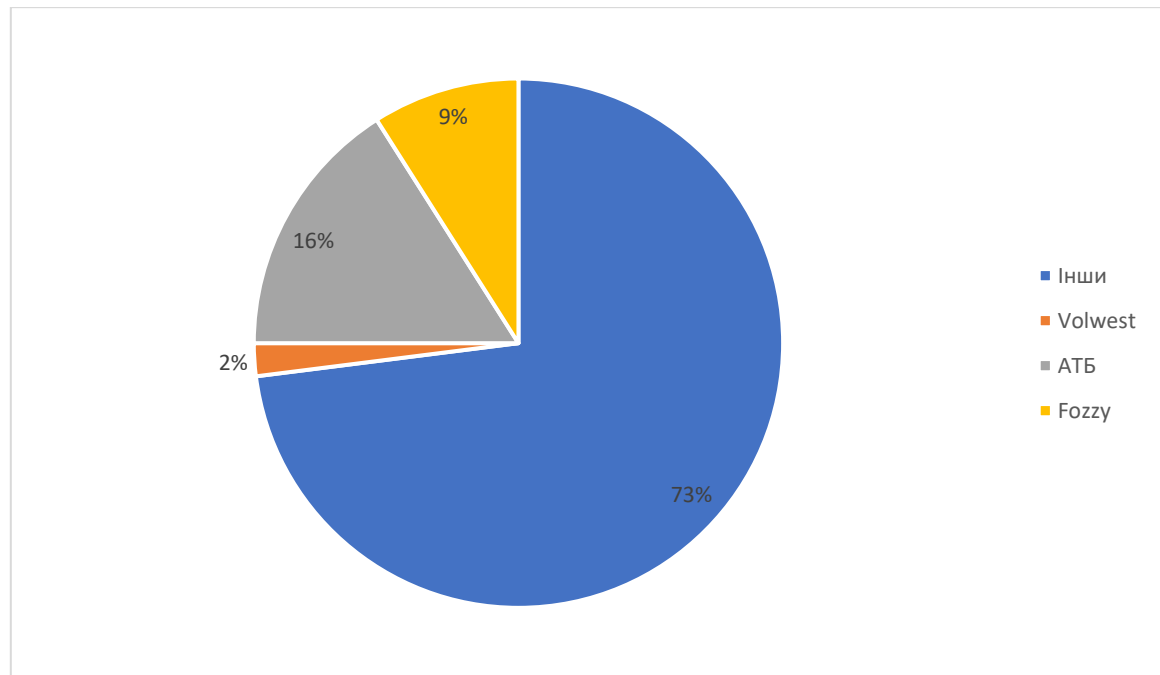


Рис 2.5 Розподіл ринку ритейлу України

Представлені провідні продовольчі мережі складають значну частину від загального харчового роздрібу. До переваг даних організацій серед інших учасників продовольчого ринку відносяться:

- 1) консолідовані закупівлі – поставки приходять до центральної точки, де далі здійснюється розподіл через мережу. Грамотне здійснення логістики зменшує вартість товарів для споживачів;
- 2) низькі ціни постачання підвищують рентабельність продажів підприємств;
- 3) будівництво нових роздрібних точок за раніше виробленою технологією, спираючись на попередній досвід мережі;

4) можливість грамотного фінансування точок продажу більш швидкого завоювання ринку;

5) відома назва мережі приносить найбільш вигідні співпраці з постачальниками, а також є важливою ланкою для успішного залучення споживчого потоку.

Важливо, що великі торгові мережі першими адаптуються під зміни купівельного попиту, активніше впроваджують у роботу сучасні технології та швидше покривають свої витрати.

Останніми роками чисельність магазинів великих мереж має позитивну динаміку. На рис 2.6 представлені зміни кількості точок продажу лідерів роздрібних підприємств з 2019 до 2021 року.

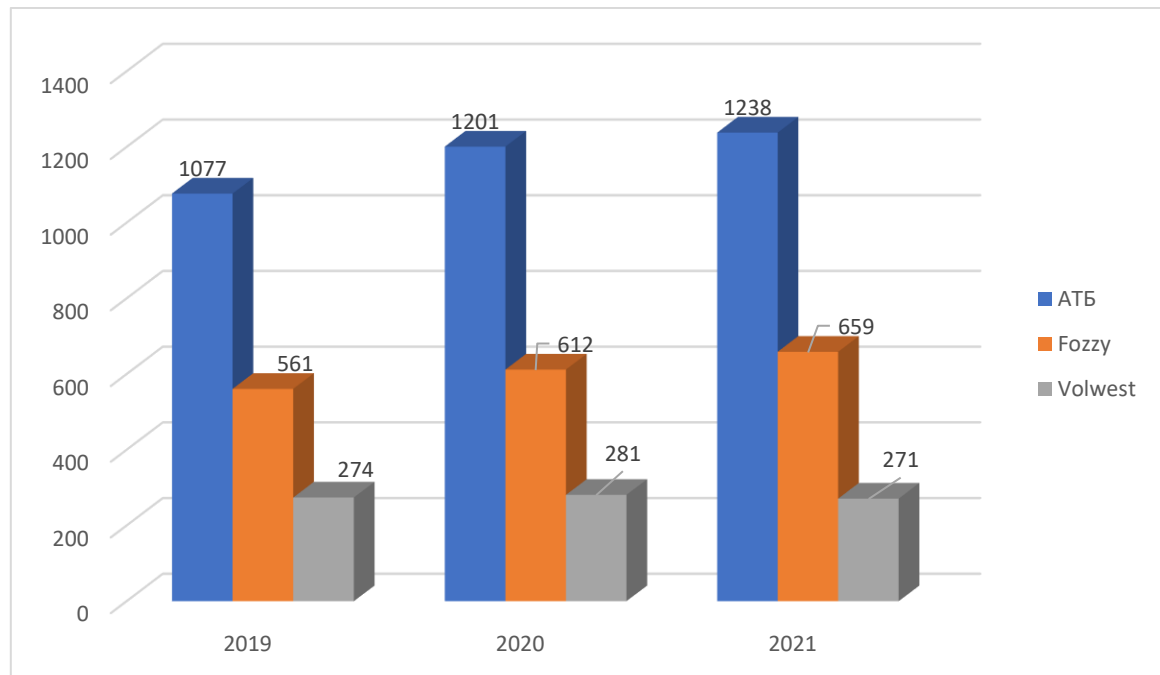


Рис 2.6 Динаміка за загальною кількістю магазинів мережі.

За період 2019-2021 років кількість пунктів продажу лідерів продрітейлу в загальній сукупності зросла на 561 одиницю (28%). Найбільша частина торгових точок належить мережі «АТБ» (1238), компанія збільшила роздрібну чисельність

точок на 161 пункт. Конку rentна компанія «Fozzy Group» збільшила чисельність на 153 точки. Ці компанії є лідерами продовольчого ринку роздрібної торгівлі.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд-Трейд-Мастер» створено 22.01.2004 р. і діє відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Повне найменування товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Фуд-Трейд-Мастер».

Скорочена назва: ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер».

Фактична адреса: Україна, Дніпро, вул. Віскозна, 36.

Юридична адреса: Україна, Дніпро, вул. Віскозна, 36.

Управління ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» здійснюється генеральним директором.

Мета діяльності ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» - задоволення суспільних потреб у товарах, роботах та послугах, отримання прибутку.

Предметом діяльності товариства є:

- оптово-роздрібна торгівля;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- будівництво;
- ремонтно-будівельні роботи;
- оздоблювальні роботи;
- транспортні послуги;
- посередницькі послуги;
- заготівля, переробка, зберігання та реалізація лісу;
- організація громадського харчування (відкриття кафе, барів, ресторанів);
- представницькі послуги;

Товариство має право здійснювати інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Основний вид діяльності: роздрібна реалізація продовольчих товарів.

Установчими документами є Статут ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер», протокол зборів засновників.

ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» є юридичною особою за законодавством України і набуває прав юридичної особи з дня її державної реєстрації. ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» має у власності відокремлене майно, яке обліковується на самостійному балансі, має право відкривати розрахункові та інші рахунки в будь-яких фінансово-кредитних установах України у національній та іноземній валюті, має печатку зі своїм найменуванням, товарний знак та інші необхідні реквізити.

Учасниками товариства є декілька громадян України.

Статутний капітал товариства становить на 2021 рік 200 000 (двісті тисяч) грн та складається з номінальної вартості часток його учасників. Статутний капітал визначає мінімальний розмір майна, що гарантує інтереси його кредиторів.

В даний час ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» працює у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та побутової хімії у мережі супермаркетів.

Роздрібна торгівля регулюється Господарським та Податковим кодексами України.

За договором роздрібної купівлі-продажу продавець, який здійснює підприємницьку діяльність із продажу товарів у роздріб, зобов'язується передати покупцеві товар, призначений для особистого, домашнього, сімейного чи іншого використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю.

Оптова торгівля – вид діяльності, безпосередньо пов'язаний з придбанням та подальшим продажем товарів для використання їх у підприємницькій діяльності (у тому числі для перепродажу) або в інших цілях, не пов'язаних з

особистим, домашнім, сімейним та будь-яким іншим подібним використанням.

Звідси виникає визначальна роль такого поняття, як мета придбання товару, а його кількість взагалі жодним чином не враховується. У разі купівлі приватною особою цілої партії будь-якої продукції для особистих потреб, така операція вважатиметься роздрібною.

Відповідно відрізняється оформлення таких продажів. Для роздрібного продажу достатньо касового чи товарного чека. Для оптового – необхідні договори поставки, накладні, прибуткові касові ордери тощо.

В Україні застосовуються різні методи публічно-правового впливу держави на торговельну діяльність. Сюди відносяться як заходи обмежувального характеру, так і державна підтримка тих видів діяльності, які особливо важливі для держави і суспільства. Застосовуються такі заходи державного регулювання, як прогнозування та програмування соціально-економічного розвитку, державна підтримка малого підприємництва, державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності, ліцензування окремих видів діяльності, технічне регулювання та інші.

Особливістю нормативно-правового регулювання внутрішньої торгівлі України є формування правової бази регулювання у межах цивільного законодавства.

Оскільки торговельний оборот є частиною майнового, а торговельна діяльність одним із видів підприємництва, то практично всі інститути цивільного законодавства поширюються на торгівлю.

У таблиці 7 наведено основні економічні показники діяльності ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» за 3 роки.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» за 2019-2021 роки

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютна зміна показника, тис.грн.		Відносна зміна, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Виторг, тис. грн	333453,9	380192,5	426909,8	46738,6	46717,3	12,29	10,94
Собівартість продажів, тис. грн	304349,1	350880,1	394396,4	46531	43516,3	13,26	11,03
Комерційні витрати, тис. грн	23190	28241,5	29172,7	5051,5	931,2	17,89	3,19
Прибуток від продажу, тис. грн	5914,8	1070,9	3340,7	-4843,9	2269,8	-452,32	67,94
Чистий прибуток, тис. грн	3244,5	2835,4	2924,9	-409,1	89,5	-14,43	3,06
Середня вартість активів, тис. грн	62048,4	82242,6	40361	201994	-41881,6	24,55	-103,77
Середня величина обігових активів, тис. грн.	54087,1	71491,3	29335,8	17404,2	-42155,5	24,34	-143,70
Середня величина ОЗ, тис. грн.	7579,6	10751,3	11025,2	3171,7	273,9	29,50	2,48

Продовження таблиці 2.1

Середня чисельність працівників, чол.	374	565	731	191	166	33,81	22,71
Фондо-віддача, %.	43,99	35,36	38,72	-8,63	3,36	-24,41	8,67
Рентабельність продажів, %	0,97	0,75	0,69	-0,23	-0,06	-30,47	-8,85
Виторг на одного працівника, тис. грн./чол.	891,588	672,907	584	-218,68	-88,9	-32,50	-15,22

З таблиці 7 можна дійти висновку, що організація перебуває у задовільному стані.

