

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ПІНТІ АНАСТАСІЯ ВАЛЕРІЇВНА

УДК 658.15:005.935

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ / А. В. Пінті

Науковий керівник: **Лапіна Ірина Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент

Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ

***Пінті А.В.* Формування системи фінансового контролінгу підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – «Гроші, фінанси і кредит». – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2025.

У дисертаційній роботі представлено вирішення важливого науково-практичного завдання, яке полягає у розвитку теоретичних засад, обґрунтуванні методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо процесів формування системи фінансового контролінгу підприємств.

У першому розділі дисертаційної роботи узагальнено еволюцію наукової думки щодо розвитку контролінгу, що надало можливість поглибити сутність та призначення фінансового контролінгу підприємств та дослідити теоретичні засади системи фінансового контролінгу підприємств.

Виявлення сутності та призначення фінансового контролінгу підприємств дало змогу розширити теоретичні положення до визначення фінансового контролінгу як системи управління фінансовими ресурсами, яка передбачає інформаційне забезпечення планування, аналізу, організації, координації, обліку, контролю за фінансовими ресурсами та вжиття відповідних коригувальних дій для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємств на основі підсилення мотивації персоналу; дане визначення дозволяє розглядати фінансовий контролінг як систему управління, відображаючи її цілі, функції, завдання, ієрархічну структуру, об'єкти, суб'єкти, механізм, його забезпечення та призначення.

За результатами узагальнення теоретичних положень запропоновано науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу підприємств, в основі якого інтеграційне поєднання трьох підсистем:

організаційно-методичної, оперативно-тактичної та стратегічної підсистеми. Даний підхід ґрунтується на системній організації фінансового контролінгу, передбачає розподіл функцій на загальні та специфічні, та розподіл завдань за підсистемами фінансового контролінгу підприємств з урахуванням особливостей оперативного і стратегічного контролінгу.

У другому розділі дисертаційної роботи проаналізовано основні тенденції у розвитку секторів економіки з метою визначення найбільш вагомих галузей економіки України; здійснено діагностику фінансово-економічного стану аграрних підприємств України та аналіз функціонування їх систем фінансового контролінгу або їх елементів, що дозволило оцінити перспективи формування системи фінансового контролінгу аграрних підприємств України.

Проведений аналіз основних тенденцій розвитку секторів економіки України показав, що вагоме місце займає аграрний сектор. Це дозволило розглянути можливості, доцільність та ефективність формування системи фінансового контролінгу на прикладі підприємств агросектору країни.

У роботі здійснено анкетування 17 аграрних виробників України, що надало змогу визначити основні внутрішні чинники, що здійснюють позитивний і негативний вплив на формування та розвиток системи фінансового контролінгу підприємств.

Діагностика фінансово-економічного стану аграрних підприємств України та аналіз їхніх систем фінансового контролінгу показали, що використання у фінансовому управлінні системи фінансового контролінгу дозволяє отримувати приріст доходів від реалізації продукції, забезпечувати високі прибутки від діяльності, активно впроваджувати інноваційні інструменти системи фінансового контролінгу на підприємствах.

На основі оцінювання перспектив розвитку систем фінансового контролінгу аграрних підприємств України виявлено, що в умовах інформатизації та глобалізації економіки висувається низка вимог щодо

системності, комплексності та збалансованості, які мають бути інтегровані у процес управління підприємств за рахунок формування системи фінансового контролінгу. Нестабільні умови економічного середовища зумовлюють необхідність впровадження системи фінансового контролінгу з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємств. У зв'язку з цим, першочерговим фундаментом для удосконалення системи управління є формування системи фінансового контролінгу підприємств, яка здатна сприяти підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів на основі розвитку інформаційного забезпечення та поєднання компонентів управлінського обліку, планування, аналізу, моніторингу та контролю у єдину автономну систему управління підприємств.

У третьому розділі дисертаційної роботи запропоновано науково-методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу підприємств; надані рекомендації щодо формування організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств та обґрунтовані науково-практичні засади її інформаційного забезпечення.

При впровадженні системи фінансового контролінгу рекомендовано використовувати сценарний підхід, який дає можливість забезпечити розробку і впровадження альтернативних цілеспрямованих управлінських заходів, що чинять вплив на фінансово-економічний стан підприємства та його фінансово-господарську діяльність. Сценарний підхід до формування системи фінансового контролінгу, що пропонується, доповнено такими видами сценаріїв, як оптимістично-нейтральні та песимістично-нейтральні. На відміну від існуючих загальноприйнятих, запропоновані сценарії формування системи фінансового контролінгу підприємств дозволять розробляти сценарії більш обґрунтовано за рахунок детального аналізу конкретних показників фінансово-економічного стану підприємств.

За результатами проведеного дослідження запропоновано принципи формування системи фінансового контролінгу підприємств з урахуванням сценарного підходу при визначенні критеріїв прийняття рішення, серед яких принцип обмеження часу, принцип стратегічної свідомості, принцип документування, принцип руху та гальмування, принцип мотивації персоналу.

Дослідження організаційно-методичного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств дало можливість виявити перешкоди у оперативному формуванні організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств та запропонувати способи усунення їх. З метою оптимізації діяльності підприємств рекомендовано адаптувати систему фінансового контролінгу до унікальних характеристик і вимог функціонування на основі використання комплексної системи показників, які відповідають ключовим центрам відповідальності (таким як центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій), що дозволить зрештою підвищити ефективність діяльності підприємств.

У роботі обґрунтовано, що адекватно сформоване інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств на основі використання ефективних інформаційних технологій забезпечить суттєве поліпшення акумуляції та узагальнення даних, прискорить їхню обробку, надасть конкурентні переваги у володінні якісною управлінською інформацією і внаслідок цього підвищиться прибутковість підприємств.

Наукові результати дисертаційного дослідження мають теоретико-практичне значення; розроблені рекомендації і пропозиції можуть бути використаними у процесі реалізації управлінських рішень щодо формування і розвитку системи фінансового контролінгу, орієнтованих на забезпечення ефективної діяльності підприємств у сучасних економічних умовах.

Наукові розробки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження прийнято до впровадження ПП «Агрофірма Ташлик» з метою використання

запропонованого сценарного підходу, що сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану підприємства (довідка № 11-03/2024 від 11.03.2024 р.). Рекомендований у роботі підхід до інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу прийнятий до впровадження ФОП «Чепразов І.І.» (довідка № 03-06/2024-1 від 03.06.2024 р.). Основні результати дослідження щодо засад організаційно-методичного забезпечення системи фінансового контролінгу з метою прийняття оптимальних управлінських рішень прийняті до впровадження ФОП «Адиров А.М.» (довідка № 02/001 від 12.02.2024 р.) та ТДВ «Чорноморець» (довідка № 83 від 12.08.2024 р.). Розроблені у рамках системи мотивації персоналу напрямки підвищення лояльності працівників на основі системи ключових показників ефективності КРІ прийняті до впровадження ТОВ «Лиман» (довідка № 79 від 15.07.2024 р.).

Основні положення і результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Фінанси суб'єктів господарювання», «Фінансовий менеджмент» і «Фінансовий контролінг» (довідка № 01-17/1002 від 24.09.2024 р.).

Ключові слова: контролінг, фінансовий контролінг, оперативний фінансовий контролінг, стратегічний фінансовий контролінг, фінансовий контролер, сценарний підхід, інструменти фінансового контролінгу, система фінансового контролінгу.

SUMMARY

Pinti A.V. Formation of the financial controlling system of enterprises. – Manuscript.

The thesis for the degree of the candidate of economic sciences in specialty 08.00.08 – «Money, Finance and Credit». – Odesa National Economic University, Odesa, 2025.

The solution to an important scientific and practical task, which means the development of theoretical foundations, justification of methodological approaches and development of practical recommendations regarding the processes of forming the financial controlling system of enterprises has been represented in the thesis.

The first section of the dissertation has summarized the evolution of scientific thought regarding the development of controlling, which provided an opportunity to deepen the essence and purpose of financial controlling of enterprises and to explore the theoretical foundations of the financial controlling system of enterprises.

Identifying the essence and purpose of financial controlling of enterprises stipulated the expansion of theoretical provision to define financial controlling as a management system of financial resources, which means information support for planning, analysis, organization, coordination, accounting, control over financial resources and taking appropriate corrective actions to achieve tactical and strategic goals of enterprises based on strengthening personnel motivation; this definition allows us to consider financial controlling as a management system, reflecting its goals, functions, tasks, hierarchical structure, objects, subjects, mechanism, its provision and purpose.

According to the results of the generalization of theoretical provisions, a scientific and methodological approach to the development of the financial controlling system of enterprises based on the integration of three subsystems: organizational-methodological, operational-tactical and strategic subsystems has been proposed. This

approach, grounded on the systemic organization of financial controlling, provides for the division of functions into general and specific, and the distribution of tasks by subsystems of financial controlling of enterprises, taking into account the features of operational and strategic controlling.

The second section of the dissertation has analyzed the main trends in the development of economic sectors in order to determine the most significant sectors of the Ukrainian economy; has diagnosed the financial and economic condition of Ukrainian agricultural enterprises and has analyzed the functioning of their financial controlling systems or their elements, which allowed to assess the prospects for the formation of a financial controlling system for Ukrainian agricultural enterprises.

The analysis performed of the main trends in the development of sectors of the Ukrainian economy has revealed that the agricultural sector occupies a significant place. It allowed to consider the possibilities, feasibility and effectiveness of forming a financial controlling system applying the example of agricultural enterprises of the country.

17 agrarian producers of Ukraine have been surveyed, which made it possible to identify the main internal factors that have positive and negative impact on the formation and development of the financial controlling system of enterprises.

Diagnostics of the financial and economic condition of agrarian enterprises of Ukraine and the analysis of their financial controlling systems enabled to identify that the use of financial controlling systems in financial management allows to receive an increase in income from the sale of products, to ensure high profits from activities, actively implementing innovative tools of the financial controlling system at enterprises.

Based on the evaluation of the prospects for the development of the financial controlling system of the agrarian enterprises of Ukraine, it has been established that in the conditions of informatization and globalization of the economy, a number of requirements regarding system, complexity and balance, which should be integrated

into the process of managing enterprises due to the formation of a financial controlling system have been put forward. Unstable economic conditions necessitate the implementation of a financial controlling system to ensure the long-term development of enterprises. In this regard, the primary foundation for improving the management system is the formation of a financial controlling system for enterprises capable for contributing to increasing the efficiency of using financial resources formed on the development of information support and the combination of components of management accounting, planning, analysis, monitoring and control into a single autonomous enterprise management system.

The third section of the dissertation thesis has proposed scientific and methodological approaches to the development of a financial controlling system for enterprises; provided recommendations on the formation of organizational support for the financial controlling system for enterprises and substantiated the scientific and practical principles of its information support. A scenario approach when implementing the financial controlling system, which will stipulate to ensure the development and implementation of alternative targeted management measures having impact on the financial and economic condition of the enterprise and its financial and economic activity has been offered to apply.

The proposed scenario approach to the formation of a financial controlling system is supplemented by such types of scenarios as optimistic-neutral and pessimistic-neutral. Unlike the existing generally accepted ones, the proposed scenarios for the formation of a financial controlling system of enterprises will allow developing scenarios more reasonably through a detailed analysis of specific indicators of the financial and economic condition of enterprises.

Grounded on the results of the implemented research, the principles of forming a financial controlling system for enterprises considering the scenario approach when determining decision-making criteria, including the principle of time limitation, the principle of strategic awareness, the principle of documentation, the principle of

movement and slowing down, and the principle of personnel motivation have been proposed.