Виручка у 2021 році зросла на 10% порівняно з 2020 роком. У 2020 році приріст був більшим.

Чисельність працівників і площа магазинів збільшується з кожним роком через відкриття нових магазинів.

Виручка на одного працівника за аналізований період стала меншою і у 2021 році почала становити 584 тис. грн.

Собівартість продажів у 2020 році збільшилася на 13% порівняно з 2019 роком, а у 2021 – на 11%. Темп зростання собівартості вищий за темпи зростання виручки, що є несприятливою тенденцією у формуванні чистого прибутку.

Комерційні витрати у 2021 році стали більшими на 5051,5 тис. грн. та становили 29172,7 тис. грн.

Прибуток від продажів у 2020 році порівняно з 2019 роком значно зменшився і склав 1070,9 тис. грн., у 2021 році він збільшився на 68 %, але так і не досяг рівня 2019 року.

У 2020 році темп зростання чистого прибутку знизився на 14%. У 2021 р. він має тенденцію до збільшення, але аналогічно прибутку від продажів не наздоганяє показники 2019 року.

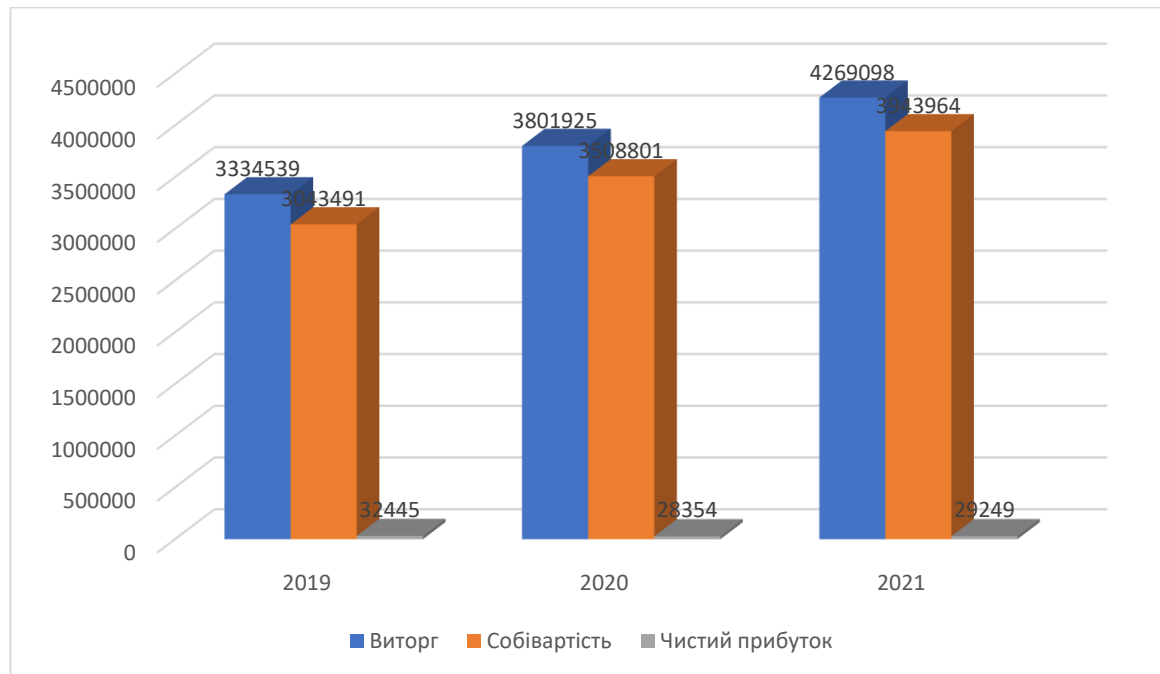


Рис 2.7. – Основні показники діяльності ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» за 2019 – 2021 рр.

Структура майна та джерел формування ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» представлена у таблиці 8.

З таблиці 8 видно, що у 2021 році валюта балансу зменшилась на 41881,6 тис.грн.

Необоротні активи збільшуються протягом усього періоду, що аналізується. У 2021 році вони становили 11025,2 тис. грн., що на 273,9 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

Оборотні активи у 2021 році зменшились на 4215,5 тис. грн. Причому зменшення відбувалося практично за всіма статтями.

Кошти організації збільшуються, у 2021 році вони становлять 10621,4 тис. грн.

Таблиця 2.2. – Структура майна та джерел його формування ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» за 2019-2021 роки

Показник	Значення показника, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
Активи					
1. Необоротні активи	7961,3	10751,3	11025,2	2790	273,9
основні засоби	7579,6	10751,3	11025,2	2790,0	273,9
Інші необоротні активи	381,7	-	-	-381,7	-
2. Оборотні (поточні активи), всього	54087,1	71491,3	29335,8	17404,2	-42155,5
в тому числі:					
запаси	41994,1	43861,2	9913,9	1867,1	-33947,3
дебіторська заборгованість	2373,6	1360,8	725	-1012,8	-635,8
фінансові вкладення	4675	18608,6	8075,5	13933,6	-10533,1
грошові кошти	5044,4	7660,7	10621,4	2616,3	2960,7
Пасиви					
1. Власний капітал	12120,5	14669,3	17587,6	2548,8	2918,3
2. Довгострокові зобов'язання, всього	19550	2712,4	13752,9	-16837,6	-16465,3
3. Короткострокові зобов'язання, всього	30377,9	64860,9	36527,4	34483	-28333,5
в тому числі:					
позикові кошти	-	-	1592,9	-	1592,9
кредиторська заборгованість	30377,9	64860,9	34934,5	34483	-29926,4
Валюта балансу	62048,4	82242,6	40361	201994,2	-41881,6

Дебіторська заборгованість зменшилася на 635,8 тис. грн. та становила 725 тис. грн. Це означає, що з ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» стали швидше розраховуватися інші організації.

Варто зазначити, що динаміка власного капіталу є позитивною. У 2021 році він зріс на 29 18,3 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання за аналізований період знижуються.

У 2021 році відбувається зниження короткострокових зобов'язань за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на 344 83 тис. грн.

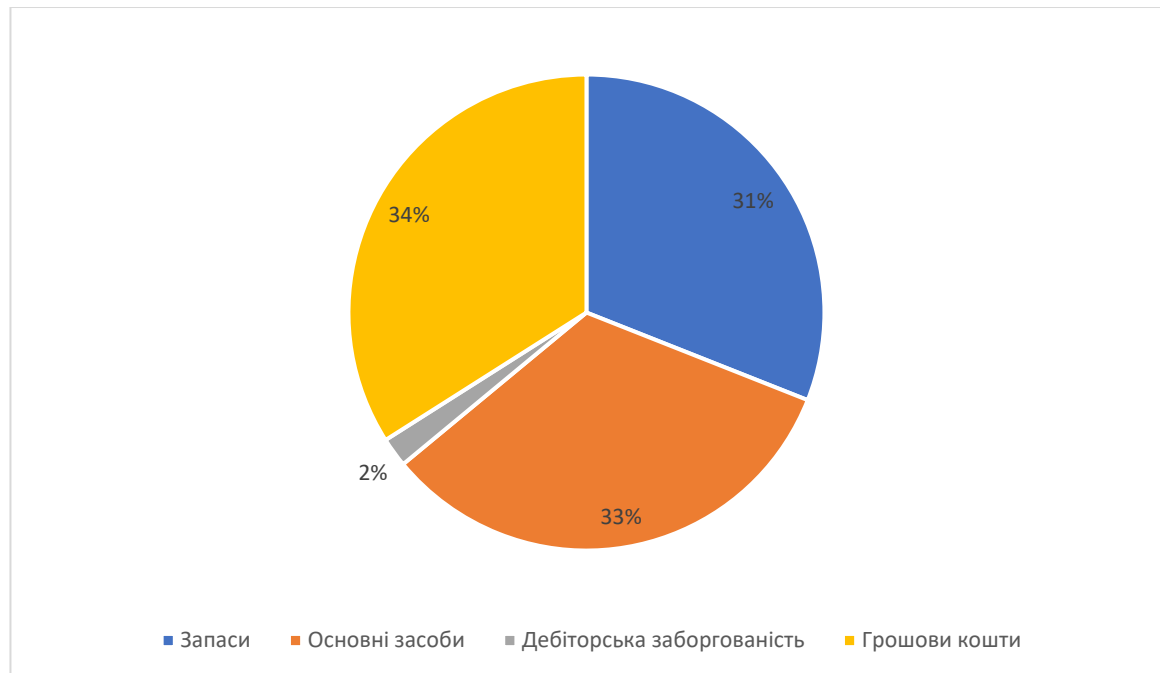


Рис 2.8 – Структура активів ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» на 2021 р.

У структурі активів переважають необоротні. Найбільшу частку займають кошти (34 %), найменшу - дебіторська заборгованість (2 %).

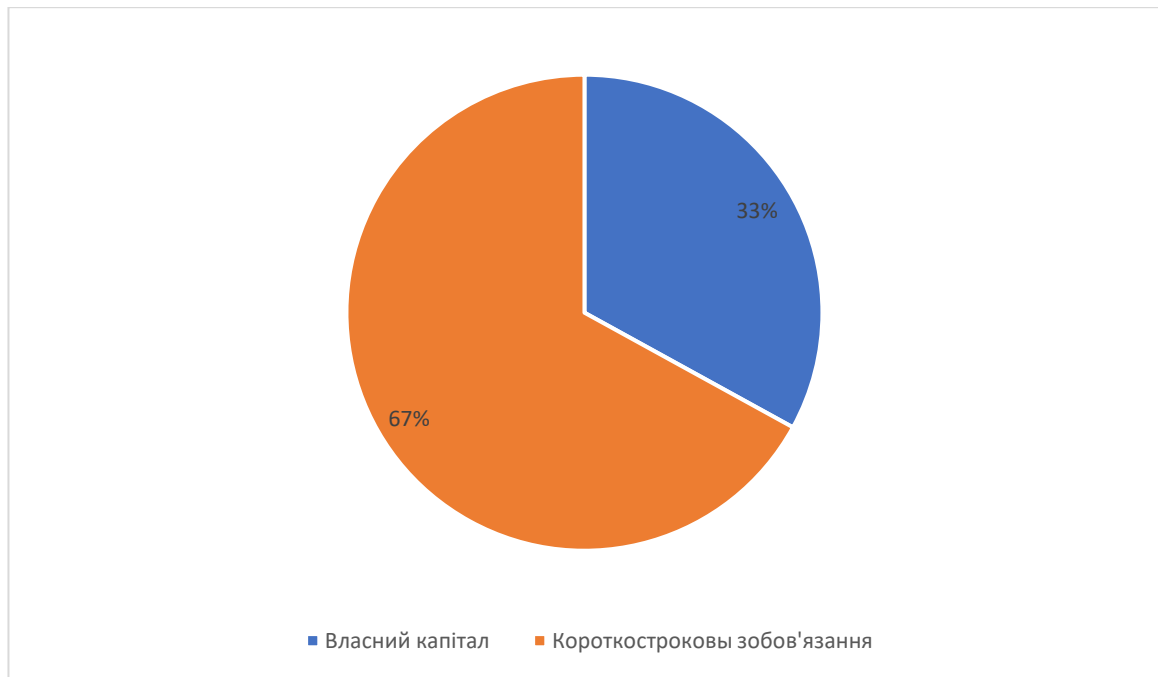


Рис. 2.9 – Структура пасивів ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» на 2021 р.