The research of the organizational and methodological support of the financial controlling system of enterprises made it possible to identify obstacles in the operational formation of the organizational support of the financial controlling system of enterprises and to suggest ways to eliminate them.

In order to optimize the activities of enterprises, it has been recommended to adapt the financial controlling system to the unique characteristics and requirements of functioning based on the application of a comprehensive system of indicators corresponding to key responsibility centers (such as cost centers, profit centers, investment centers), which will ultimately increase the efficiency of enterprises.

The research has substantiated that adequately formed information support for the financial controlling system of enterprises based on the implementation of effective information technologies will provide a significant improvement in the accumulation and generalization of data, accelerate their processing, provide competitive advantages in the possession of high-quality management information and, as a result, increase the profitability of enterprises.

The scientific results of the thesis have theoretical and practical significance; the recommendations and proposals developed can be applied in the process of management decisions regarding the formation and development of the financial controlling system aimed at ensuring the effective operation of enterprises in modern economic conditions.

Research developments and practical recommendations of the dissertation research have been adopted for implementation by PC Agrofirma Tashlyk in order to apply the proposed scenario approach, which will contribute to the stabilization of the financial and economic condition of the enterprise (reference No. 11- 03/2024 dated March 11, 2024). The approach to information support of the financial controlling system recommended in the work has been adopted for implementation by the

individual entrepreneur I.Cheprazov (certificate No. 03-06/2024-1 dated June 3, 2024). The main results of the research on the principles of organizational and methodological support of the financial controlling system for the purpose of making optimal management decisions have been adopted for implementation by the individual entrepreneur A.Adyrov (certificate No. 02/001 dated February 12, 2024) and the PC Chornomorets (certificate No. 83 dated August 12, 2024). The ways for increasing employee loyalty, developed within the framework of the personnel motivation system, based on the system of key performance indicators (KPIs), have been accepted for implementation by Lyman, LLC (certificate No. 79 dated July 15, 2024).

The main provisions and results of the dissertation research have been used in the educational process of the Odesa National Economic University when delivering the disciplines "Finance of Business Entities", "Financial Management" and "Financial Controlling" (reference No. 01-17/1002 dated September 24, 2024).

Key words: controlling, financial controlling, operational financial controlling, strategic financial controlling, financial controller, scenario approach, financial controlling tools, financial controlling system.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1.1. Розділи у колективних монографіях:

1. Пінті А. В. п.п. 3.6. «Моделі управління фінансовими ресурсами підприємства». *Стабілізація фінансово-економічної системи України: новітні моделі та перспективи розвитку* : монографія / за заг. ред. О. М. Гончаренко, О. С. Світличної. Одеса : Атлант, 2017. 271 с. (17,5 д.а.) *Особистий внесок здобувача: представлено моделі управління фінансовими ресурсами підприємства (0,55 д. а.).*

2. Пінті А. В. п.п. 5.5. «Методи та інструменти фінансового контролінгу підприємства в умовах економічної нестабільності». *Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення*: монографія/ за заг. ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. Суми : СумДУ, 2022. 529 с. (60,57 д.а.) *Особистий внесок здобувача: визначено методи та інструменти системи фінансового контролінгу підприємства (0,6 д. а.)*

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України:

3. Пінті А. В., Лапіна І. С. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту промислових підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №2(61). С. 194-202. (0,8 д. а.) *Особистий внесок здобувача: проаналізовано проблеми фінансового менеджменту і контролінгу на українських промислових підприємствах (0,6 д. а.) (Index Copernicus, RePEc, WorldCat, ERIHPLUS, UlrichWeb)*

4. Pinti A. V., Kereksha O. V. Role of financial konroling in financial management of industrial enterprises. *Економічний форум*. 2016. №4. С. 228-232. (0,5 д. а.) *Особистий внесок здобувача: охарактеризовано роль фінансового*

контролінгу у фінансовому менеджменту підприємства (0,3 д. а.) (*Crossref, Google Академія, Ulrichsweb, Index Copernicus*)

5. Пінті А. В. Теоретичні засади формування фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №9-10 (298-299). С. 81-86. (0,6 д. а.) (*Crossref, Index Copernicus, Google Scholar, Dimensions, Ukrainica, Open Ukrainian Citation Index*)

6. Пінті А. В., Лапіна І. С. Перспективи мінімізації рівня фінансових ризиків за рахунок імплементації фінансового контролінгу на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2022. №3. С. 44-47. (0,6 д. а.) *Особистий внесок здобувача: охарактеризовано компоненти системи фінансового контролінгу, висвітлено методи мінімізації фінансових ризиків на підприємстві* (0,4 д. а.) (*Index Copernicus, Google Scholar, Vernadsky National Library, Crossref, OUCI*)

7. Пінті А. В. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. №3(95). С. 54-58 (0,6 д. а.) (*Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Open Ukrainian Citation Index, Vernadsky National Library*)

1.3. Статті в інших наукових періодичних виданнях України:

8. Пінті А. В. Наукові засади формування системи фінансового контролінгу. *Економіка і фінанси*. 2017. №7. С. 70-80. (0,6 д. а.) (*Index Copernicus, Ulrichsweb*)

1.4. Статті у наукових виданнях інших держав:

9. Пінті А. В., Лапіна І. С. Фінансовий контролінг як інструмент підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. *Economics, management, law: problems of establishing and transformation: Collection of scientific articles*. 2016. С. 182-186. (0,5 д. а.) *Особистий внесок здобувача: сформульовано принципи*

формування системи моніторингу фінансової діяльності підприємства (0,3 д. а.) (Science Index, CPCI-SSH)

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Пінті А. В., Лапіна І. С. Роль фінансового контролінгу в системі управління промисловим підприємством. *Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 7-8 червня 2017 р. Одеса : ОНПУ, 2017. С. 119-121. (0,15 д. а.) *Особистий внесок здобувача: визначено місце фінансового контролінгу у загальній системі управління підприємства (0,1 д. а.)*

11. Пінті А. В. Етапи запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 6 вересня 2022 р. Полтава : ЦФЕНД, 2022. С. 51-52. (0,15 д. а.)

12. Пінті А. В. Фінансовий контролінг як фактор забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 вересня 2022 р. Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 185-187. (0,15 д. а.)

13. Пінті А. В. Впровадження фінансового контролінгу як компоненти системи управління фінансовим станом підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 20 вересня 2022 р. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 68-70. (0,1 д. а.)

14. Пінті А. В. Економічні метрики системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Стратегія сталого розвитку України: сьогодення та перспективи* : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф., 22 вересня 2022 р. Рівне : НУВГП, 2022. С. 135-138. (0,25 д. а.)

15. Пінті А. В. Організаційні аспекти вдосконалення системи фінансового контролінгу підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання:*

сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 вересня 2022 р. Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 213-214. (0,1 д. а.)

16. Пінті А. В. Концептуальні моделі організації фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка підприємства: теорія і практика* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 жовтня 2022 р. Київ : КНЕУ, 2022. С. 267-279. (0,15 д. а.)

17. Пінті А. В., Лапіна І. С. Фінансовий контролінг як ефективний механізм прийняття управлінських рішень. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 квітня 2023 р. Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 132-133. (0,15 д. а.) *Особистий внесок здобувача: визначено роль фінансового контролінгу як механізму розробки управлінських рішень* (0,1 д. а.)

18. Пінті А. В. Організація служби фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXII міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 квітня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 107-108. (0,1 д. а.)

ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ	
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ	
	26
1.1. Еволюція наукової думки щодо розвитку контролінгу	26
1.2. Сутність та призначення фінансового контролінгу підприємств	43
1.3. Система фінансового контролінгу підприємств	60
Висновки до розділу 1	83
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО	
КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	
	86
2.1. Основні тенденції у розвитку секторів економіки України	86
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану аграрних підприємств	
України та аналіз їх систем фінансового контролінгу	106
2.3. Оцінювання перспектив формування систем фінансового контролінгу	
на аграрних підприємствах України	124
Висновки до розділу 2	147
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ	
СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ	
	150
3.1. Науково-методичні підходи до формування системи фінансового	
контролінгу підприємств.....	150
3.2. Наукові рекомендації щодо формування організаційного забезпечення	
системи фінансового контролінгу підприємств.....	167
3.3. Науково-практичні засади щодо формування інформаційного	
забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств	184
Висновки до розділу 3	201
ВИСНОВКИ.....	204
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	209
ДОДАТКИ.....	231

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ускладнення організаційних форм підприємств та розвиток економічних відносин, активні процеси інтеграції національних економік у світову глобальну економіку, загострення конкуренції на фінансових та реальних ринках, динамічні та непередбачувані умови економічного середовища, у якому сьогодні функціонують підприємства, викликають необхідність у інноваційних та ефективних інструментах управління.

У сучасних умовах адаптація підприємств до ринкових змін та забезпечення високих показників фінансово-господарської діяльності без впровадження фінансового менеджменту вкрай ускладнено. Складовою фінансового менеджменту, яка дозволяє забезпечити на підприємствах прийняття ефективних управлінських рішень та отримання значних фінансових результатів, є фінансовий контролінг.

Разом з цим, теоретичні та методичні положення щодо використання фінансового контролінгу на підприємствах мають певні недоліки, що обумовлює їх подальше удосконалення та розвиток.

Проблемами розвитку теоретичних положень щодо сутності та призначення фінансового контролінгу підприємств займалися такі зарубіжні вчені, як Е. Майєр, Р. Манн, К. Мерчант, Дж. Моклер, А. Файоль, Е. Фламгольц, Д. Хан та ін. Зокрема, дослідженням системних зв'язків фінансового контролінгу підприємств присвячені праці таких науковців, як А. Аتكісон, Дж. Горватова, К. Лішкова, М. Седлак, Дж. Стонер, Р. Фріман та ін. Дослідженню теоретичних положень щодо формування системи фінансового контролінгу на підприємствах також присвячені доробки вітчизняних вчених-економістів, серед яких В. Івашкевич, Л. Коваленко, І. Лапіна, Н. Петренко, Л. Ремньова, Л. Сухарева, І. Цигилик та ін. Методичні положення щодо впровадження на підприємствах

системи фінансового контролінгу були запропоновані вченими, серед яких Д. Бахрах, К. Влacinський, П. Галло, М. Лайко, Ю. Мішун, С. Роббінс, Ф. Фрайберг та ін. Зокрема, розробки щодо науково-методичних підходів до формування системи фінансового контролінгу підприємств знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних науковців, як Н. Беляєва, І. Бланк, Т. Гудзь, Н. Іщенко, Л. Костирко, Г. Партин, М. Пушкар, О. Терещенко та ін.

Проте розвиток економічної системи, ускладнення фінансово-господарських зв'язків та розвиток інтеграційних процесів обумовлюють необхідність подальшого поглиблення теоретико-методичних засад щодо формування системи фінансового контролінгу підприємств. Необхідним є розширення теоретичних положень та удосконалення науково-методичних підходів до формування системи фінансового контролінгу підприємств із врахуванням тенденцій сучасного економічного середовища. Подальшої розробки та обґрунтування потребують методичні підходи до оцінювання ефективності формування та функціонування системи фінансового контролінгу підприємств, які враховують фінансово-економічний стан підприємств та чинники впливу на нього. Наведене обумовлює актуальність та вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку Одеського національного економічного університету. Розробки, представлені в дисертаційній роботі, пов'язані з науковою темою «Розвиток системи корпоративного фінансового управління в Україні» (ДР №0119U102056), у рамках якої досліджено теоретико-методичні основи системи фінансового контролінгу підприємств. Положення дисертації щодо методичних підходів до формування системи фінансового контролінгу підприємств було реалізовано при виконанні госпрозрахункових тем «Механізм впровадження фінансового

контролінгу як фактору ефективного розвитку підприємства» (ДР №0123U102945) та «Формування інвестиційного портфеля підприємства за допомогою інструментів фінансового контролінгу» (ДР №0123U104691).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретичних засад, обґрунтування методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо процесів формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Відповідно до означеної мети дисертаційної роботи, поставлено наступні завдання:

- узагальнити еволюцію наукової думки щодо розвитку контролінгу підприємств;
- визначити сутність та призначення фінансового контролінгу підприємств;
- дослідити теоретичні засади системи фінансового контролінгу підприємств;
- виявити основні тенденції розвитку секторів економіки з метою визначення найбільш вагомих галузей економіки України;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану та провести аналіз систем фінансового контролінгу аграрних підприємств України;
- провести оцінювання перспектив формування систем фінансового контролінгу аграрних підприємств України;
- запропонувати науково-методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу підприємств;
- розробити рекомендації щодо формування організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств;
- обґрунтувати науково-практичні засади щодо формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств.

Об'єктом дослідження є процес формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення з формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження для вирішення означених завдань було застосовано загальнонаукові і спеціальні методи: методи логіки і наукової абстракції при формуванні структури і логічності викладення положень і результатів дослідження, історичний метод при дослідженні еволюції теоретичних підходів до формування системи фінансового контролінгу, методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції при визначенні сутності фінансового контролінгу підприємств, при дослідженні теоретико-методичних основ системи фінансового контролінгу підприємств, методи узагальнення і класифікації при систематизації інструментів фінансового контролінгу, метод порівняння при аналізі показників діяльності підприємств, причинно-наслідковий метод при виявленні тенденцій розвитку елементів фінансового контролінгу на підприємствах, факторний аналіз при виявленні чинників, що здійснюють вплив на формування системи фінансового контролінгу на підприємствах, метод анкетування та метод експертних оцінок при визначенні ступеню впливу чинників на системи фінансового контролінгу підприємств, метод алгоритмізації при розробці процесів формування системи фінансового контролінгу на підприємствах, сценарний метод при розробці сценаріїв формування системи фінансового контролінгу підприємств, методи табличного і графічного зображення при ілюстрації аналітичних даних і отриманих результатів дисертаційного дослідження.

Інформаційна база дослідження представлена законодавчими і нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність підприємств; публічною інформацією Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Державної митної служби України, Міністерства аграрної

політики та продовольства України, Національного банку України; офіційними базами даних Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України і УкрАгроКонсалту; даними Інституту аграрної економіки; матеріалами і аналітичними даними міжнародних організацій; офіційною фінансовою звітністю підприємств; монографіями, матеріалами фахових періодичних видань та іншими науковими працями вітчизняних і зарубіжних науковців; матеріалами конференцій та іншими офіційними ресурсами мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні й розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Нові наукові результати, одержані особисто автором, які характеризують новизну проведеного дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

– науково-методичні положення до формування системи фінансового контролінгу підприємств, які використовують сценарний підхід з урахуванням особливостей фінансово-економічного стану підприємств, впливу ендогенних та екзогенних факторів економічного середовища. На відміну від існуючих, сценарний підхід доповнено такими видами сценаріїв, як оптимістично-нейтральні та песимістично-нейтральні, що дозволяє забезпечити більшу варіативність у прийнятті управлінських рішень на основі аналізу процесів реалізації тактичних і стратегічних цілей управління підприємств;

– науково-практичні засади щодо формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств, які передбачають застосування ERP-системи, що дозволяє використовувати єдину інтегровану систему за всіма напрямками діяльності підприємств, та, на відміну від існуючих, сприятиме оперативному інформуванню, автоматизації функцій системи фінансового контролінгу, підсиленню аналітичної роботи, скороченню термінів складання консолідованої звітності;

– науково-методичний підхід до ухвалення управлінських рішень з формування системи фінансового контролінгу підприємств, який передбачає інформаційну відкритість між персоналом та керуючою ланкою підприємств, тим самим забезпечується мотивація персоналу та його лояльність до впровадження інноваційних інструментів управління. На відміну від існуючих, даний підхід передбачає діагностування сигналів змін економічного середовища функціонування підприємств, дає можливість виявити ранні ознаки мінливості середовища, визначити ймовірні джерела появи змін та наслідки їхніх дій, розробити відповідні заходи з управління впливом таких змін. Такий підхід дозволяє керівництву діяти рівнобіжно та володіти певним резервом часу, при цьому забезпечується гнучкість підприємств та можливість коригувати управлінські рішення з формування системи фінансового контролінгу підприємств;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення до визначення фінансового контролінгу як системи управління фінансовими ресурсами, яка передбачає інформаційне забезпечення планування, аналіз, організацію, координацію, облік, контроль за фінансовими ресурсами та вжиття відповідних коригувальних дій для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємств на основі підсилення мотивації персоналу. Дане визначення дозволяє розглядати фінансовий контролінг як систему управління, відображаючи її цілі, функції, завдання та призначення;

– науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу підприємств, в основі якого інтеграційне поєднання трьох підсистем (організаційно-методичної, оперативно-тактичної та стратегічної). Даний підхід ґрунтується на системній організації фінансового контролінгу, передбачає розподіл функцій на загальні та специфічні, що відображає специфічне місце фінансового контролінгу в системі управління підприємств, та розподіл завдань

за підсистемами фінансового контролінгу підприємств з урахуванням особливостей оперативного і стратегічного контролінгу. Застосування такого підходу дозволить забезпечити ефективну організацію збору, реєстрації, обробки та представлення необхідного масиву інформації про діяльність центрів відповідальності для процесів планування, аналізу, організації, обліку і контролю з метою ухвалення управлінських рішень;

– науково-методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності формування системи фінансового контролінгу підприємств, які передбачають використання системи якісних та кількісних показників фінансово-економічного стану підприємства. Даний підхід включає використання кількісного інтегрального показника, який запропоновано, що дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити чинники впливу на фінансові результати діяльності підприємства;

– принципи формування системи фінансового контролінгу підприємств на основі сценарного підходу, а саме додання принципів: обмеженості часу, стратегічної свідомості, документування, руху та гальмування, мотивації персоналу. Вказані принципи сприятимуть своєчасному реагуванню на зміни економічного середовища, спонукатимуть використовувати випереджувальне планування, дадуть змогу оцінювати відповідність управлінського рішення стратегічним цілям управління, забезпечать дотримання поставлених завдань і цілей системи фінансового контролінгу, прискорять впровадження прогресивних методів та інструментів системи фінансового контролінгу з урахуванням специфіки та можливостей підприємства, підвищать лояльність співробітників до впровадження інноваційних елементів системи фінансового контролінгу.

Практичне значення отриманих результатів. Наукові результати дисертації мають теоретико-практичне значення; розроблені рекомендації і пропозиції можуть бути використаними у процесі реалізації управлінських рішень щодо формування та розвитку системи фінансового контролінгу,

орієнтованих на забезпечення ефективної діяльності підприємств у сучасних економічних умовах.

Наукові розробки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження прийнято до впровадження ПП «Агрофірма ТАШЛИК» з метою використання запропонованого сценарного підходу, що сприятиме стабілізації фінансово-економічного стану підприємства (довідка № 11-03/2024 від 11.03.2024 р.). Рекомендований у роботі підхід до інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу прийнятий до впровадження ФОП «Чепразов І.І.» (довідка № 03-06/2024-1 від 03.06.2024 р.). Основні результати дослідження щодо засад організаційно-методичного забезпечення системи фінансового контролінгу з метою прийняття оптимальних управлінських рішень прийняті до впровадження ФОП «Адиров А.М.» (довідка № 02/001 від 12.02.2024 р.) та ТОВ «Чорноморець» (довідка № 83 від 12.08.2024 р.). Розроблені у рамках системи мотивації персоналу напрямки підвищення лояльності працівників на основі системи ключових показників ефективності КРІ прийняті до впровадження ТОВ «Лиман» (довідка № 79 від 15.07.2024 р.).

Основні положення і результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Фінанси суб'єктів господарювання», «Фінансовий менеджмент» і «Фінансовий контролінг» (довідка № 01-17/1002 від 24.09.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій представлено теоретико-методичні положення і практичні рекомендації щодо формування системи фінансового контролінгу підприємств. Наукові результати, висновки і пропозиції, викладені у дисертаційному дослідженні, сформульовано автором самостійно і опубліковано у наукових працях. Особистий внесок здобувача в працях, написаних у співавторстві, зазначено у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-теоретичні положення і практичні результати дисертаційного дослідження було представлено на наступних всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях» (м. Одеса, 7-8 червня 2017 р.), «Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи» (м. Полтава, 6 вересня 2022 р.), «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 9-10 вересня 2022 р.), «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.), «Стратегія сталого розвитку України: сьогодення та перспективи» (м. Рівне, 22 вересня 2022 р.), «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 23-24 вересня 2022 р.), «Економіка підприємства: теорія і практика» (м. Київ, 12-13 жовтня 2022 р.), «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 26-27 квітня 2023 р.), «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 25-26 квітня 2024 р.).

Публікації. За результатами наукових досліджень опубліковано 18 наукових праць обсягом 5,75 друк. арк., з яких 2 – розділи у колективних монографіях, 5 – статті у наукових фахових виданнях України (включених до міжнародних наукометричних баз), 1 – стаття у науковому періодичному виданні України, 1 – стаття у науковому виданні іншої держави, 9 – тези доповідей за результатами участі у науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації складає 309 сторінок. Основний текст викладено на 188 сторінках. Робота містить 28 таблиць, 51 рисунок, 20 додатків на 78 сторінках. Список використаних джерел представлений 232 найменуваннями на 22 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Еволюція наукової думки щодо розвитку контролінгу

Виникнення та поширення складних організаційних форм підприємств, бурхливі процеси інтеграції національних економік у світову глобальну економіку, загострення конкуренції на фінансових та реальних ринках, турбулентні умови динамічного і непередбачуваного бізнес-середовища викликали необхідність у нових ефективних інструментах управління підприємствами. Для адаптації до змін у ринковій економіці перехідний економічний етап потребує інноваційні підходи до управління, відповідно виразній потребі у гнучкому управлінні.

Сталий економічний розвиток підприємств залежить від наявності ефективної системи управління, яка спонукає підвищувати результативність діяльності за рахунок впровадження інноваційних інструментів управління і здійснення профілактичних заходів щодо впливу кризових явищ.

В умовах невизначеної складної геополітичної та соціально-економічної сфери реалізувати означені цілі щодо досягнення високої ефективності управлінських рішень на підприємствах без розвитку системи фінансового менеджменту неможливо. Складовою системи фінансового менеджменту є підсистема фінансового контролінгу. Разом з тим, як свідчать дослідження та практика, формування системи контролінгу є складним процесом. Контролінг здатен покращити оперативне і стратегічне управління, забезпечити прийняття ефективних довгострокових управлінських рішень, слугує інструментом комплексної координації та моніторингу за бізнес-процесами підприємств [222, с. 25]. Під впливом мінливих ендогенних та екзогенних чинників відбувається

розвиток функцій суб'єктів господарювання, який вимагає поглиблення функціональних обов'язків в управлінні. Саме на це спрямований фінансовий контролінг, який здатний забезпечувати інтеграцію багатьох управлінських процесів.

Становлення фінансового контролінгу як ефективного інструменту управління стало відповіддю на запити підвищення ефективності діяльності підприємств.