У структурі пасивів переважають у 2021 році короткострокові зобов'язання, їхня частка становить 67 %.

2.3.Цілі, завдання та методи управління фінансами підприємства при прийнятті управлінських рішень у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

Мета управління фінансами у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» - фінансова стійкість та фінансова незалежність організації.

У процесі реалізації цієї мети у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» ставляться такі завдання з управління фінансами:

- забезпечення високої фінансової стійкості підприємства;
- підтримка постійної платоспроможності підприємства, що вирішується шляхом підтримки ліквідності оборотних активів та ефективного управління грошовими потоками;

- підтримка конкурентоспроможності.

Управління фінансами можна представити як систему взаємозалежних елементів.

Основними елементами системи управління фінансами у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» виступають:

- суб'єкт управління – комерційний директор та бухгалтерія;
- об'єкт управління – грошовий оборот.

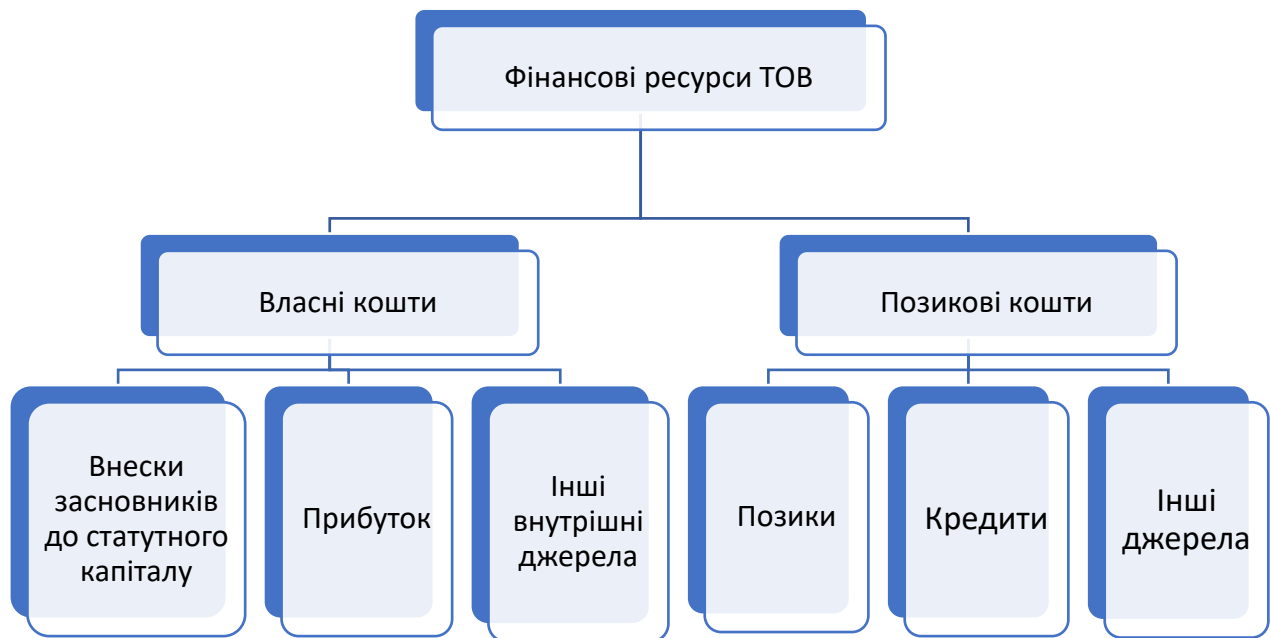


Рисунок 2.10 – Фінансові ресурси ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

Джерелами формування фінансових ресурсів підприємства роздрібної торгівлі в організаційно-економічному відношенні є власні та позикові кошти.

Прибуток є джерелом коштів підприємства роздрібної торгівлі.

Функціями управління фінансами на підприємстві роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» є:

1. Розподільна функція. Вона полягає у розподілі фінансів усередині

організації, що сприяє більш ефективному їх використанню. Розподільна функція фінансів проявляється у прагненні оптимізувати актив балансу, наприклад, не вигідно тримати на рахунку великі кошти, тому що в цьому випадку вони не будуть працювати, але низький залишок коштів може призвести до порушення платіжної дисципліни і до ускладнення відносин з постачальниками, і як наслідок втрати репутації фірми.

2. Джерельна функція фінансів підприємства – реалізується під час оптимізації пасивів балансу. Організація фінансується з низки джерел: внески власників організації, позики, кредити, кредиторська заборгованість. Як правило, залучення якогось із цих джерел передбачає плату за користування коштами. Оскільки джерел багато і вартість кожного з них різна, виникає природне бажання обрати найбільш оптимальну їх комбінацію. Це має особливе значення при необхідності мобілізації додаткових фінансових ресурсів у великих обсягах, що має місце при реалізації стратегічних інвестиційних програм.

3. Прибутково-розподільча функція фінансів підприємства.

4. Контрольна функція фінансів підприємства: з допомогою фінансових показників може бути здійснено результативний контроль за ефективним використанням ресурсів підприємства. Контрольна функція реалізується як самим підприємством та його власниками, так і державними органами і контрагентами.

Можна дійти висновку, що фінанси на підприємствах роздрібної торгівлі – це сукупність фінансових відносин, що у даного підприємства щодо формування потенційних і фактичних фондів коштів, їх використання та розподілу потреби роздрібної торгівлі, і споживання.

Методами управління фінансами у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» є:

- фінансове планування;
- прогнозування;
- програмування;

- фінансовий контроль;
- економічний аналіз.

Економічний аналіз діяльності ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» один із найважливіших методів управління фінансами. На його основі виробляється фінансова стратегія та політика підприємства, обґрунтовуються управлінські рішення та плани, здійснюється контроль за їх виконанням, оцінюються результати роботи з продажу товарів.

З одного боку, аналіз покликаний визначити економічну ефективність комерційної діяльності підприємства, з другого - виявити оптимальні напрями розвитку комерційної діяльності на поточні та перспективні періоди. Тому аналіз є найважливішим компонентом процесу фінансового планування, який є найважливішим компонентом процесу фінансового планування, що починається та закінчується аналітичним вивченням фінансових підсумків діяльності підприємства.

Функції фінансового аналізу для підприємства виконує бухгалтерія, комерційний директор та генеральний директор організації.

Управління фінансами підприємств роздрібної торгівлі прагне збільшення рентабельності діяльності підприємства і зростання виручки.

Контроль, як елемент управління, здійснюється як у процесі планування, так і на стадії управління. Він дозволяє зіставити фактичні результати з плановими, виявити резерви зростання фінансових ресурсів, намітити шляхи найефективнішого господарювання.

Заходи, які можна запропонувати щодо підвищення фінансової стійкості підприємства роздрібної торгівлі:

- моніторинг поточної діяльності;
- мотивація співробітників та керівництва на зниження витрат з метою збільшення прибутку;
- контроль з боку керівництва за станом справ та вартістю компанії;

- пошук додаткових джерел доходу для підприємств роздрібно́ї торгівлі;
- використання ІТ-технологій;
- диференціація торгових надбавок;
- впровадження у систему управління підсистеми оперативного контролінгу.

Ефективність управління фінансами підприємства великою мірою залежить від швидкості реакції на зміни умов фінансового ринку, фінансової ситуації, фінансового становища ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер». Тому управління фінансами має базуватися на вмінні швидко і правильно оцінювати конкретну фінансову ситуацію, здатності швидко знайти оптимальний вихід із цієї ситуації.

Далі йтиметься про останній пункт комплексу заходів щодо підвищення фінансової стійкості та ефективності роботи підприємства.

Висновки до РОЗДІЛУ 2

За період 2019-2021 років кількість пунктів продажу лідерів продрітейлу в загальній сукупності зросла на 561 одиницю (28%). Найбільша частина торгових точок належить мережі «АТБ» (1238), компанія збільшила роздрібну чисельність точок на 161 пункт. Конкурентна компанія «Fozzy Group» збільшила чисельність на 153 точки. Ці компанії є лідерами продовольчого ринку роздрібної торгівлі.

Контроль як елемент управління здійснюється як у процесі планування, так і на стадії управління. Він дозволяє зіставити фактичні результати з плановими, виявити резерви зростання фінансових ресурсів, намітити шляхи найефективнішого господарювання.

Можна запропонувати такі заходи щодо підвищення фінансової стійкості підприємства роздрібної торгівлі:

- моніторинг поточної діяльності;
- мотивація співробітників та керівництва на зниження витрат з метою збільшення прибутку;
- контроль з боку керівництва за станом справ та вартістю компанії;
- пошук додаткових джерел доходу для підприємств роздрібної торгівлі.

Ефективність управління фінансами підприємства великою мірою залежить від швидкості реакції на зміни умов фінансового ринку, фінансової ситуації, фінансового становища ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер». Тому управління фінансами має базуватися на вмінні швидко і правильно оцінювати конкретну фінансову ситуацію, здатності швидко знайти оптимальний вихід із цієї ситуації.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ФУД-ТРЕЙД-МАСТЕР»

3.1. Передумови впровадження системи оперативного контролінгу як
інструменту управління фінансами у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

В умовах ринкової економіки, конкуренції та мінливості стану на ринку від керівництва підприємства потрібен безперервний контроль за діяльністю своєї організації та процесів, які в ній протікають. Чим краще буде обізнаність керівництва, тим ефективнішим буде процес управління, оскільки керівництво підприємства матиме можливість ухвалювати оперативні управлінські рішення. Тому виникає потреба у створенні системи оперативного контролінгу.

Метою оперативного контролінгу є забезпечення виживання, недопущення виникнення банкрутства, передбачення кризи, а також підтримання успіху.

Оперативний контролінг ставить собі такі задачі:

- поточне та оперативне планування;
- підтримка процесу бюджетування;
- сприяння у визначенні вузьких та пошуку слабких місць для тактичного управління;
- сприяння у визначенні сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей;
- порівняння планових та фактичних показників підконтрольних результатів з метою виявлення причин, винуватців, наслідків;
- забезпечення інформацією, що формується за допомогою управлінського обліку та аналізу.

Фактори, що є підставою для створення системи оперативного контролінгу у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»:

- підвищення нестабільності довілля;
- погіршення економічних показників;
- відкриття нових магазинів;
- необхідність у безперервному відстежуванні змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства;
- дублювання чи відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні;
- перевантаженість окремих підрозділів.

Таблиця 3.1.- Передумови впровадження системи оперативного контролінгу в ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

Елементи контролінгу	Передумови застосування	Необхідні зміни
Система обліку	Автоматизований облік: 1С: Бухгалтерія, що дозволяє вести бухгалтерський облік згідно із законодавством 1С: Управління торгівлею, що дозволяє автоматизувати оперативну діяльність компанії, електронний документообіг	-
Аналіз результатів діяльності та відхилень	Автоматизований аналіз, що дозволяє побачити аналіз діяльності підприємства за звітний період, побачити відхилення від нормативних значень у галузі	Великий обсяг витрат потребує більш детального їх аналізу та виявлення причин відхилень від нормативних значень

Продовження таблиці 3.1.