Насамперед виникнення контролінгу історично обумовлене потребою у організаційному оформленні документування і контролю за рухом грошей та товарів внаслідок розвитку у XV столітті в Англії виробництва і розгалуження державних фінансів.

У XVIII столітті розвиток індустріалізації спричинив необхідність посилити державний контроль за використанням коштів, і у 1778 році у Сполучених Штатах Америки юридично було засновано відомство «Comptroller, Auditor, Treasurer and Six Commissioners of Accounts» як організаційний елемент концентрації функцій з контролю за державним господарством. Отже, спочатку контролінг історично з'явився на макрорівні з домінуючою функцією контролю за використанням державних коштів. На мікроекономічному рівні контролінг з'явився лише в кінці XIX століття внаслідок економічного гіперрозвитку промисловості та формування великих компаній [192, с. 108-112].

Однією з причин виникнення контролінгу вважають саме промислове зростання Сполучених Штатів Америки наприкінці XIX – початку XX століть. З 1860-х років у Сполучених Штатах Америки почалося активне акціонування у сфері виробництва. Надалі самостійні акціонерні товариства стали укладати тимчасові угоди (пули) за єдиними цінами, тарифами і обсягами виробництва. Трасти і холдинги стали найбільш поширеною формою монополій. Трасти створювалися акціонерами, які передавали право управляти своїм голосом на зборах акціонерів єдиній централізованій раді. Холдингові компанії набували

контрольних пакетів акцій різних підприємств, що дозволяло їм здійснювати контроль, управління та фінансування цих компаній, хоча останні зберігали при цьому юридичну самостійність. На початку ХХ століття процеси трастування набули масового характеру, внаслідок чого концентрація виробництва надала можливість впливати на державну політику.

Таким чином, високі темпи економічного зростання у світі, активна участь у виробництві, поява трастів та холдингів і, як наслідок, збільшення розмірів підприємств та ускладнення виробництва викликали необхідність удосконалення методів управління.

Так, наприклад, можна відзначити розвиток контролінгу транспортної галузі на прикладі залізничної компанії «Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad», де у 1880 році було організаційно оформлено контролінг для вирішення фінансово-господарських завдань, управління фінансовими вкладеннями і основним капіталом [225, с. 110].

Компанія «General Electric» була першою промисловою компанією, яка у 1892 році організаційно виокремила функціональні обов'язки і ввела посаду контролера. Виникнення контролінгу стало адекватною відповіддю на особливості американського корпоративного законодавства, що визначало лише два органи управління – загальні збори акціонерів та раду директорів, які потребували інформаційного узгодження.

Світова економічна криза 1930-х років істотно вплинула на розвиток контролінгу та його впровадження на підприємствах. Депресія в економіці призвела до підвищеної уваги в управлінні до планування та обліку бізнес-операцій підприємств. Тогочасне бачення контролінгу, де контролер виконував функції обліку та ревізії минулих господарських заходів, було розширено, що переорієнтувало зміст та функції контролінгу на майбутні події. Таке бачення почало пов'язувати завдання контролера передусім з питаннями планування та контролю і підняло його статус до рівня фінансової дирекції.

У результаті впливу економічної кризи у 1931 році було організовано Інститут професійних контролерів («Controllers Institute of America», з 1962 р. перейменованій у «Financial Executive Institute (FEI)»), а з 1944 р. почав існувати науково-дослідний інститут «Controllershship Foundation» (нині – «Financial Executives Research Foundation»). Відзначені установи мали вагомість у популяризації ідей контролінгу, а особливо інститут FEI, який зробив внесок у систематизацію контролінгових завдань та відокремлення їх від завдань фінансового менеджменту [201, с. 107].

Інформаційною підтримкою щодо розповсюдження знань стосовно контролінгу у той час виступав заснований у 1934 р. журнал «The Controller» (нині – «The Financial Executive»).

До Європи контролінг прийшов зі Сполучених Штатів Америки в післявоєнний період у рамках американської економічної експансії. Як управлінська концепція контролінг отримав найбільший розвиток у Німеччині. Період 70-х років ХХ століття ознаменувався на німецьких підприємствах появою транснаціональних корпорацій і формуванням центрів прибутку, у зв'язку з чим виникла потреба вдосконалювати інструменти планування та управління.

Внаслідок окреслених процесів історично склалися німецька та американська моделі контролінгу. Німецька модель характеризується насамперед теоретичним, академічним підходом і другорядним вирішенням конкретних завдань. Американська ж модель має більш прагматичний підхід: відповідно контролінг більш тісно пов'язаний з управлінням, орієнтований на вимоги ринку та потреби клієнтів, розглядається виключно в прикладному сенсі та орієнтований тільки на практику. За американською моделлю до контролінгу включаються і зовнішні бухгалтерські завдання. Внутрішній облік перебуває у центрі німецької моделі контролінгу, тоді як зовнішній облік відсутній у полі такої моделі контролінгу [201, с. 88].

Між американською та німецькою моделями існують певні подібності та відмінності (рис. 1.1). Так, в англо-саксонській практиці використовується термін «управлінський облік», а категорія «контролінг» практично не вживається, хоча фахівців, завдання яких входять до управлінського обліку, називають контролерами [19, с. 157].

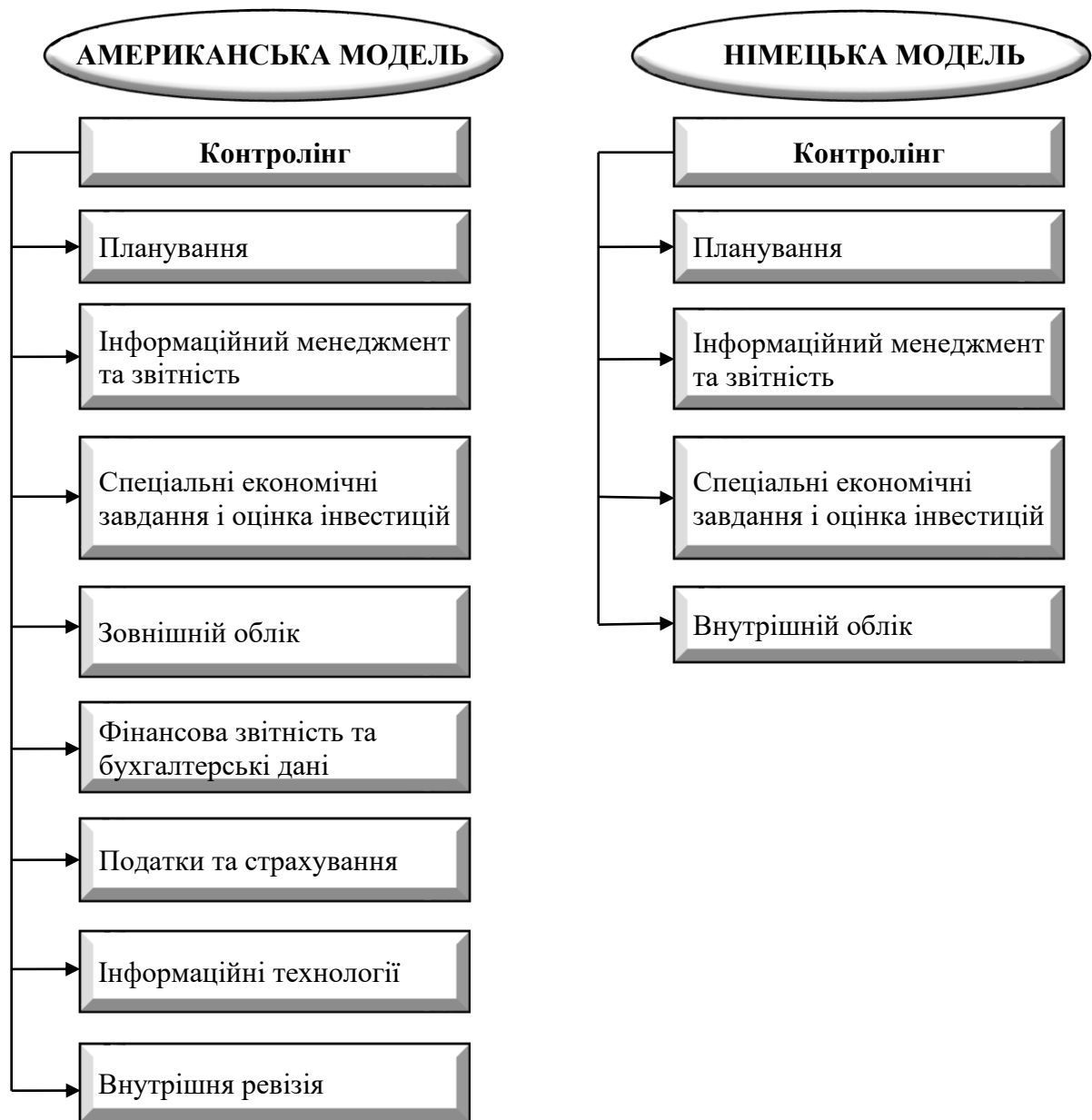


Рис. 1.1. Спільні та відмінні риси американської та німецької моделей контролінгу

Джерело: складено автором за даними [63, с. 44-48; 198, с. 110-115]

У трансформаційний період становлення ринкової економіки підприємства України почали переформатування управління для роботи у нових економічних умовах динамічного і нестабільного зовнішнього середовища. Дані бухгалтерського обліку, що містили через особливості податкового та бухгалтерського законодавства інформацію зі значним запізненням за фактом вже здійсненої господарської діяльності, стали недостатніми для прийняття управлінських рішень у нових економічних умовах.

Під впливом турбулентного зовнішнього економічного середовища важливим для українських підприємств є пошук нових або адаптація існуючих у зарубіжній практиці методів, інструментів та систем управління. Такі методи обумовлені необхідністю надавати важливу інформацію про реальний стан на підприємствах для внутрішніх користувачів, підвищувати ефективність управлінських рішень, які б забезпечували довгострокове існування підприємств і досягнення ними оперативних і стратегічних цілей. Саме контролінг має змогу забезпечувати виконання таких цілей. Вважається, що система контролінгу доречна у випадках, коли функції управління компанії делеговані її підрозділам та службам, тоді вона допоможе досягти максимально можливого загального результату діяльності, і у цьому сенсі контролінг є інструментом успішної діяльності у ринковій економіці [63, с. 79].

Якщо дискутувати про можливість застосування німецької чи американської моделі контролінгу на українських підприємствах, то, на наш погляд, потрібний синтез обох моделей. Це пов'язано з тим, що в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, характерного для ринкової економіки, необхідна система управління, яка забезпечує єдину інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень з метою досягти довгострокові цілі розвитку підприємств. Така інформаційна база має інтегрувати у єдину систему всі види обліку: бухгалтерський, фінансовий, управлінський, податковий, статистичний, тобто внутрішній облік (що

характерно німецькій моделі контролінгу) та зовнішній облік, який орієнтований на ринок та вимоги клієнтів (що притаманно американській моделі контролінгу).