Моніторинг цін	Здійснюється генеральним директором для підтримки рентабельності та конкурентоспроможності на підприємстві	Підвищення нестабільності зовнішнього середовища та велике зростання конкуренції вимагає від підприємства постійного та безперервного моніторингу, що є підставою для створення окремого відділу
Планування	Здійснюється генеральним директором організації після проведення аналізу діяльності організації за звітний період	Відкриття нових магазинів, розширення штату співробітників потребує створення окремого відділу
Контроль	Здійснюється генеральним директором на основі обліку, аналізу, моніторингу	Більше доцільно створення відділу, який контролюватиме дані аналізу та обліку та систематизуватиме їх в один звіт для подальшого прийняття управлінських рішень

За наявності перелічених вище факторів впровадження системи контролінгу допоможе поліпшити основні економічні показники діяльності ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер».

3.2. Організація та впровадження системи оперативного контролінгу на підприємстві

Формування системи оперативного контролінгу у структурі управління підприємством є складним багаторівневим процесом, який, теоретично, полягає у побудові концепції та моделюванні його організаційно-управлінського механізму, а на прикладному рівні - у створенні технології здійснення операцій із запровадження оперативного контролінгу.

Оперативний контролінг – це повна інтегрована система управління прибутком за допомогою визначення «вузьких місць» підвищення результативності діяльності підприємства.

Головною метою оперативного контролінгу є забезпечення координації процесів оперативного планування, контролю та обліку в рамках підприємства, створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення витрати – прибуток, інвестиції – вигоди (ефекти). Як правило, систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень щодо недопущення кризового стану.

Тому одним із головних завдань системи оперативного контролінгу є забезпечення інформаційної, методичної та інструментальної підтримки менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності та ліквідності у короткостроковому періоді.

На Рис. 3.1 представлені етапи впровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер».

Таким чином, процес впровадження системи оперативного контролінгу в організаціях роздрібної торгівлі складатиметься із трьох послідовних етапів:

1. Ухвалення рішення про впровадження.
2. Формування інструментальної бази оперативного контролінгу.
3. Впровадження системи оперативного контролінгу у діяльність підприємства.



Рис 3.1 - Етапи впровадження оперативного контролінгу у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

На етапі прийняття рішення про впровадження системи оперативного контролінгу організаціям роздрібної торгівлі необхідно вивчити цілі та пріоритетні напрямки розвитку, щоб завдання системи оперативного контролінгу відповідали завданням підприємства. Також здійснюється підбір персоналу у відділ контролінгу та перевіряється готовність трудового колективу до взаємодії з відділом контролінгу, проводиться аналіз забезпеченості фінансовими ресурсами.

Другий етап впровадження системи оперативного контролінгу передбачає формування системи оперативного планування, розробку методик розрахунку витрат, аналізу відхилень планових та фактичних показників, оцінку наявних інформаційних систем для вимірювання та оцінки результатів роботи підприємства.

Третій етап - безпосередньо впровадження системи оперативного

контролінгу в діяльність підприємства. Він включає в себе:

- здійснення контролінгу з використанням відповідного інструментарію;
- чітка та ясна мова подання результатів аналізу діяльності підприємства;
- поява в осіб, відповідальних за проведення оперативного контролінгу, певної незалежності;
- прояв з боку керівництва довірчого та доброзичливого ставлення до контролерів.

Це найскладніший етап застосування і протікає досить довго: 1-2 роки. Тривалість цього етапу залежить від розуміння важливості та бажання керівництва підприємства мати «прозору» систему управління.

Контролінг можна впроваджувати та розвивати за будь-якої організаційної структури управління. У період становлення контролінгу поступово налагоджуються зв'язки й з іншими службами та відділами, розвивається інформаційне співробітництво, відбувається більш точний поділ функцій. Згодом служба контролінгу може розширити свої функції та штат, для чого до кожного структурного підрозділу може бути призначений свій контролер, який відстежуватиме та аналізуватиме відхилення фактичних параметрів роботи від планових.

Завдання з контролінгу може виконувати як спеціалізований відділ, так і окремі структурні підрозділи підприємства, які одночасно мають і власні завдання (наприклад, бухгалтерія, комерційний відділ, керівництво підприємства). Але за такої організації системи контролінгу виникає небезпека, що керівник буде перевантажений і здатний повною мірою виконувати безпосередні завдання контролера. Створення спеціальних відділів контролінгу виправдовує себе на великих підприємствах, де необхідно здійснювати аналіз великих обсягів інформації.

На практиці зустрічаються три основні варіанти організації системи оперативного контролінгу:

1. Об'єднання контролінгу з одним із відділів фінансово-економічних служб підприємства.

2. Служба контролінгу виділяється в окремий відділ, який безпосередньо підпорядковується керівнику фірми.

3. Служба контролінгу набуває вигляду самостійного відділу.

На нашу думку, найефективнішим варіантом організації системи оперативного контролінгу на підприємстві роздрібної торгівлі є виділення служби контролінгу в окремий відділ, який безпосередньо підпорядковується керівнику фірми. Це означає, що відділ контролінгу матиме статус, що буде рівним з будь-якими іншими відділами підприємства. Контролеру надається право розробки та надання безпосередньо керівнику підприємства всієї інформації про стан справ в організації та пропозицій щодо їх поліпшення.

При формуванні та організації відділу оперативного контролінгу необхідно:

- уникати створення надмірно складної, громіздкої структури;
- вибрати найбільш підходящий для підприємства тип організації та підпорядкування відділу оперативного контролінгу;
- стимулювати самостійність та ініціативність контролерів;
- забезпечити пряме підпорядкування відділу оперативного контролінгу керівнику підприємства;
- надати відділу оперативного контролінгу право отримувати всю необхідну для роботи економічну та іншу інформацію з інших відділів підприємства;
- забезпечити можливість швидко доводити інформацію про роботу всіх підрозділів підприємства до відома вищого керівництва;
- надати відділу оперативного контролінгу статус самостійного підрозділу підприємства.

Керівник відділу оперативного контролінгу відповідає за:

1. Правильність застосування методів та інструментарію, що дозволяє отримати достовірну та об'єктивну інформацію про ефективність діяльності організації.

2. Нерозголошення конфіденційної інформації.

3. Невиконання у повному обсязі обов'язків та невикористання прав відповідно до посадових інструкцій.

Головною метою системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі є забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства.

Для досягнення цієї мети перед системою оперативного контролінгу у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» поставлено такі завдання:

1. Оперативне планування бюджетів.

2. Пошук слабких місць для тактичного керування.

3. Порівняння фактичних та планових показників підконтрольних результатів та витрат з метою виявлення причин та наслідків відхилень.

4. Аналіз впливу відхилень виконання поточних планів.

Основні підконтрольні показники:

- витрати;
- рух грошових коштів;
- виторг;
- прибуток.



Рис. 3.2 - Схема організації системи оперативного контролінгу

Система оперативного контролінгу покращить роботу підприємства, а саме:

- вся інформація про фінансово-економічний стан організації буде зосереджена в одному місці і її можна буде отримувати досить оперативно;
- плани всіх відділів будуть краще скоординовані та перевірені на правдивість, якщо цим питанням займатиметься відділ оперативного контролінгу;
- можна буде швидше домогтися запровадження єдиних стандартів та правил планування, контролю, обліку та звітності по відділах, що полегшить процес управління;
- з'явиться конкретна особа, яка буде відповідати за результати роботи та виконання покладених на неї обов'язків.

Таблиця 3.2 - Одноразові витрати на впровадження системи оперативного контролю

Стаття витрат	Сума грн.	Термін корисного використання, років
Комп'ютери	100000	10
Сканер	6000	4
Програмне забезпечення (ПЗ)	50000	10
Навчання	5000	3
Налаштування ПЗ	1000	10
Разом	237000	-

З таблиці 11 видно, що одноразові витрати на забезпечення відділу оперативного контролю всіма необхідними засобами, а також витрати на його навчання становлять у середньому 237 000 грн.

Співробітник відділу оперативного контролю – заробітна плата 22500 грн.	Керівник відділу оперативного контролю – заробітна плата 30000 грн.	Співробітник відділу оперативного контролю – заробітна плата 22500 грн.
---	---	---

Рис. 3.3 – Фонд оплати праці відділу оперативного контролю на місяць

Щомісячні витрати на впровадження відділу оперативного контролю становлять 75 000 грн. Разом із заробітною платою здійснюються щомісячні відрахування у розмірі 17625 грн.

Система оперативного контролю вдосконалює роботу підприємства в цілому, оскільки робота всіх структурних підрозділів стає дуже тісною та взаємопов'язаною.

3.3 Впровадження системи бюджетування як основного методу системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

Система бюджетування є однією з найважливіших складових фінансового менеджменту організації. З її допомогою визначається поточна та майбутня господарська діяльність організації, підшуковуються найбільш раціональні та перспективні шляхи використання фінансових ресурсів у ситуації, що склалася на даний момент на ринку.

Основним завданням системи бюджетування на підприємствах роздрібної торгівлі є облік та обмірковування більш ефективних шляхів для ведення діяльності та отримання прибутку. Аналіз поточного стану допомагає приймати більш раціональні рішення у майбутньому, а порівняння запланованих та поточних результатів виявляє сильні та слабкі сторони бізнесу.

До основних завдань системи бюджетування на підприємствах роздрібної торгівлі можна віднести:

1. Забезпечення поточного планування. За допомогою системи бюджетування проводитиметься оцінка цілей підприємства з погляду необхідних та доступних фінансових ресурсів. План покаже, скільки грошей знадобиться компанії для успішного ведення бізнесу.

2. Обґрунтування витрат підприємства. У рамках цього завдання організація роздрібної торгівлі вирішує одне з головних питань, а саме: на що й куди йдуть гроші підприємства. Кожна стаття витрат підприємства має бути обґрунтована та доцільна, марні витрати, що скорочують прибуток підприємства, мають бути виключені.

3. Створення бази для оцінки та контролю за планами підприємства. За допомогою бази для контролю та планування має бути видно, які показники доцільні, а які приносять лише збитки. Після цього вносяться певні корективи у

діяльність.

4. Підвищення ефективності роботи організації. Система бюджетування підвищує віддачу від роботи, зменшує непотрібні витрати та дозволяє розвивати найбільш прибуткові напрямки діяльності.

5. Виявлення ризиків та зниження їхнього рівня. Система бюджетування виявляє ризики та дозволяє знизити їх або усунути повністю.

6. Зміцнення дисципліни компанії та посилення мотивації співробітників. Підвищення зацікавленості співробітників у роботі, розподіл відповідальності між співробітниками.

Бюджетування в організації допомагає зрозуміти, як витрачатимуться її кошти і на що саме протягом певного часу.

Цілями впровадження бюджетування є:

- оперативна оцінка фінансового становища підприємства;
- зміцнення фінансової дисципліни підприємства;
- ефективне використання фінансових ресурсів підприємства;
- планування та затвердження управлінських рішень на основі оцінки та зіставлення планових та фактичних фінансових результатів діяльності підприємства для отримання прибутку;
- оцінка комерційної доцільності при розробці нових проектів або відкритті нових магазинів.