Таким чином, передумови виникнення та розвитку контролінгу обумовлено наступними чинниками:

– підвищення нестабільності й динамічності навколишнього середовища підприємств та інфляційні процеси (рис. 1.2);

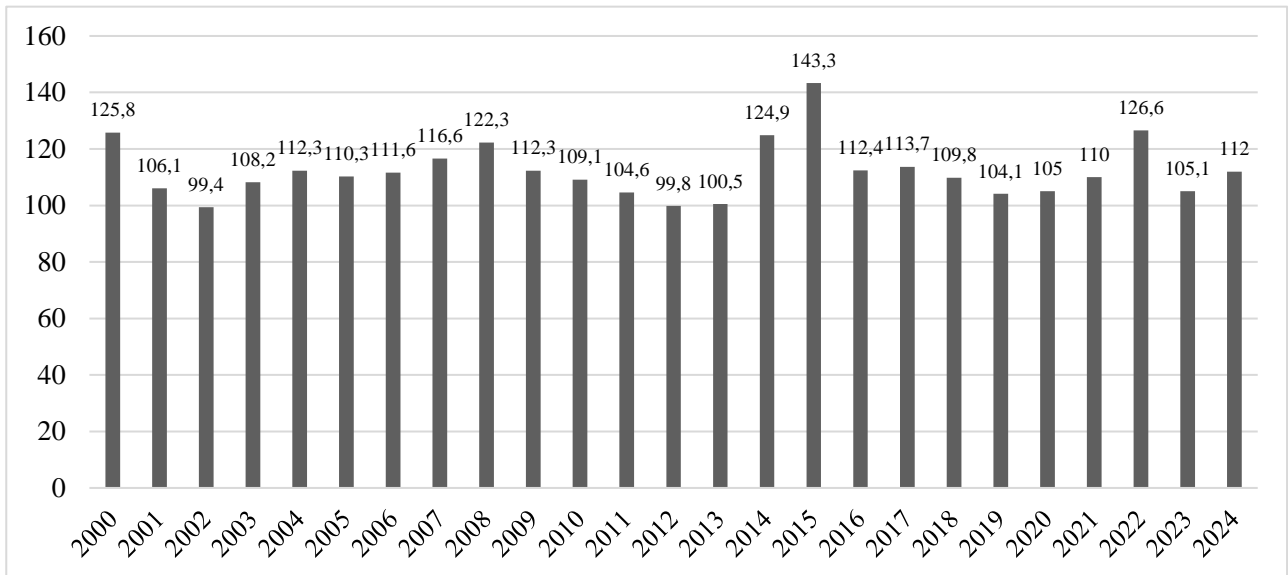


Рис. 1.2. Динаміка індексу інфляції в Україні, 2000-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [67]

– посилення конкуренції, що вимагає швидшої реакції та адаптації до умов, які постійно змінюються (табл. 1.1);

Таблиця 1.1

Динаміка географічної структури зовнішньої торгівлі (імпорту товарів),
2013-2023 рр., млн дол. США

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
Європа	28 566	22 383	16 665	18 470	22 922	25 370	38 001	32 811	44 327	32 427	35 384
Країни ЄС	25 640	20 377	14 760	16 432	20 000	22 324	24 242	23 126	28 954	26 962	32 487

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	5	6	7	8	9	10	10	11	12
Азія	15 237	10 848	7 236	8 921	10 679	13 617	17 395	16 390	22 245	18 839	23 297
Африка	750	680	602	554	719	758	819	810	1 213	597	714
Америка	4 340	3 022	2 337	2 595	3 616	4 111	4 398	4 239	4 833	3 165	4 047
Австралія і Океанія	94	182	170	121	151	69	117	46	178	231	102
Усього	76 986	54 428	37 516	39 249	49 607	57 188	60 800	54 336	72 843	55 296	63 567

Джерело: складено автором за даними [21]

– глобалізація ринків, залучення дедалі більшої кількості підприємств у зовнішньоекономічну діяльність, ускладнення організаційних структур та систем управління (табл. 1.2);

Таблиця 1.2

Динаміка географічної структури зовнішньої торгівлі (експорту товарів),
2013-2023 рр., млн дол. США

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Європа	5	5	17 064	17 122	13 248	13 790	17 902	20 606	26 740	23 736	34 214
Країни ЄС	6	6	16 048	16 414	12 647	13 179	17 053	19 573	20 123	17 938	26 793
Азія	7	7	16 813	15 351	12 379	11 796	12 967	13 754	16 646	19 699	24 762
Африка	8	8	5 095	5 098	3 803	3 865	4 048	4 127	4 972	4 048	5 627
Америка	9	9	2 164	1 372	786	735	1 208	1 620	1 468	1 549	3 259
Австралія і Океанія	10	10	40	24	14	18	72	49	59	67	74
Усього	2	2	63 321	53 902	38 127	36 362	43 265	47 335	50 055	49 192	68 072

Джерело: складено автором за даними [21]

- особливості бухгалтерського та фінансового обліку, що констатують факт здійснення господарської діяльності підприємств без орієнтації на майбутнє;
- необхідність своєчасного отримання керівництвом актуальної інформації для прийняття управлінських рішень з метою досягнення довгострокових цілей розвитку підприємств;
- необхідність підвищення ефективності управління при оптимальному поєднанні результатів та витрат.

Розвиток контролінгу викликав інтерес не лише у суб'єктів виробничої сфери, а й серед вчених, які висвітлювали у своїх наукових дослідженнях вплив різноманітних зовнішніх умов на процеси господарювання.

На початковому етапі еволюції наукової думки однією з найбільш вагомих була теза вченого Е. Майєра, який вбачав у контролінгу концепцію ефективного управління фірмою та забезпечення її тривалого існування [201, с. 19]. Під впливом розширення виробництва контролінг, за думкою Е. Майєра, виступає як своєрідний міст між оперативним та стратегічним управлінням, що поєднує фінансовий облік, виробництво та маркетинг. Внаслідок інтеграції національного виробництва у світовий простір вчений Е. Майєр наголошував на необхідності доповнення лінійного мислення системним мисленням, що дозволяє розглядати компанію як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Економічна волатильність викликає у компаній потребу своєчасно реагувати на зміни середовища і завдавати превентивних ударів – «вже сьогодні робити те, про що інші подумують лише завтра» [201, с. 204].

Підприємства, менеджери яких дбають про миттєвий прибуток і прагнуть досягти тільки короткострокових цілей, можуть мати певні труднощі у стратегічному плануванні. Одним з найважливіших інструментів контролінгу, за думкою Е. Майєра, виступає управління цілями, що включає узгодження цілей, керування ними та їхнім досягненням. Контролінг, який передбачає управління

цілями, працює аналогічно «природньому ланцюгу, який являє собою систему саморегулювання, що підтримує баланс в організмі при температурі 37°C та сигналізує про здоров'я і нормальність розвитку» [201, с. 206].

На думку Е. Майєра, контролінг покликаний для того, щоб за рахунок нього підприємства ефективно використовували економічні переваги і мали потенційні можливості успішної діяльності в перспективі. Контролінг має передбачати на основі стратегічного планування формулювання і впровадження стратегій пошуку, формування і збереження потенціалу фінансово-економічного успіху підприємств. З урахуванням цього, Е. Майєром була відмічена значущість стратегічного контролінгу. Разом з тим, Е. Майєр наголошував на важливості використання й оперативного контролінгу, який має координувати процеси оперативного планування, обліку і контролю, що призвело до виокремлення стратегічного та оперативного контролінгу в окремі дефініції. Вчений Е. Майєр вбачав сутність стратегічного контролінгу у тому, щоб «робити правильні речі», а оперативного – «робити речі правильно».

Оперативний контролінг покликаний вирішувати поточні завдання, стратегічний – допомагає підприємствам ефективно використовувати свої переваги і створює нові потенціали для успішної діяльності в майбутньому. У завдання оперативного контролінгу входить фіксація, аналіз і планування результатів діяльності підприємств, здійснення контролю, виявлення та усунення поточних труднощів, поліпшення мотивації колективу на підвищення результатів діяльності.

Стратегічний контролінг включає формулювання цілей, управління ними та досягнення поставлених цілей. Стратегічний контролінг дозволяє визначити низку дій, що забезпечують тривале існування підприємств на ринку і фокусується на майбутніх тенденціях. Крім часового горизонту, ці два види контролінгу відрізняються і поставленими перед ними завданнями, які полягають в тому, що стратегічний контролінг несе відповідальність за розробку

альтернативних стратегій, визначає критичні умови, виявляє перешкоди та слабкі місця, визначає основні контрольовані показники та аналізує економічну ефективність; оперативний контролінг покладений розробляти бюджети, порівнювати планові та фактичні показники, аналізувати вплив відхилень та забезпечувати інформаційними ресурсами.

Основні характеристики оперативного та стратегічного контролінгу наведено у табл. А.1 у Додатку А.

Крім того, оперативний та стратегічний контролінг відрізняються тим, що:

- стратегічний контролінг орієнтований на потенційні можливості (виробничі потужності, матеріальні і трудові ресурси), оперативний – на конкретний результат (підвищення продуктивності праці, збільшення прибутку);
- об'єкти планування та контролю при оперативному контролінгу збігаються, але при стратегічному вони не ідентичні (наприклад, прибуток при оперативному контролінгу є об'єктом планування та контролю; при стратегічному – об'єктами є нове виробництво, стан внутрішнього та зовнішнього середовища);
- в оперативній сфері переважає зовнішній контроль, у стратегічній – самоконтроль;
- перевірка передумов успіху та результатів має різне значення для оперативного та стратегічного контролінгу (для першого, наприклад, це може бути виробництво з метою отримання прибутку від продажів, для другого – виживання підприємств у довгостроковій перспективі на основі встановлення динамічного балансу з навколишнім середовищем);
- за оперативним та стратегічним видами контролінгу відзначаються різні призначення (для оперативного – економічна ефективність, прибутковість, продуктивність праці, для стратегічного – довгострокова гарантія існування підприємств).

В умовах появи відкритої економічної системи та бурхливого потоку інформації із зовнішніх джерел з'явилась потреба у розширенні розуміння контролінгу. Так, дослідник Дітгер Хан [185, с. 33] вбачав у контролінгу надання інформації для процесу прийняття управлінських рішень, при цьому цілі контролінгу повинні сприяти досягненню цілей підприємств. Постало питання щодо забезпечення довгострокового розвитку підприємств і стратегічних цілей, відповіддю на яке Дітгер Хан вважає оптимізацію фінансового результату за гарантованої ліквідності, а основним інструментом контролінгу відзначає орієнтовану на результат і ліквідність систему «Planning&Control» з інтегрованими плануванням та контролем.

Підтримуючи думку Дітгера Хана щодо кореляції цілей контролінгу та цілей компанії, вчений П. Хорват [194, с. 55-57] висунув ідею, що контролінг повинен забезпечувати управління компанії інформацією та налаштовувати на узгодження, реагування та адаптацію до змін середовища. В умовах розширення інформаційного простору дослідник П. Хорват наголошував на потребі інтеграції та координації процесів планування, а також інформаційного забезпечення цих процесів, щоб досягти бажаний результат управління підприємством.

Притримуючись спрямованості контролінгу на результат з урахуванням забезпечення ліквідності і відзначаючи потребу у вдосконаленні збору та обробки великого потоку інформації, автор Т. Райхманн [214, с. 112-116] розвинув ідею розробки, координації та контролю за виконанням поставлених планів підприємств на основі використання контролінгу.

З урахуванням тенденції поділу системи управління на окремі компоненти, науковець Х.-Ю. Куппер [198, с. 56-59] підійшов до контролінгу з деякої іншої позиції і відзначав центральною проблемою координацію системи управління підприємств. Еволюція системи управління спричинила виокремлення підсистем цілей та принципів управління, організації, планування і контролю, управління

персоналом і інформаційної підсистеми, що сприяє досягненню не конкретної мети діяльності підприємств, а системи цілей.

Ґрунтуючись на концепції контролінгу П. Хорвата і Х.-Ю. Куппера, економіст Ю. Вебер [231, с. 735] розвинув погляд на контролінг як на елемент системи управління, що виконує функцію підтримки управління в процесі координації з акцентом на завдання планування, контролю та інформування.

На основі доробків дослідників Х.-Ю. Куппера та Ю. Вебера вченим Д. Шнейдером [219, с. 204-206] запропоновано використовувати контролінг у формі управлінської функції обмеженої координації, яка повинна зводитися до розробки, узгодження та об'єднання окремих планів підприємств у єдиний план та до внутрішньовиробничого обліку у формі виконання планів та надання інформації для планування.

Розвиваючи ідеї Е. Майєра стосовно орієнтації оперативного і стратегічного контролінгу на цілі, майбутні події та перешкоди, дослідник Хілмар Дж. Воллмут [193, с. 77] наголошував на важливості практичного застосування інструментів управління, щоб зберігати і розширювати потенціал компанії, виявляти її ризики і покращувати майбутні шанси. При цьому була висунута думка, що оперативний та стратегічний контролінг повинні утворювати єдиний регулюючий ланцюг, обґрунтовуючи, що оперативне планування залежить від стратегічного і створює імпульси змінам стратегічної орієнтації підприємств.

З урахуванням розвитку виробництва, який призвів до поширення складних організаційних форм підприємств, американський економіст і лауреат Нобелівської премії з економіки Джордж Джозеф Стіглер [223, с. 219-222] вважав контролінг корисним лише на відносно великих підприємствах. Для дрібніших підприємств питаннями контролінгу пропонувалось займатися працівникам, які виконують переважно інші функції (наприклад, відділ бухгалтерії або власник підприємств). Монополізація виробництва призвела до

потреби фокусуватись підприємствам на «вузькі місця» і спрямовувати розвиток на основі мислення категоріями зв'язку минулого та майбутнього.

Щодо європейського напрямку, то розвиток німецької економічної науки [218, с. 98-101] базувався на гіпотезі, що контролінг, інтегруючи облік, планування та традиційний маркетинг у єдину систему, виступає інструментом ефективного управління підприємств, забезпечує довгострокове існування, надає допомогу у прийнятті управлінських рішень.

Вченим Р. Брамсманном [180, с. 45] обґрунтовано контролінг як інструментальну основу для забезпечення управління, яка має змогу адаптувати стратегічні цілі до постійно змінних умов середовища; узгодити оперативні цілі зі стратегічним планом розвитку; інтегрувати оперативні плани різних бізнес-процесів; створити систему надання інформації керівникам різного рівня управління в оптимальні проміжки часу; сформував систему контролю за виконанням планів, регламентувати їхній зміст та строки виконання; адаптувати організаційну структуру управління компанії для підвищення її гнучкості і здатності швидко реагувати на вимоги зовнішнього середовища.

Розвиток менеджменту у складно організованих великих компаніях спровокував прогресування комплексного підходу до виявлення і вирішення проблем на підприємствах [212, с. 113]. Відповідно такому підходу контролінг призначався для цілепокладання, саморегуляції, планування, обліку, контролю, аналізу, управління інформаційними потоками, зворотного зв'язку у ланцюгу управління та формування рекомендацій з прийняття управлінських рішень, що забезпечує синтетичне і цілісне уявлення про діяльність підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому.

Внаслідок промислового перевиробництва, яке призвело до економічного краху інших галузей, а згодом і кризи самої промисловості, зросла вагомість малого та середнього бізнесу, які почали відігравати важливу роль у нових ринкових умовах. Щоб впоратися з поставленим перед малим і середнім бізнесом

завданням розвивати економічний потенціал і вміло орієнтуватися у здійсненні управлінських рішень, Д. Менш [203, с. 66-69] вказує на доречність використання оперативного планування та практичної методики порівняння планових показників результативності з фактичними, при цьому не враховуючи стратегічне планування, обумовлюючи це досить слабким потенціалом довгострокового функціонування таких підприємств.

Проте згодом переосмислення актуальності використання контролінгу лише на великих підприємствах розвинуло ідею, що контролінг може бути функціонально відокремленим напрямком управління, який пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної сервісної функції для ухвалення як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень для підприємств будь-якого розміру і організаційної форми [178, с. 55; 18, с. 37].

В умовах переходу української економіки на ринкові економічні рейки формування контролінгу у зарубіжних компаніях стало прикладом для вітчизняних підприємств. Безумовно, така трансформація системи управління знайшла своє відображення у наукових дослідженнях українських вчених-економістів.

Популяризація орієнтиру процесів управління на максимізацію прибутку і вартості капіталу при мінімізації ризику та підтримці ліквідності й платоспроможності підприємств, призвела до висунення вченим О. О. Терещенком ідеї щодо контролінгу як особливої системи методів та засобів, спрямованих на функціональне забезпечення управління підприємств, що включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішнє консультування [155, с. 64; 157, с. 140-141].

В межах вітчизняної економічної системи науковець І. І. Цигилик [167, с. 18] відмічав призначення контролінгу у контролі того, наскільки підприємства успішно рухаються до своєї мети. Проте така думка піддалась критиці, адже

контролінг повинен не контролювати успішність розвитку підприємства, а забезпечувати його успішний розвиток в майбутньому.

Ускладнення умов функціонування підприємств України у трансформаційний період розвинули дослідження контролінгу науковцем М. С. Пушкарем [134, с. 33] як наряду ефективного управління економічним об'єктом на основі оперативних і стратегічних заходів реагування на зовнішні і внутрішні чинники для забезпечення стабільного і тривалого існування об'єкта у середовищі, що постійно змінюється.

Необхідність впорядкувати побудову системи контролінгу здійснила вплив на роботу І. О. Бланка [8, с. 204-206], у якій контролінг відзначено системою, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємств, виявлення у часі відхилень фактичних результатів функціонування від прогнозованих й прийняття оперативних управлінських рішень.

Мінливість економічних умов діяльності вітчизняних підприємств наштовхнула вчених та практиків на потребу відстежувати тенденції розвитку мікроекономічного і макроекономічного середовища підприємств, виявляти резерви і поліпшувати систему управління на основі використання нової інформації, технологій та сучасних методів прийняття рішень. Складність отримання гарантованого прибутку у нестабільних умовах переходу до ринкового типу економіки вплинула на напрацювання вченої Л. Д. Смирнкової [151, с. 14], яка вважає контролінг технологією управління прибутком підприємств.

Таке припущення, що обмежується лише управлінням прибутком, зіштовхнулось з непогодженням вченим О. В. Козубом [47, с. 15], який розглядає контролінг як управлінську систему, представлену взаємопов'язаними компонентами планування, координації, контролю, інформаційних потоків, управлінського обліку та аналізу відхилень. Перелічені

компоненти згодом доповнено О. В. Козубом аналізом ризиків і виявленням причин відхилень, розробкою альтернативних способів подолання небажаних явищ і, як наслідок, створенням основи для прийняття управлінських рішень. За таких умов контролінг приймає форму системи фінансово-господарського управління, в основі якої присутня інтеграція методів прийняття рішень, спрямованих на розпізнавання фінансово-господарських ситуацій, управління станом фінансово-господарської діяльності підприємств, розвиток їхнього потенціалу на основі облікових, аналітичних та інших даних планування.

Притаманна для ринкової економіки і умов глобалізації маркетингова діяльність знайшла відображення своєї важливості у доробках вченого О. В. Оліфірова [79, с. 19], який відзначав контролінг орієнтованою на результат технологією управління, що може приймати матеріальну, ціннісну і соціальну форму.

Більш детальний огляд еволюції вітчизняної та зарубіжної наукової думки щодо сутності контролінгу представлено у таблиці А.2 Додатку А.

Узагальнюючи на рис. А.1 Додатку А етапи розвитку контролінгу за функціональним критерієм, відмітимо, що на початку становлення у XV-XVII ст. контролінг використовувався для обліку та контролю лише за державними коштами. Зростання промислового виробництва у XVIII-XIX ст. потребувало координації значно більших грошових потоків. На початку XX ст. контролінг ототожнювався з бухгалтерським обліком, проте у 1930-1970 рр. внаслідок Великої депресії контролінг почав набувати рис управлінського обліку на основі інтеграції оперативного планування і контролю за бізнес-процесами. У 1970-1980 рр. за рахунок контролінгу менеджери мали змогу досягати не лише тактичних цілей, а й стратегічних. У 1980-1990 рр. контролінг у своєму розвитку набуває характеристик повноцінної управлінської системи, що полягає у поєднанні планування, координації та контролю за ефективністю управлінських рішень. Характерні для 1990-х рр. процеси глобалізації та розвиток

інформаційних технологій призвели до значного потоку зовнішньої інформації, і в таких умовах контролінг почав передбачати ще й інформаційне забезпечення управлінських рішень.

На сьогодні важливим є формування системи фінансового контролінгу не лише на великих, а й на малих та середніх підприємствах, тому що вони є вихідною точкою зростання та переходу у більш великі корпорації, з урахуванням цього можливості впровадження контролінгу у малому та середньому бізнесі повинні бути у рамках досліджень вчених та у полі зору практиків.

Ускладнення виробничих процесів, зростання інформаційних потоків, активний розвиток фінансового ринку та фінансових відносин, зростання ролі малого та середнього бізнесу, зміна внутрішніх потреб підприємств та зовнішніх умов середовища їхнього функціонування обумовлюють розвиток контролінгу, який дозволяє своєчасно надавати управлінську інформацію для ефективного прийняття рішень, усувати перешкоди та виявляти чинники успішної діяльності, узгоджувати у сучасних умовах тактичні та стратегічні цілі управління з цілями функціонування та розвитку підприємств.

1.2. Сутність та призначення фінансового контролінгу підприємств

Дослідження еволюції розвитку контролінгу надало можливість встановити, що у доробках зарубіжних та вітчизняних авторів не в повній мірі розвинуто поняття фінансового контролінгу, який є частиною контролінгу, а наводяться лише такі категорії, як «фінансовий контроль» і «контролінг», що на сучасному етапі розвитку фінансових відносин не задовольняє вимогам управлінської діяльності та гальмує розвиток виробництва.

Часто у іноземних наукових виданнях можна стикнутися з ототожненням фінансового контролінгу з фінансовим контролем. Проте поняття «фінансовий контролінг» і «фінансовий контроль» не варто вважати за синоніми. Адже фінансовий контроль – це контроль, який направлений на відповідність основних фінансових показників діяльності підприємств плановому та цільовому значенням. Фінансовий контроль спрямований на виявлення помилок і відхилень у минулому. У свою чергу фінансовий контролінг у широкому вжитку – це управління майбутнім фінансовим станом підприємств для забезпечення їхньої довгострокової діяльності [22, с. 30].

Бізнес-середовище, в якому підприємства змагаються за конкурентну перевагу та позиції лідера на ринку, постійно змінюється та розвивається. Під час формулювання та розробки планів і стратегій менеджери повинні забезпечити й майбутнє їхнє досягнення, та мають бути завжди переконані в тому, що працівники/команда роблять правильні речі та не здійснюють не відповідні вимогам навколишнього середовища вчинки.

Слово «контроль» часто викликає досить негативні емоції, адже для багатьох суб'єктів контроль насамперед означає певні обмеження, тиск та відсутність незалежності. Менеджери мають постійно шукати способи покращити задоволеність споживачів, підтримувати ділові відносини з постачальниками, зменшувати витрати та мотивувати до розробки потрібних споживачам продуктів і послуг. У зв'язку з цим, кожний суб'єкт господарювання потребує базових систем для розподілу фінансових ресурсів, розвитку людських ресурсів, аналізу фінансової діяльності та оцінки загальної прибутковості діяльності.

Фінансовий контролінг є елементом контролінгу, і йому притаманні процеси контролінгу, але з урахуванням фінансової складової.

Фінансовий контролінг може визначатися як процес, який спрямовує діяльність на досягнення фінансово-організаційних цілей підприємств.