Розробка бюджетування буде включати розробку етапів, процедур і способів розподілу фінансових ресурсів підприємства і подальший контроль всієї системи його бюджету.

Методологія бюджетування включає принципи і логічне обґрунтування доходів і витрат підприємства.

Бюджетуванням займаються спеціальні відділи, так звані Центри Фінансової Відповідальності (ЦФВ), які допомагають досягати поставлених перед організацією цілей через найбільш оптимальний та ефективний розподіл

фінансових ресурсів.

ЦФВ встановлюють бюджетні ліміти, створюють ефективну систему управління та контролюють фінансову діяльність організації.

Тому доцільно запровадити на підприємство роздрібної торгівлі систему бюджетування за допомогою запровадження Центрів Фінансової Відповідальності.

Впровадження системи бюджетування на підприємство роздрібної торгівлі за допомогою центрів фінансової відповідальності проходитиме у 5 основних етапів.

Етапи впровадження системи бюджетування у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»:

1. Визначення центрів відповідальності:

- Центр витрат відповідає за витрати на реалізацію продукції.
- Центр прибутку - структурний підрозділ, відповідальний за фінансовий результат від поточної та інших видів діяльності.
- Центр прибутків.

Впровадження бюджетування потребує організаційних змін у структурі підприємства. Апарат фінансового управління повинен мати доступ до всіх сфер діяльності підприємства. Призначаються керівник ЦФО та особи, відповідальні за ведення бюджетування.

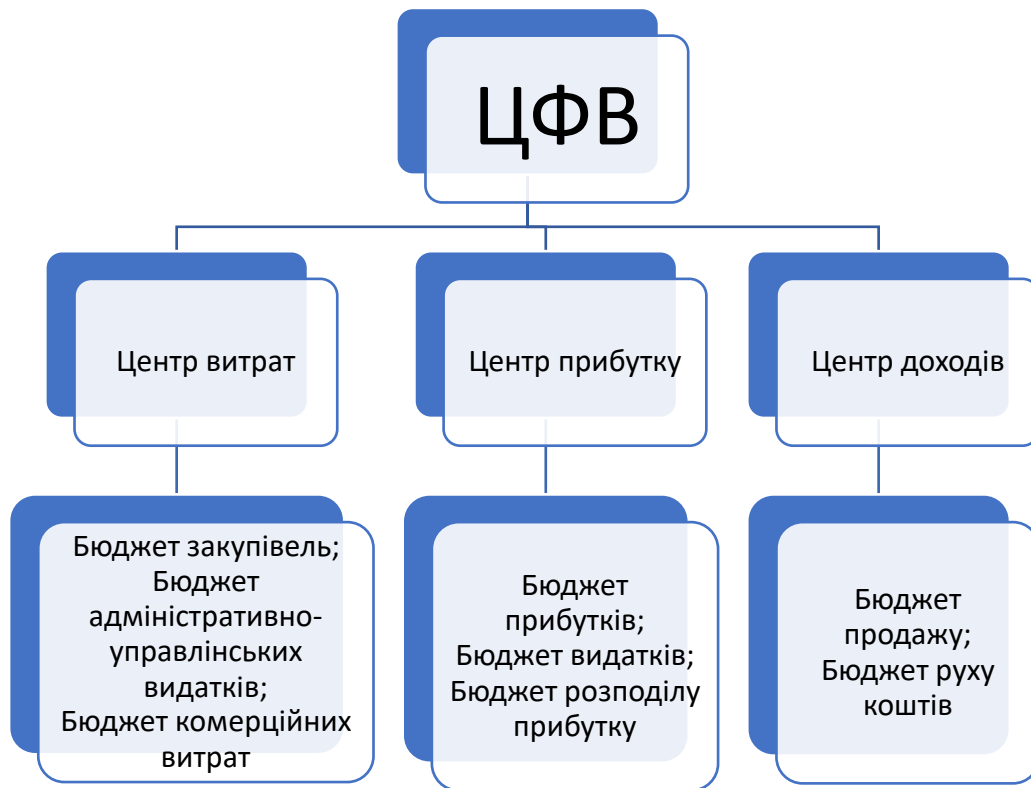


Рис 3.4. - Структура центрів фінансової відповідальності

2. Визначення структури бюджетів – зведення фінансово-економічних показників, що підлягають плануванню та контролю.

3. Розробка регламентів планування, формування звітності, коригування бюджетів, аналізу результатів виконання прийнятих планів. На цьому етапі також мають бути розроблені терміни формування планової та фактичної звітності.

4. Використання системи бюджетування.

5. Автоматизація системи бюджетування. У цей етап входить встановлення нового ПЗ або удосконалення вже наявного.

Простою і недорогою автоматизованою системою бюджетування служить програма Microsoft Excel. Але при роботі в Excel виявляється вагомий недолік: у цій системі практично немає можливості колективної роботи, тому що редагувати файл може лише один користувач.

Існує програма "WA: Фінансист" на базі 1С, яка робить процес бюджетування на підприємствах ефективнішим порівняно з ручним введенням в Excel. Ця програма дозволяє ефективно будувати процеси бюджетування на всіх його етапах.

Бюджети

Коригування бюджету
Реєстрації залежностей оборотів за статтями
Розподіл бюджету
Документи **вміння** фактичних даних щодо бюджетів

Звіти

Виконання бюджету
Додаткові звіти

Сервіс

Додаткові обробки
Структура залежностей оборотів

£Бюджетування

Налаштування розподілу
План рахунків управлінського обліку
Види **субконто** управлінські
Пріоритети налаштувань залежностей оборотів за статтями

Див. також

Джерела даних
Інформаційні бази
Способи розподілу за періодами
Змінні розрахунки залежних оборотів

Рис 3.5. - «WA: Фінансист: Бюджетування». Розділ Бюджетування

Впровадження бюджетування потребує організаційних змін у структурі підприємства. Апарат фінансового управління повинен мати доступ до всіх сфер діяльності підприємства. Призначаються керівники ЦФВ та особи, відповідальні за ведення бюджетування.

Найбільш наочно етапи застосування системи бюджетування представлені на рис. 10

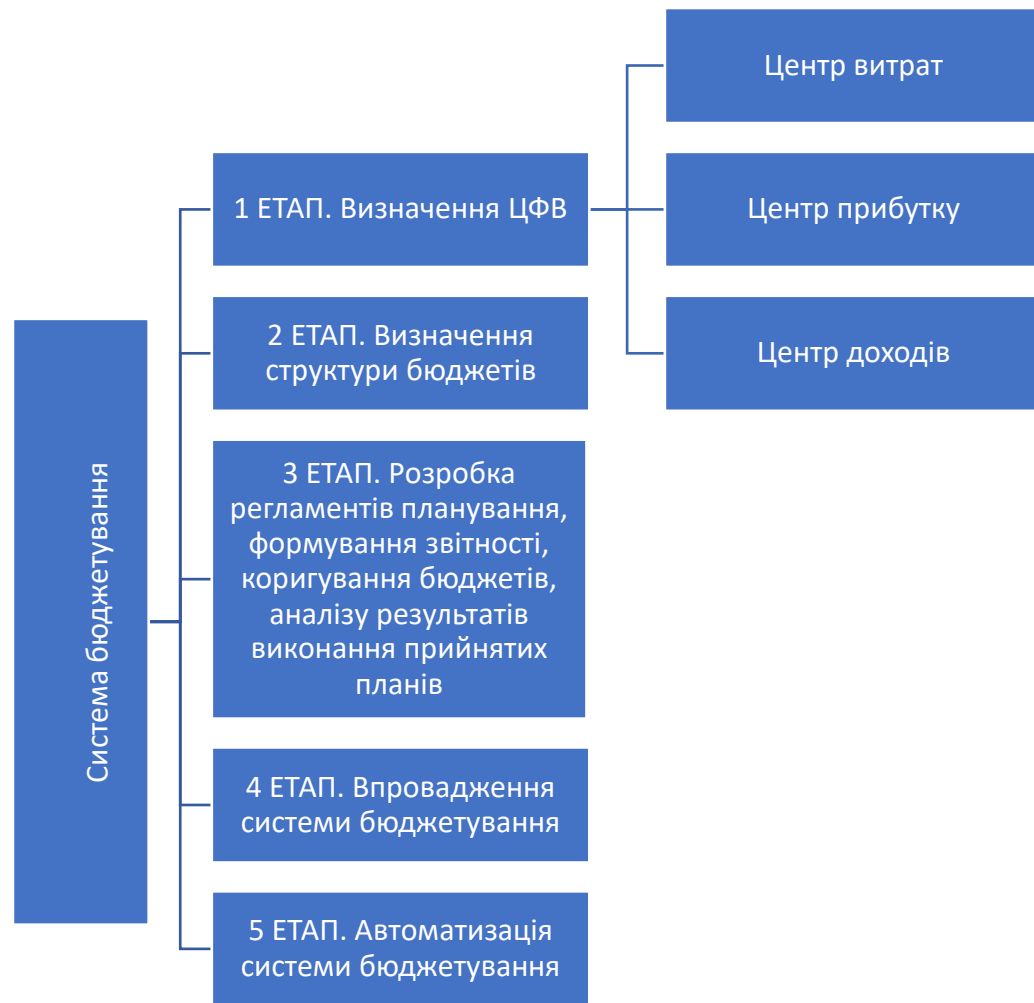


Рис. 3.6 – Етапи впровадження системи бюджетування на підприємство роздрібно́ї торгівлі

Процес складання організацією бюджету називається бюджетним циклом, що складається з кількох етапів:

- планування за участю всіх центрів відповідальності, діяльності організації загалом;
- визначення показників, які використовуватимуться в оцінці діяльності;
- обговорення можливих змін у планах, пов'язаних із новою ситуацією;
- коригування планів із урахуванням запропонованих поправок.



Рис 3.7. - Взаємозв'язок процесів бюджетування, контролю та аналізу причин відхилень

Бюджетування в оперативному контролінгу нерозривно пов'язане з подальшим контролем бюджетів, аналізом причин і факторів відхилень та подальшим коригуванням бюджетів:

Приклад звіту бюджету доходів для підприємства роздрібної торгівлі подано у таблиці 3.3. За даними звіту бюджету доходів можна відзначити, що зростання виручки виявилось на 3% більше, ніж було заплановано, а інші доходи виявилися більшими на 6%.

Таблиця 3.3. – Розробка бюджету доходів у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

Показник 2022р. План на факт на Відхилення факту від		2021 рік	2022 рік	плану	
				тис.грн.	%
Виторг	333453,9	3722019,2	380192,5	7991,3	3
інші доходи	938,1	1070	1135	65	6

Таблиця 3.4. - Розробка бюджету витрат у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер»

Показник	2020р.	План на 2021 рік	Факт на 2021 рік	Відхилення факту від плану	
				тис.грн.	%
Собівартість продажів	350880,1	393512	350880,1	884,4	1
Транспортні витрати	2248,9	2485,9	2517,1	31,2	2
Витрати на оплату праці	5083,5	5619,3	5251,1	-368,2	-7
Відрахування на соціальні потреби та пенсійне забезпечення	1525	1685,7	1585,8	-99,9	-7
Витрати на оренду та утримання будівель, споруд, приміщень, обладнання та інвентарю	2259,3	2372	2333,8	-38,2	-2

Продовження таблиці 3.4.