Проблеми з фінансовим контролінгом синхронно з відсутністю або некоректністю контролю часто завдають непоправної шкоди підприємствам.

У наукових публікаціях значна увага приділяється актуальним проблемам фінансового забезпечення підприємств. Загалом це пов'язано з нестабільним економічним середовищем, у якому працюють підприємства, і відмічається повільне формування наукової бази у сфері довгострокового фінансового планування. Сучасні підприємства покладають значні зусилля на раціоналізацію підходів до управління фінансовими ресурсами і забезпечення довгострокового фінансово-економічного функціонування.

Досягти представлені цілі можна завдяки впровадженню фінансового контролінгу. Для виявлення сутності та призначення фінансового контролінгу, проаналізовано запропоновані різними авторами погляди та виявлено, що у своєму розвитку поняття «фінансовий контролінг» набувало різного змісту і досі не отримало загальноприйнятого визначення.

Так, теоретик і практик менеджменту А. Файоль [189, с. 37] розглядає фінансовий контролінг як процес, який розпочинається зі встановлення стандартів, продовжується вимірюванням ефективності й завершується порівнянням стандартів з фактичною продуктивністю та здійсненням коригуючих дій. Автор акцентує на необхідності приділяти увагу помилкам, виправляти їх та запобігати їхньому виникненню у майбутньому, з чим повністю погоджуємось. Проте А. Файоль не приділяє уваги стратегічним цілям, що мають бути досягнуті, а лише відзначає важливість оперативних стандартів, тобто кількісного виміру поточного результату управління, залишаючи поза увагою якісні перетворення.

Відповідно до визначення А. Файоля, вчений Дж. Р. Моклер [207, с. 112] ідентично вважає, що в основі фінансового контролінгу має бути вжиття коригувальних заходів для забезпечення максимально ефективного досягнення

фінансових цілей, що також залишає поза увагою напрямки досягнення стратегічних цілей.

Вчений Дж. Моклер [207, с. 119] визначає фінансовий контролінг як систематичну спробу керівництва порівняти фінансову продуктивність із заздалегідь визначеними стандартами, планами і цілями, виявити, чи відповідає продуктивність цим стандартам, і вжити коригувальні дії, необхідні для встановлення того, чи використовуються фінансові ресурси компанії для досягнення її цілей найефективнішим способом. Відмітимо у даному визначенні доречно вказаний зв'язок цілей фінансового контролінгу із цілями підприємств, коригувальні заходи відповідно яким не повинні суперечити.

Професор Е. Фламгольц [190, с. 76] стверджує, що фінансовий контролінг є динамічною функцією управління, яка повинна постійно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Таке визначення розкриває сутність фінансового контролінгу, при цьому не уточнюючи ефект, який має бути отриманий від впровадження фінансового контролінгу.

Дослідник Л. Дж. Муллінз [208, с. 277] вважає фінансовий контролінг одним із істотних напрямків управлінської діяльності, для якого характерне узгодження його цілей із власними цілями компанії. На нашу думку, таке твердження відповідає кореляції системи цілей контролінгу із загальною стратегією підприємств.

Професори К. Мерчант і В. Ван дер Штеде [204, с. 335] розглядають фінансовий контролінг підприємств як критичну функцію управління, оскільки її збій або нехтування нею може завдати шкоди репутації та призвести до значних фінансових втрат, а у подальшому, ймовірно, до банкрутства й краху. Дане тлумачення відображає призначення фінансового контролінгу підприємств, проте не розкриває напрямки, які мають бути задіяні під час його застосування.

Науковець А. Аتكісон [176, с. 402] стверджує, що фінансовий контролінг – це процес розподілу, оцінки та регулювання фінансових ресурсів на постійній

основі для досягнення цілей підприємств. На нашу думку, таке визначення більш притаманне напрямку фінансового менеджменту з управління капіталом підприємств.

Вчені А. Сіліван та С. М. Шефрін [225, с. 108] розглядають фінансовий контролінг як невід'ємну рису фінансової природи суб'єкта господарювання, що полягає у компромісі між вигодами, які отримує суб'єкт, та вартістю цих вигід з метою досягти цілі діяльності. Наведене визначення більш характерне для управління рентабельністю суб'єкта господарювання, що спрямоване на співставлення отриманого результату та понесених витрат для його одержання.

Дослідники М. Седлак та К. Лішкова [220, с. 98] представляють фінансовий контролінг як супутнє явище планування, яке охоплює всі процеси управління. Суттєвим змінним індикатором стану підприємств є плани, які сприяють наступним діям, тобто контролю. Одночасно з цим, моніторинг розглядається як ядро функції контролінгу та, у випадку вищезгаданого планування, моніторинг має бути покладений на забезпечення прогресу й дотримання плану та цілей суб'єктів господарювання.

Згідно з думками докторів філософії Ю. Мішуна та І. Мішунової-Гудокової [206, с. 67] фінансовий контролінг – це безперервний процес підготовки стандартів, вимірювання ефективності, порівняльного аналізу та вжиття коригувальних заходів для забезпечення ефективної та успішної фінансової діяльності підприємств. Відзначимо нашу точку зору, що фінансовий контролінг дійсно повинен бути перманентним процесом.

Як зазначається у роботі [222, с. 35], фінансовий контролінг – це функція, яка замикає ланцюг фінансового управління. Це керівний важіль, який пов'язує всі попередні функції керівництва підприємств з цілями фінансового планування, при цьому процес планування визначає цілі та завдання, які зрештою стають основою фінансового контролінгу. Таке твердження обмежує

напрямки фінансового контролінгу тільки плануванням, уникаючи важливості процесів координації та контролю в управлінні підприємств.

Науковці С. Роббінс і М. Култер [215, с. 634-636] визначають фінансовий контролінг як процеси моніторингу, порівняння та коригування виконання фінансової роботи. Усі керівники повинні перманентно здійснювати контролінг (навіть якщо їхні підрозділи працюють згідно з планом), тому що неможливо знати насправді, якщо не здійснювати оцінку і не порівнювати фактичну продуктивність з бажаним стандартом, які дії були виконані, що призвели до отриманого результату. Ефективні методи фінансового контролінгу гарантують, що діяльність підприємств здійснюється таким чином, що у майбутньому може призвести до досягнення поставлених цілей. Отже, ефективність методів фінансового контролінгу залежить від того, наскільки добре вони допомагають працівникам і менеджерам підприємств досягти намічених цілей.

Дослідники П. Тріпаті та П. Редді [227, с. 218] визначають фінансовий контролінг як управління фінансовою роботою для підвищення продуктивності, зменшення помилок, полегшення спілкування, підвищення безпеки та зниження витрат. Проте наведене твердження вказує на бажані результати від використання фінансового контролінгу без зазначення інструментів, що можуть забезпечити отримання цих результатів.

Автор А. Маккі [202, с. 332] відзначає фінансовий контролінг як безперервний процес координації та контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів. Однак дане визначення більш характерне для управління фінансовими ресурсами підприємств.

Економісти Дж. Шермерхорн і Д. Бахрах у своїй роботі [217, с. 303-304] пояснюють як фінансовий контролінг поєднується з іншими функціями управління: так, планування визначає напрямки розвитку підприємств, організація розподіляє людей і ресурси для роботи, керівництво мотивує персонал на роботу, а контролінг гарантує, що правильні речі відбуваються

правильним чином і в правильний час. При цьому, якщо відбудуться незаплановані події, контролінг допоможе повернути все на потрібні місця. Тобто, автори вбачають у фінансовому контролінгу «рятівний жилет» для підприємств.

Вчені Дж. Горватова та П. Галло [195, с. 143-145] пропонують формулювання поняття фінансового контролінгу як основного напрямку управління щодо забезпечення здатності підприємств виконувати зобов'язання виплат фінансових коштів у будь-який час. При цьому, автори ототожнюють фінансовий менеджмент з фінансовим контролінгом, з чим не можемо повністю погодитися. Дані автори відзначають призначення фінансового контролінгу у забезпеченні ліквідності підприємств, гармонізації фінансового обліку та обліку виробництва, використанні бюджетування для створення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми сферами діяльності, практичному використанні фінансово-економічних показників. Автори Дж. Горватова та П. Галло розкривають фінансовий контролінг як інтегровану систему управління фінансовими ресурсами підприємств, що дозволяє відображати впровадження нової продукції в балансі і звіті про фінансові результати. Процеси бюджетування розглядаються як такі, що дозволяють оптимально управляти фінансовими ресурсами на рівні окремих ресурсів успіху (наприклад, груп продуктів). Згідно з нашою думкою, фінансовий контролінг не обмежується лише управлінням ліквідністю і використанням бюджетування з метою оптимізації внутрішніх і зовнішніх сфер діяльності підприємств.

Професор Ф. Фрайберг [191, с. 89-94] пропонує визначення фінансового контролінгу як набору прийомів, спрямованих на приведення облікової політики та практики управління структурними підрозділами й корпоративними холдингами у такий спосіб, щоб вони були ефективними, придатними для аналізу, гнучкими до майбутніх змін та підтримувані програмним забезпеченням. Наведене визначення сформульовано узагальнено, і відсутня

конкретизація напрямків фінансового контролінгу. Автор пропонує призначення фінансового контролінгу розглядати завдяки удосконаленню фінансово-господарського функціонування, виходячи з фінансових критеріїв успішності діяльності підприємств. Зазначимо, що Ф. Фрайберг пов'язує таке явище як фінансовий контролінг із функціонуванням корпорацій і холдингів, наголошуючи, що саме в диверсифікованих акціях і розгалужених фінансово-виробничих структурах виникають питання консолідації галузевої звітності та неспроможності документального обігу для звітності головних центрів.

У роботі [199, с. 24] запропоновано визначення фінансового контролінгу як координаційної системи, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємств, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від очікування та затвердження оперативних управлінських рішень, що нормалізують роботу Об'єктом фінансового контролінгу відзначено комплекс ресурсів і фінансових потоків підприємств, фінансовий план та фінансові відносини. Збереження фінансової рівноваги, прибутковості та ліквідності активів пропонуються як цілі та завдання фінансового контролінгу. Таке визначення фінансового контролінгу, на нашу думку, по суті ототожнює його з фінансовим контролем.

Вчена Р. Ражнога [213, с. 34] відмічає для фінансового контролінгу потребу у формуванні інтегрального показника забезпечення діяльності підприємств, що відображає роботу фінансових процесів з управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, управління фінансовими результатами, управління ліквідністю та платоспроможністю. Відзначимо, що така думка може підпадати під сумніви, адже розробка інтегрального показника, який поєднує настільки різні фінансово-економічні показники, є завданням підвищеної складності.

Коло авторів у науковій праці [221, с. 952] відзначають фінансовий контролінг процесом забезпечення та підтримки ліквідності й

платоспроможності підприємств. Таке формулювання узагальнено вказує на особливості управління об'єктами і не відображає відмінність фінансового контролінгу від фінансового менеджменту.

Науковець К. Влacinський [228, с. 297] зазначає, що фінансовий контролінг полягає у забезпеченні стабільності підприємств та формуванні ресурсів для реалізації стратегічних планів; уникненні тих порушень і зловживань, які майже неминуче виникають за відсутності системного підходу до роботи з фінансовими ресурсами. Таке формулювання відображає сутність фінансового контролінгу як комплексного інструменту управління фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільність діяльності підприємств.

Автор І. Волчко [229, с. 44] визначає фінансовий контролінг як автоматичний процес управління фінансами підприємств. При цьому автор пояснює, що управління фінансовими відносинами, фінансовими ресурсами та їхніми джерелами має здійснюватися за допомогою методів, прийомів, моделей та фінансових інструментів фінансового менеджменту. У даному визначенні присутнє умовне ототожнення фінансового контролінгу з фінансовим менеджментом, з чим не погоджуємось.