Амортизація основних коштів	847,2	855,6	875,1	19,5	3
Витрати на паливо, газ, електроенергію для виробничих потреб	1976,9	2036,2	2042,1	5,9	1
Витрати на зберігання, підрізок, підсортування та пакування товарів	6495,5	6625,4	6511,9	-113,5	-2
Витрати на рекламу	180	200	230	30	13
Інші комерційні витрати	7625,2	7729	7825,8	96,8	2

За даними звіту бюджету видатків видно, що собівартість продажів виявилася фактично більшою на 1%, ніж було заплановано.

Розглянемо бюджет адміністративно-управлінських видатків на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» на місяць.

Таблиця 3.5 - Бюджет адміністративно-управлінських витрат протягом місяця

	грудень 2021 року	2022 рік	тис.грн.	%
Зарплата управлінського персоналу	45000	45000	0	0
Відрахування на соціальні потреби	13500	13500	0	0
Канцелярські витрати	3000	3600	600	16,6%
Послуги зв'язку	2300	2300		
Інші управлінські витрати	700	1200	500	41,66

Бюджет адміністративно-управлінських видатків у розрізі по місяцях дозволить відстежити всі відхилення за статтями бюджету, виявити їх причини

та усунути їх.

Бюджет розробляється бухгалтерією разом із співробітниками центрів відповідальності. Інформація у бюджеті має відображатися ясно та доступно. Надлишок інформації ускладнює розуміння значення даних, недостатність - призводить до неправильного тлумачення основних обмежень та взаємозв'язків даних, прийнятих у документі.

Переваги впровадження системи бюджетування:

1. Допомогає оцінити роботу менеджерів усіх рівнів.
2. Посилення координації роботи між підрозділами організації.
3. Створення функціональної системи бюджету, за якої існує ціла низка показників, на підставі яких можна зробити аналіз поточних та планових показників, таких як прибуток, рентабельність, витрати за статтями.
4. Докладний перелік показників до бюджету допоможе оцінити ефективність роботи підприємства на всіх рівнях.

Контроль за показниками діяльності підприємства процес складний і трудомісткий, і коли це зосереджено лише в особі генерального директора, як у ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер», можуть бути допущені помилки та недоліки.

Впровадження відділу оперативного контролінгу дозволить більш детально, своєчасно та незалежно відстежити всі зміни та відхилення в діяльності організації, підвищити прибутковість та гнучкість роботи у короткостроковому періоді.

Бюджети, складені відповідальними за це особами, допоможуть наочно бачити всі статті доходів і витрат підприємства, відстежити рух товару, його закупівлі, продажу та залишки на складах.

В оперативному контролінгу різні бюджети мають бути складені як у розрізі по тижнях, місяцях, так і за рік для більш чіткої картини роботи ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер».

Впровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі є результатом прояву вимог часу швидко та чітко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Переваги від запровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» дуже яскраво виражені:

1. Обмін інформацією між відділами стане оперативнішим.
2. Поліпшиться координація відділів у процесі розробки планів та підвищиться ефективність реалізації заходів щодо виявлення помилок та їх усунення.
3. Інформація про фінансово-економічний стан організації буде зосереджена в одному місці і її можна буде отримувати досить швидко.
4. Можна буде швидше домогтися запровадження єдиних стандартів та правил планування, обліку, контролю та звітності по відділах, що значно полегшить процес управління.
5. Плани всіх відділів будуть краще скоординовані та перевірені на правдивість, якщо цим питанням займатиметься відділ оперативного контролінгу.
6. Система оперативного контролінгу дозволить відновити реальне виконання бізнес-процесів та провести відповідний їх аналіз на підприємстві.
7. У керівника підприємства з'явиться більше можливостей контролю показників бізнес-процесів та пошуку причин, що призводять до зниження ефективності.
8. Система оперативного контролінгу дозволить проводити різнобічний аналіз залежності значень показників від їхнього аналітичного оточення.

Аналітична інформація дозволяє бачити справжні причини, що призводять до зниження ефективності діяльності, та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на їхнє усунення.

Розглянемо існуючі підходи до розробки системи оціночних показників у сфері використання оперативного контролінгу.

Класифікація методів оцінки ефективності використання системи оперативного контролінгу у роздрібній торгівлі надано у таблиці 14.

Таблиця 3.6 - Класифікація методів оцінки ефективності використання системи оперативного контролінгу у роздрібній торгівлі.

Оцінка ефективності використання системи оперативного контролінгу		
Кількісні вимірники		Якісні вимірники
Монетарні	Немонетарні	Евристичні
- зростання ринкової вартості організації; - зростання частки ринку; - показники рентабельності; - податкова економія; - рівень зниження ризиків тощо.	- конкурентоспроможність організації; - прозорість фінансової звітності; - підвищення ступеня мотивації праці.	- чи правильний шлях руху до мети від початку і до кінця звітного періоду; - чи слід змінювати плани при змінах ендегенних та екзогенних факторів; - які наслідки слід очікувати при змінах законодавства з податків, обліку тощо.

Таким чином, для оцінки ефективності функціонування системи оперативного контролінгу рекомендується використовувати якісні та кількісні вимірювачі. Можливо оцінити ефективність роботи служби оперативного контролінгу стосовно даної структури працівників інших підрозділів, це є суб'єктивним чинником. У ході анонімного опитування можна дізнатися, чи задоволені співробітники інших відділів результатами роботи контролерів, чи можуть вони обходитися без їхніх послуг, чи часто доводиться виконувати роботи, звертатися за їх допомогою. Проте цими методами неможливо отримати чіткі кількісні показники.

Здійснюючи оцінку ефективності впровадження системи оперативного контролінгу, необхідно співвіднести отримані результати від її впровадження з витратами на запровадження та практичне використання.



Рис. 3.8 – Ефект від впровадження системи оперативного контролінгу

Результат впровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі – це система, що сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємств, комплексному визначенню проблем та оперативному пошуку шляхів їх вирішення. За допомогою цієї системи з'являється можливість враховувати оперативні фінансові цілі, своєчасно отримувати необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. Це все сприятиме збільшенню прибутку організацій роздрібної торгівлі, що є їхньою основною метою.

Висновки до РОЗДІЛУ 3 .

Система бюджетування є однією з найважливіших складових фінансового менеджменту організації. З її допомогою визначається поточна та майбутня господарська діяльність організації, підшукуються найбільш раціональні та перспективні шляхи використання фінансових ресурсів у ситуації, що склалася на даний момент на ринку.

Основним завданням системи бюджетування на підприємствах роздрібної торгівлі є облік та обмірковування більш ефективних шляхів для ведення діяльності та отримання прибутку. Аналіз поточного стану допомагає приймати більш раціональні рішення у майбутньому, а порівняння запланованих та поточних результатів виявляє сильні та слабкі сторони бізнесу.

Для оцінки ефективності функціонування системи оперативного контролінгу рекомендується використовувати якісні та кількісні показники. Можливо оцінити ефективність роботи служби оперативного контролінгу стосовно даної структури працівників інших підрозділів, це є суб'єктивним чинником. У ході анонімного опитування можна дізнатися, чи задоволені співробітники інших відділів результатами роботи контролерів, чи можуть вони обходитися без їхніх послуг, чи часто доводиться виконувати роботи, звертатися за їх допомогою. Проте цими методами неможливо отримати чіткі кількісні показники.

Результат впровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі – це система, що сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємств, комплексному визначенню проблем та оперативному пошуку шляхів їх вирішення. За допомогою цієї системи з'являється можливість враховувати оперативні фінансові цілі, своєчасно отримувати необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. Це все сприятиме збільшенню прибутку організацій роздрібної торгівлі, що є їхньою основною метою.

ВИСНОВКИ

Контролінг є особливою концепцією управління організацією, яка спирається на комплексне інформаційне та організаційне поєднання процесів планування, координування та контролю. Можна сказати, що контролінг став філософією менеджменту.

Організація управління на основі розгалуженої мережі контролінгу дозволяє максимально пов'язати елементи управління в єдине органічне ціле і сприяє прийняттю найбільш оптимальних для функціонування підприємства управлінських рішень.

Оперативний контролінг координує процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності на підприємстві за підтримки сучасної інформаційної системи.

Роль оперативного контролінгу у системі контролінгу - забезпечення реалізації стратегічних планів.

Проаналізувавши основні економічні показники об'єкта дослідження, можна зробити такі висновки.

Організація перебуває у задовільному стані.

Виручка у 2021 році зросла на 10% порівняно з 2020 роком. У 2020 році приріст був більшим.

Чисельність працівників і площа магазинів збільшується з кожним роком через відкриття нових магазинів.

Виручка на одного працівника за аналізований період стала меншою і у 2021 році становила 5840,08 тис. грн.

Собівартість продажів у 2020 році збільшилася на 13% порівняно з 2019 роком, а у 2021 р. – на 11%. Темп зростання собівартості вищий за темпи зростання виручки, що є несприятливою тенденцією у формуванні чистого прибутку.

Комерційні витрати у 2021 році стали більшими на 5051,5 тис. грн. та

становили 29172,7 тис. грн.

Прибуток від продажів у 2020 році порівняно з 2019 роком значно зменшився і склав 10709 тис. грн., у 2021 році він збільшився на 68 %, але так і не досяг рівня 2019 року.

У 2020 році темп зростання чистого прибутку знизився на 14%. У 2021 р. він мав тенденцію до збільшення, але аналогічно прибутку від продажів не наздоганяє показники 2019 року.

Мета управління фінансами підприємства роздрібної торгівлі – фінансова стійкість та фінансова незалежність організації.

Фактори, що є основою для створення системи оперативного контролінгу в ТОВ Фуд-Трейд-Мастер:

- підвищення нестабільності довілля;
- погіршення економічних показників;
- відкриття нових магазинів;
- необхідність у безперервному відстежуванні змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства;
- дублювання чи відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні;
- перевантаженість окремих підрозділів.

За наявності перелічених вище факторів впровадження системи контролінгу допоможе поліпшити основні економічні показники діяльності ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер».

У цьому випадку впровадження системи контролінгу допоможе покращити основні економічні показники діяльності ТОВ "Фуд-Трейд-Мастер".

У цілому, нині оперативний контролінг є складною системою, яка об'єднує у собі такі елементи, як встановлення цілей, планування та облік для підприємства, контроль, аналіз, збирання інформації та пошук альтернативних рішень, вироблення рекомендацій до ухвалення управлінських рішень. Все це

дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати проблеми, що виникають перед підприємством.

Система оперативного контролінгу покращить роботу підприємства у таких напрямках:

- інформація про фінансово-економічний стан організації буде зосереджена в одному місці, і її можна буде отримувати досить швидко;
- плани всіх відділів будуть краще скоординовані та перевірені на правдивість, якщо цим питанням займатиметься відділ оперативного контролінгу;
- можна буде швидше домогтися запровадження єдиних стандартів та правил планування, контролю, обліку та звітності по відділах, що полегшить процес управління;
- з'явиться конкретна особа, яка буде відповідати за результати роботи та виконання покладених на неї обов'язків.

Система оперативного контролінгу вдосконалює роботу підприємства загалом, оскільки, взаємозв'язок всіх структурних підрозділів стає дуже тісним і взаємопов'язаним.

Система бюджетування є однією з найважливіших складових фінансового менеджменту організації. З її допомогою визначається поточна та майбутня господарська діяльність організації, підшукуються найбільш раціональні та перспективні шляхи використання фінансових ресурсів у сформованій на даний момент ситуації на ринку.

Основним завданням системи бюджетування на підприємствах роздрібної торгівлі є облік та обмірковування більш ефективних шляхів для ведення діяльності та отримання прибутку. Аналіз поточного стану допомагає приймати більш раціональні рішення у майбутньому, а порівняння запланованих та поточних результатів виявляє сильні та слабкі сторони бізнесу.

До основних завдань системи бюджетування на підприємствах роздрібної

торгівлі можна віднести:

1. Забезпечення поточного планування. За допомогою системи бюджетування проводитиметься оцінка цілей підприємства з погляду необхідних та доступних фінансових ресурсів. План покаже, скільки грошей знадобиться компанії для успішного ведення бізнесу.

2. Обґрунтування витрат підприємства. У рамках цього завдання організація роздрібної торгівлі вирішує одне з головних питань, а саме, на що й куди йдуть гроші підприємства. Кожна стаття витрат підприємства має бути обґрунтована та доцільна, марні витрати, що скорочують прибуток підприємства, мають бути виключені.

3. Створення бази для оцінки та контролю за планами підприємства. За допомогою бази для контролю та планування має бути видно, які показники доцільні, а які завдають лише збитків. Після цього вносяться певні корективи у діяльність.

4. Підвищення ефективності роботи організації. Система бюджетування підвищує віддачу від роботи, зменшує непотрібні витрати та дозволяє розвивати найбільш прибуткові напрямки діяльності.

5. Виявлення ризиків та зниження їхнього рівня. Система бюджетування виявляє ризики та дозволяє знизити їх або усунути повністю.

6. Зміцнення дисципліни компанії та посилення мотивації співробітників. Підвищення зацікавленості співробітників у роботі, розподіл відповідальності між співробітниками.

Бюджети є універсальним інструментом управління бізнес-процесами. Вони дають змогу оптимально використовувати ресурси компанії, оцінювати економічний стан підприємства, планувати подальшу роботу.

Переваги впровадження системи бюджетування:

- 1) допомагає оцінити роботу менеджерів усіх рівнів;
- 2) посилення координації роботи між підрозділами організації;

3) створення функціональної системи бюджету, за якої існує ціла низка показників, на підставі яких можна зробити аналіз поточних та планових показників, таких як прибуток, рентабельність, витрати за статтями;

4) докладний перелік показників до бюджету допоможе оцінити ефективність роботи підприємства всіх рівнях.

Переваги від запровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібної торгівлі на прикладі ТОВ «Фуд-Трейд-Мастер» дуже яскраво виражені:

1. Більш оперативний обмін інформацією між відділами.
2. Координація відділів у процесі розробки планів поліпшиться та підвищиться ефективність реалізації заходів щодо виявлення помилок та їх усунення.
3. Досить швидка та чітка інформація про фінансово-економічний стан організації, яка буде зосереджена в одному місці.
4. Можна буде швидше домогтися запровадження єдиних стандартів та правил планування, обліку, контролю та звітності по відділах, що значно полегшить процес управління.
5. Плани всіх відділів будуть краще скоординовані та перевірені на правдивість, якщо цим питанням займатиметься відділ оперативного контролінгу.
6. Система оперативного контролінгу дозволить відновити реальне виконання бізнес-процесів та провести відповідний їх аналіз на підприємстві.
7. У керівника з'явиться більше можливостей контролю за показниками бізнес-процесів та пошуку причин, які призводять до зниження ефективності роботи підприємства.
8. Система оперативного контролінгу дозволить проводити різнобічний аналіз залежності значень показників від їхнього аналітичного оточення.

Аналітична інформація дозволяє бачити справжні причини, що призводять

до зниження ефективності діяльності, та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на їхнє усунення.

Здійснюючи оцінку ефективності впровадження системи оперативного контролінгу, необхідно співвіднести отримані результати від впровадження з витратами на введення та практичне використання системи.

Результат впровадження системи оперативного контролінгу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі – це система, що сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємств, що у свою чергу сприяє комплексному визначенню проблем та оперативному пошуку шляхів їх вирішення. За допомогою цієї системи з'являється можливість враховувати оперативні фінансові цілі, своєчасно отримувати необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. Це все сприятиме збільшенню прибутку організацій роздрібно́ї торгівлі, що є їхньою основною метою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Аверіна М. Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства:
2 шляхи покращення / М. Ю Аверіна // Актуальні проблеми економіки. –
2018. –№ 9. – С. 92-100.
- 3 2. Азарова А.О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового
4 стану підприємства / А.О. Азарова, О.В. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ,
2010. – 172 с. Монографія
- 5 Багацька К. В. Фінансовий аналіз: підручник. / К. В. Багацька, Т. А.
Говорушко, О. О. Шеремет – К., 2014. – с. 320 с.42
- 6 Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / О.
Я. Базілінська – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.
- 7 Бедринець М. Д.Фінанси підприємств: навч. посіб. / М. Д. Бедринець,Л.
П. Довгань. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 292 с.
- 8 Бланк І. О. Управління фінансами підприємств і об'єднань :підручник /
І.О. Бланк, Г. В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2006. – 780 с.
- 9 Бочкарьова Т. О. Показники рентабельності підприємств різних галузей
України та шляхи підвищення їх рівня / Т. О. Бочкарьова, Р.О. Кулинич, Н. Г.
Пігуль // Економіка і суспільство. – 2017. № 10. – С. 188-193
- 10 Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять
капиталом? / [Текст]: И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 384 с.
- 11 Валюх А. В., Зайцев О. В. Аналіз та напрями покращення фінансового
стану підприємств України. / А. В. Валюх, О. В. Зайцев // Інфраструктура ринку.
–2019. – № 28.
- 12 Верланов О.Ю. Методологічні проблеми оцінки фінансового стану
підприємств / О.Ю. Верланов // Економічні науки. Наукові праці. – 2019. – № 25.
–С. 108-113.
- 13 Вудвуд В. Теоретичні основи діагностики фінансової діяльності
підприємства / В. Вудвуд Вісник Львівського університету. Серія: економічна. –

2012. – № 48. – С. 71–77

14 Гутова К.В. Управление платежеспособностью организации в рамках стабилизации финансового состояния[Текст]: / К.В. Гутова, О.В. Герасименко, А.Г. Терещенко // Инновационная наука. - 2016. - № 4-1. - С. 146-149.

15 Кондратенко Н. О. Фінансовий аналіз : конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Н. О. Кондратенко, К. О. Великих; Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 166 с.

16 Копчак Ю. С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства / Ю. С. Копчак // Вісник СумДУ. – 2004. – No 9 (68). – С. 23–34.

17 Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. /Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна – Київ: Центр учбової літератури, 2009. - 520 с.

18 Литвин Б. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 336 с.

19 Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Наказ агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 22 від 23 лютого 1998 р.

20 Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. пос. / В.О. Мец– К.: Вища школа, 2003. – С. 128.

21 Набатова Ю. О. Шляхи та напрямки поліпшення фінансової діяльності суб'єкта господарювання / Ю. О. Набатова, О. С. Чорненко // Ефективна економіка. – 2018. – № 11.

22 Непочатенко О. О. Фінанси підприємств: підручник /О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук – К. : «Центр учбової літератури», 2013. –504 с.

23 Отенко І. П. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с

24 Панасюк Б. М. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану

підприємства / Б. М. Панасюк , Ю. В. Шулик // Науковий блог. – 2019. – № 3. –С. 141–148.

25 Пандас А. В. Особливості визначення рентабельності будівельних підприємств / А. В. Пандас, Т. М. Федерка // Економіка і суспільство. – 2020. –№ 22.

26 Петрович Й. М. Економіка та фінанси підприємства: підруч. / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів, 2015 . – 408 с.

27 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. –М.: ИНФРА-М, 2016. – 512 с.

28 Трачук А.В., Сычев Ю.К. Операционный менеджмент [Текст]: учеб. – М.:Кнорус, 2017. – 360 с.

29 Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Ю. М. Тютюнник, Л. О. Дорогань-Писаренко, С. В. Тютюнник – Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020 – 434 с.

30 Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник; частина I / Ю. М. Тютюнник ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Полтава : РВВ ПДАА, 2014. – 357 с.

31 Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент[Текст]: / перевод Малкова И. – СПб.:Питер, 2016. – 1056 с.

32 Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

33 Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. – К.: Кондор , 2005. – 196 с

34 Altman, E.I. Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation / E.I. Altman, R.G. Haldeman, P. Narayanan // Journal of Banking and Finance. – 1977.

35 Beaver, W.H. FinancialRationsandPredictionsofFailure / W.H. Beaver//EmpiricalResearchinAccountingSelectedStudies,SupplementtoJournalofAcco

untingResearch. – 1996.

36 Hasanaj P. Analysis of Financial Statements: The Importance of Financial Indicators in Enterprise / P. Hasanaj, B. Kuqi // Humanities and Social Science Research.– 2019. – №2. – 17-27.

37 Laitinen E. K. Financial Reporting: Long-Term Change of Financial Ratios / E. K. Laitinen // American Journal of Industrial and Business Management. – 2018. – № 8. – 1893-1927

38 Алескерова Ю.В. Управління фінансовими ресурсами державних підприємств / Ю.В. Алескерова, А.Р. Ременюк / Причорноморські

39 . Артеменко В.Г. Финансовый анализ: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: Дело, 1999. – 365 с.

40 Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2013. - № 3. – С.97-109.

41 Білик М.Д. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М. Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с

42 Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ufpp.gov.ua/content/PDF/zakonodavstvo/27_gospodar-skuy_kodeks_436.pdf

43 21. Іщенко Я. П. Теоретичні основи формування власного капіталу підприємства [Електронний ресурс] / Я. П. Іщенко, Л. В. Галайда // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. -2015. - Вип. 15(1). - С. 146-148. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(1\)__39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(1)__39)

44 Кандирал О. О. Економічний аналіз як метод визначення дійсного фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Кандирал // Криміналістика і судова експертиза. - 2019. - Вип. 64. - С. 763-771. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/krise_2019_64_75

45 Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: [підручник] / Г.Г. Кірейцев. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. – 88 с.

- 46 Коваленко О. В. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко, А. О. Лихойванова //
- 47 Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 3. - С. 89-93. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_18
- 48 Корпанюк Т.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансово-економічної діагностики сільськогосподарських підприємств / Т.М. Корпанюк // Вісник Одеського національного університету.Серія: Економіка. – 2016. –Том 21. – Вип. 5(47). – С. 83–86.
- 49 Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 520 с.
- 50 Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств: навч. посібник / Л.А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2004. – 365 с.
- 51 Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз. навч. посібник для ВНЗ (рек. МОН України) К. Хай-Тек Прес. -2008. – с.336.
- 52 Любар О.О., Ковальчук І.В. Теоретичні аспекти обліку фінансових інвестицій та їх раціональна організація на підприємстві. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: Зб. праць. Том 2/Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 50-53.
- 53 Мазур В. А. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів [Електронний ресурс] / В. А. Мазур, О. Ф. Томчук, Ю. Ю. Браніцький // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2017. - № 3. - С. 7-20. -Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2017_3_3
- 54 Марцин В.С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість— основні складові оцінки фінансового стану підприємства //Економіка,фінанси, право. – К., 2009. - №7. – С.26-29.
- 55 Меліхова Т. О. Економічна безпека промислових підприємств: аналіз фінансового стану, ймовірності банкрутства, чистого економічного ефекту від

залучення інвестицій [Електронний ресурс] / Т. О. Меліхова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - Вип. 35. - С. 213-221. - : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_35_32

56 Топ-21 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes//Електронний ресурс// Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/top-21-torgovih-merezh-forbes/>

57 Clarity Project: Інформація з ЄДР:ТОВ «Фоззі» //Електронний ресурс// Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/41135005>

58 You Control: Інформація о підприємстві ТОВ «Фоззі» //Електронний ресурс// Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41135005/

59 Опендатабот: ТОВ «Фоззі» //Електронний ресурс// Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/41135005>

60 Держстат України: Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі//Електронний ресурс// Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sr/roz/arh_roz21_u.html

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТБ-МАРКЕТ 2021р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	81 573.00	86 689.00
первісна вартість	1001	392 195.00	357 915.00
накопичена амортизація	1002	310 622.00	271 226.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 307 660.00	1 782 972.00
Основні засоби	1010	18 601 181.00	23 895 667.00
первісна вартість	1011	29 875 858.00	39 237 613.00
знос	1012	11 274 677.00	15 341 946.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	586 227.00
первісна вартість	1016	0.00	600 421.00
знос	1017	0.00	14 194.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	3 705.00
Відстрочені податкові активи	1045	72 971.00	90 903.00
Усього за розділом I	1095	21 063 445.00	26 446 223.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	6 423 708.00	7 771 596.00
Виробничі запаси	1101	96 394.00	98 930.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	6 327 314.00	7 672 665.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 192.00	1 477.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183 950.00	213 226.00
з бюджетом	1135	87 344.00	60 896.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	319 747.00	451 286.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 066 482.00	1 043 345.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 506 283.00	6 407 400.00
Готівка	1166	361 233.00	366 310.00
Рахунки в банках	1167	3 145 050.00	6 041 090.00
Усього за розділом II	1195	14 588 706.00	15 949 226.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	35 652 151.00	42 395 449.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 891 989.00	4 520 877.00
Усього за розділом I	1495	1 901 919.00	4 530 807.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 966 470.00	9 875 245.00
Усього за розділом II	1595	9 966 470.00	9 875 245.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 418 069.00	2 812 036.00
товари, роботи, послуги	1615	13 357 721.00	16 637 705.00
розрахунками з бюджетом	1620	761 213.00	1 077 782.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	335 744.00	546 077.00
розрахунками зі страхування	1625	117 805.00	144 542.00
розрахунками з оплати праці	1630	509 268.00	626 140.00
за одержаними авансами	1635	50 895.00	55 468.00
за розрахунками з учасниками	1640	4 885 844.00	5 639 313.00
із внутрішніх розрахунків	1645	310.00	339.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	357 141.00	426 475.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 325 481.00	569 582.00
Усього за розділом III	1695	23 783 762.00	27 989 397.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	35 652 151.00	42 395 449.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТБ-Маркет 2021р
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148 745 255.00	123 864 393.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 486 259.00	92 747 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	38 258 996.00	31 116 403.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 330 685.00	836 833.00
Адміністративні витрати	2130	4 815 775.00	4 325 613.00
Витрати на збут	2150	22 451 209.00	18 968 340.00
Інші операційні витрати	2180	416 027.00	484 528.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	11 906 670.00	8 174 755.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	216 069.00	135 000.00
Інші доходи	2240	14.00	106.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 953 681.00	1 269 616.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	12 385.00	8 035.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 156 687.00	7 032 210.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 827 799.00	-1 263 544.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 328 888.00	5 768 666.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТБ-Маркет 2020 р.
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	79 209.00	81 573.00
первісна вартість	1001	320 094.00	392 195.00
накопичена амортизація	1002	240 885.00	310 622.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	792 110.00	2 307 660.00
Основні засоби	1010	7 490 058.00	18 601 181.00
первісна вартість	1011	15 020 957.00	29 875 858.00
знос	1012	7 530 899.00	11 274 677.00
інші фінансові інвестиції	1035	60.00	60.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	65 819.00	72 971.00
Усього за розділом I	1095	8 427 256.00	21 063 445.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	5 011 855.00	6 423 708.00
Виробничі запаси	1101	69 378.00	96 394.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	4 942 477.00	6 327 314.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	793.00	1 192.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170 414.00	183 950.00
з бюджетом	1135	61 179.00	87 344.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	282 142.00	319 747.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 311 250.00	4 066 482.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 599 527.00	3 506 283.00
Готівка	1166	339 846.00	361 233.00
Рахунки в банках	1167	3 259 681.00	3 145 050.00
Усього за розділом II	1195	15 437 160.00	14 588 706.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	23 864 416.00	35 652 151.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 930.00	9 930.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 723 467.00	1 891 989.00
Усього за розділом I	1495	1 733 397.00	1 901 919.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 496 856.00	9 966 470.00
Усього за розділом II	1595	2 496 856.00	9 966 470.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 284 858.00	2 418 069.00
товари, роботи, послуги	1615	11 702 870.00	13 357 721.00
розрахунками з бюджетом	1620	887 973.00	761 213.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	334 113.00	335 744.00
розрахунками зі страхування	1625	106 931.00	117 805.00
розрахунками з оплати праці	1630	460 031.00	509 268.00
за одержаними авансами	1635	51 160.00	50 895.00
за розрахунками з учасниками	1640	3 228 516.00	4 885 844.00
із внутрішніх розрахунків	1645	84.00	310.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	305 546.00	357 141.00
Доходи майбутніх періодів	1665	15.00	15.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	606 179.00	1 325 481.00
Усього за розділом III	1695	19 634 163.00	23 783 762.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	23 864 416.00	35 652 151.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТБ-Маркет 2020р
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123 864 393.00	104 910 343.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	92 747 990.00	79 560 701.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	31 116 403.00	25 349 642.00
Інші операційні доходи	2120	836 833.00	850 000.00
Адміністративні витрати	2130	4 325 613.00	3 428 695.00
Витрати на збут	2150	18 968 340.00	16 413 463.00
Інші операційні витрати	2180	484 528.00	255 046.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 174 755.00	6 102 438.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	135 000.00	721 077.00
Інші доходи	2240	106.00	48.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	1 269 616.00	1 461 512.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	8 035.00	3 928.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 032 210.00	5 358 123.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 263 544.00	-952 686.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 768 666.00	4 405 437.00
збиток	2355	0.00	0.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) Фоззи-Груп 2021 р.
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.00	12.00
первісна вартість	1001	44.00	44.00
накопичена амортизація	1002	30.00	32.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	98 798.00	154 033.00
інші фінансові інвестиції	1035	195 000.00	214 014.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Усього за розділом I	1095	293 812.00	368 059.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1.00	1.00
Виробничі запаси	1101	1.00	1.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	40 001.00	15 426.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	143 645.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	892 560.00	1 443 363.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	2 378 142.00	1 703 232.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	114.00	131.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	114.00	131.00
Витрати майбутніх періодів	1170	34.00	28.00
Усього за розділом II	1195	3 310 852.00	3 305 826.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	3 604 664.00	3 673 885.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32 000.00	32 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 916 400.00	1 916 400.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	300.00	300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 018.00	137 334.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	1 961 718.00	2 086 034.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	1 638 478.00	1 073 478.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	553.00	327.00
розрахунками з бюджетом	1620	7.00	12.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	30.00	49.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 878.00	513 985.00
Усього за розділом III	1695	1 642 946.00	1 587 851.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	3 604 664.00	3 673 885.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фоззи -груп 2021 р
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	0.00	0.00
збиток	2095	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 934.00	451.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	29 346.00	21 432.00
Витрати на збут	2150		0.00
Інші операційні витрати	2180	640.00	0.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	28 052.00	20 981.00
Дохід від участі в капіталі	2200	4 830.00	2 670.00
Інші фінансові доходи	2220	143 645.00	0.00
Інші доходи	2240	1 534 626.00	1 039 763.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		442.00
Інші витрати	2270	1 530 733.00	1 010 208.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	124 316.00	10 802.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	124 316.00	10 802.00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) Фоззи-Груп 2020р
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18.00	14.00
первісна вартість	1001	44.00	44.00
накопичена амортизація	1002	26.00	30.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	1 862 013.00	2 675 240.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 862 031.00	2 675 254.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	1.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 151.00	40 001.00
з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	10.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 508 338.00	892 560.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	83.00	114.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	83.00	114.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1.00	34.00
Усього за розділом II	1195	2 514 583.00	932 710.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 376 614.00	3 607 964.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32 000.00	32 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	1 916 400.00	1 916 400.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	300.00	300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 744.00	16 318.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	1 956 444.00	1 965 018.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	890 983.00	1 638 478.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	726.00	553.00
розрахунками з бюджетом	1620	9.00	7.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	1.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	36.00	30.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	565 808.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	962 607.00	3 878.00
Усього за розділом III	1695	2 420 170.00	1 642 946.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	4 376 614.00	3 607 964.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фоззи Груп 2020р
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0.00	0.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	0.00	0.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	451.00	151.00
Адміністративні витрати	2130	21 432.00	15 764.00
Витрати на збут	2150	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	0.00	0.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	0.00
збиток	2195	20 981.00	15 613.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	1 039 763.00	977 521.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	779.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	1 010 208.00	966 170.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 574.00	0.00
збиток	2295	0.00	5 041.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 574.00	0.00
збиток	2355	0.00	5 041.00
Сукупний дохід			

Фінансова звітність малого підприємства Волвест-Груп 2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	5.80	51.00
первісна вартість	1011	121.70	139.20
знос	1012	115.90	88.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5.80	51.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	41.30	290.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.70	0.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23.00	18.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	49.40	69.40
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.30
Усього за розділом II	1195	114.40	378.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	120.20	429.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	34.10	34.10
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 181.70	-2 097.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-2 147.60	-2 063.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та	1595	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	823.60	949.70
розрахунками з бюджетом	1620	13.00	59.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	8.70	18.50
розрахунками зі страхування	1625	0.00	3.40
розрахунками з оплати праці	1630	2.50	29.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 428.70	1 450.40
Усього за розділом III	1695	2 267.80	2 492.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	120.20	429.40

Звіт про фінансові результати Волвест-Груп 2020 р

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 713.20	1 088.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	1 466.50	900.00
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	143.90	140.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 713.20	1 088.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 610.40	1 040.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	102.80	48.30
Податок на прибуток	2300	18.50	8.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	84.30	39.60

Фінансова звітність малого підприємства Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	12.00	5.00
первісна вартість	1011	121.00	121.00
знос	1012	109.00	115.00
Усього за розділом I	1095	12.00	5.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	22.00	41.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2.00	23.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	18.00	49.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	45.00	114.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	58.00	120.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	34.00	34.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 221.00	-2 181.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-2 187.00	-2 147.00
товари, роботи, послуги	1615	822.00	823.00
розрахунками з бюджетом	1620	21.00	13.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3.00	8.00
розрахунками зі страхування	1625	3.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	17.00	2.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 380.00	1 428.00
Усього за розділом III	1695	2 245.00	2 267.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	58.00	120.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 088.00	846.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	0.00	260.00
Інші операційні витрати	2180	900.00	952.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	140.00	134.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 088.00	1 106.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 040.00	1 086.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	48.00	19.00
Податок на прибуток	2300	8.00	3.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	39.00	16.00