Економіст Д. Бодді [179, с. 511-512] стверджує, що фінансовий контролінг є важливою частиною організаційного життя, що надає фінансовим ресурсам додаткову цінність на основі співпраці між суб'єктами та підрозділами підприємств, забезпечує для них фінансовий порядок, передбачуваність та надійність. В умовах застосування фінансового контролінгу постачальники знають що і коли вони повинні постачати, суб'єкти – ознайомлені з очікуваннями інших учасників від них, клієнти – володіють інформацією про час і місце отримання товару чи послуги, персонал – знає час отримання фінансових коштів. У цьому сенсі відсутність фінансового контролінгу означає невизначеність, хаос, неефективність і марнотратство, і таку організацію управління можна вважати як ту, що руйнує, а не додає цінності.

З погляду Д. Р. Хансена [192, с. 404] фінансовий контролінг є процесом оцінки та коригування кроків, необхідних для реалізації плану, на основі зворотного зв'язку, який надає можливість вирішувати залишити впровадження без змін або вжити певних коригувальних заходів, щоб повернути діяльність у відповідність з початковим планом, або скоригувати стандарти. Погоджуємось з думкою, що діяти лише заради дії нераціонально, тому будь-який здійснений процес повинен бути оцінений та мати відповідний відгук.

Згідно з поглядами С. Роббінса та М. Култера [215, с. 304] менеджери, які не використовують фінансовий контролінг, не можуть знати про рівень досягнення цілей і планів, та які подальші дії повинні бути вжиті. Більшість керівників не мають бажання надавати повноваження своїм співробітникам і вважають, що будуть нести відповідальність, якщо відбудуться незаплановані події [232, с. 112]. Але ефективний фінансовий контролінг може надавати інформацію, підтримувати зворотний зв'язок щодо продуктивності співробітників, зменшити ймовірність потенційних проблем. Сучасне середовище несе підвищену загрозу стихійних лих, фінансових турбулентностей, проблем на робочому місці, збоїв у глобальному ланцюзі постачань, порушень безпеки, і в таких умовах менеджери можуть володіти засобами захисту активів підприємств і мінімізувати збої у роботі на основі розширеного моніторингу та резервних планів, що передбачається фінансовим контролінгом.

Вчені Л. О. Коваленко та Л. М. Ремньова [45, с. 211] надають тлумачення фінансового контролінгу як саморегульованої системи методів і засобів, спрямованих на забезпечення функціонального управління фінансами підприємств за рахунок концентрації контрольних дій у фінансовій діяльності, виявлення відхилень поточних значень від нормативів та вжиття негайних заходів щодо нормалізації процесу управління фінансами. Проте, на нашу думку, фінансовий контролінг спрямований не лише на управління фінансами.

З точки зору вітчизняних дослідників Г. О. Партин та Я. В. Маєвської [99, с. 199] фінансовий контролінг є філософією управління та мистецтвом менеджменту у формі системи управління, яка спрямована на визначення майбутнього фінансового стану підприємств та шляхів його досягнення. Фінансовий контролінг не менш орієнтований на поточну діяльність підприємств, оскільки забезпечує підвищення ефективності прийняття оперативних управлінських рішень. При цьому, фінансовий контролінг набуває все більшого значення для оперативного фінансового менеджменту підприємств, що є наслідком швидкої зміни умов функціонування самих підприємств. За таких обставин доцільне запровадження фінансового контролінгу, який дасть змогу якнайшвидше приймати стандартні управлінські рішення в режимі онлайн. Це вказує на важливість наявності відповідного програмного забезпечення та розробки індивідуальних методів фінансового контролінгу.

У роботі [182] фінансовий контролінг представлений як аналіз фактичних результатів підприємств, що розглядаються з різних точок зору в різний час у порівнянні з коротко-, середньо- та довгостроковими цілями і завданнями підприємств. Будь-який процес досягнення фінансової ефективності стає марнотратним, якщо стратегія фінансового контролінгу не визначена та не реалізована на основі цілей, що відповідають поточному стану підприємств та їхнім майбутнім проєктам.

Український вчений О. О. Терещенко [157, с. 137] відзначає, що фінансовий контролінг передбачає практико-орієнтоване трактування фінансового менеджменту підприємств, виступає як філософія фінансового менеджменту, що виходить за межі спеціальної структури і пронизує систему прийняття фінансових рішень. Автором вказано про важливість забезпечити конструктивну організаційну основу функціонування фінансового контролінгу. Відзначимо, що фінансовий менеджмент не є фінансовим контролінгом, і так

само фінансовий контролінг не становить фінансовий менеджмент. Фінансовий контролінг вважаємо як один із напрямків фінансового менеджменту.

Відповідно до узагальнення визначень сутності фінансового контролінгу вітчизняними та зарубіжними вченими, наведених у табл. Б.1 Додатку Б, відзначимо, що фінансовий контролінг розглядається з різних точок зору: як процес, функція, явище, набір методів і інструментів, система і філософія управління. У сучасній науці відсутнє чітко встановлене поняття фінансового контролінгу, що зумовлює актуальність його уточнення і розробку методичних положень щодо його формування та адаптації до сучасних економічних умов.

Основні характеристики фінансового контролінгу підприємств, які відображають його призначення, наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні характеристики фінансового контролінгу підприємств

№ з/п	Характеристика	Опис
1	2	3
1	Універсальність	Процес фінансового контролінгу відбувається незалежно від типу чи розміру підприємств. Важливим обов'язком контролера є постійне фінансове управління і забезпечення того, щоб фінансові операції були спрямовані на досягнення цілей.
2	Безперервність	Фінансовий контролінг – постійний процес, який порівнюється з навігатором, що зчитує показання, щоб визначити рух за запланованим курсом. Контролер повинен постійно стежити, щоб компанія була на правильному шляху. Фінансовий контролінг вимагає постійного перегляду заходів у відповідь на поведінку змінних чинників навколишнього середовища.
3	Динамічність	Завдання фінансового контролінгу необхідно модифікувати у відповідь на зміни середовища та зміни в планах і цілях.
4	Всюдисущність	Менеджери всіх рівнів можуть виконувати контролінгову функцію, при цьому завдання та рівні реалізації різняться. Наприклад, топ менеджмент займається здійсненням стратегічного контролінгу, менеджери середньої ланки – оперативним контролінгом, а керівники нижчого рівня – поточними операціями.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
5	Орієнтованість на майбутні періоди	Менеджери не мають змоги контролювати минуле, але переваги негативного чи позитивного досвіду можуть допомогти сформуванню успішного результату у майбутньому. Запобіжні заходи фінансового контролінгу захищають від майбутніх втрат, марнотратства, дефіциту та різноманітних відхилень від наміченого шляху.
6	Результативність	Планування – це функція фінансового контролінгу, незамінний для забезпечення досягнення цілей підприємств, і який вимагає вимірювання фактичної фінансової продуктивності та її порівняння зі стандартами. У зв'язку з цим, фінансовий контролінг пов'язаний й з іншими управлінськими функціями, покладеними на досягнення високих результатів.
7	Впливовість	Передбачається, що управління структурує події та обумовлює поведінку суб'єктів. Фінансовий контролінг призначений для утримання від небажаної поведінки на основі формування моделі майбутніх подій, що стосується працівників фінансової сфери, дії яких відповідають певним нормам і стандартам.

Джерело: складено автором за даними [181, с. 85-87; 185, с. 98-105]

На нашу думку, фінансовий контролінг становить систему управління фінансовими ресурсами, яка передбачає інформаційне забезпечення планування, аналізу, організації, координації, обліку, контролю за фінансовими ресурсами та вжиття відповідних коригувальних дій для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємств на основі підсилення мотивації персоналу. На відміну від інших, дане визначення дозволяє розглядати фінансовий контролінг як систему управління, відображаючи її цілі, функції, завдання та призначення.

Основні функції фінансового контролінгу підприємств, в яких проявляється його сутність, представлено в табл. 1.4.

Основні функції фінансового контролінгу підприємств

№ з/п	Функції	Опис
1	Забезпечення ефективності планів	Менеджери повинні вимірювати прогрес, надавати зворотний зв'язок і спрямовувати свої команди, якщо вони бажають досягти успіху.
2	Формування послідовної організації фінансової діяльності	Менеджери мають розробляти політику та процедури управління фінансовими процесами, що допомагає забезпечити інтеграцію зусиль.
3	Досягнення фінансової ефективності	Ефективність – це міра того, наскільки добре результати діяльності співвідносяться з цілями. Ефективність більше залежить від фінансового контролінгу, ніж від будь-якої іншої функції управління. Ефективність свідчить про результативність і високий рівень управління.
4	Отримання зворотного зв'язку	Зворотний зв'язок з учасниками впливає на поведінку і є важливим компонентом у процесі фінансового контролінгу.
5	Підтримка прийняття управлінських рішень	Кінцева мета фінансового контролінгу – допомогти менеджерам приймати найкращі рішення. Інструменти та методи фінансового контролінгу дозволяють менеджерам володіти інформацією про проблеми та надають їм дані, необхідні для прийняття рішень.

Джерело: складено автором за даними [210, с. 211-213]

Таким чином, фінансовий контролінг є системою, яка може використовуватися перманентно, має властивість адаптуватись до трансформацій умов середовища підприємств, орієнтується на досягнення фінансових цілей і результативності у майбутньому періоді, допомагає підприємствам пом'якшити наслідки фінансових ризиків, дотримуватися фідучіарних обов'язків, норм корпоративного управління і вимог належної обачності. Відсутність фінансового контролінгу може вплинути на процес бюджетування, продуктивність та рівень ефективності фінансових операцій.

Фінансовий контролінг дозволяє підприємствам визначити напрямок розподілу і використання фінансових ресурсів. У зв'язку з цим, підприємства можуть приймати раціональні рішення щодо спрямування витрат і підтримувати фінансовий баланс на основі поставлених цілей, що відповідають поточній та прогнозній ситуації. Такий напрям управління включає аналіз та оцінку фактичної діяльності підприємств щодо їхніх планів і коригування політики та процедур у відповідь на аномалії, порушення або непередбачені зміни.

Відповідно до своєї сутності та призначення на основі фінансового контролінгу передбачається:

1. Виявлення диспропорцій і аномалій. Фінансові бюджети, фінансові звіти, звіти про прибуток та збиток, баланси представляють дані щодо загальної ефективності та формують оперативну картину функціонування підприємств. У зв'язку з чим, у фінансовому контролінгу важливо виявляти будь-які диспропорції або аномалії, що виникають відповідно наявним даним, що може допомогти визначити наявні «вузькі місця» в поточній системі управління та усунути їх.

2. Своєчасне оновлення. Фінансовий контролінг є квінтесенцією управління фінансовими ресурсами і відповідно загальної операційної ефективності та прибутковості діяльності підприємств. Своєчасне оновлення доступних даних є важливим моментом, проте, не менш важливим є модернізація наявних методів та інструментів фінансового контролінгу підприємств.

3. Аналіз можливих операційних сценаріїв. Перш ніж формувати на підприємствах фіксовану стратегію фінансового контролінгу, важливо ретельно оцінити можливі операційні сценарії. Перегляд основних показників діяльності підприємств, таких як прибутковість, витрати, безпека та масштаб виробництва, з точки зору різноманіття операційних сценаріїв, може надати необхідну інформацію і допомогти визначити ефективні напрямки фінансового контролінгу, які охоплюють операційні аспекти підприємств.

4. Прогнозування та складання прогнозів. При фінансовому контролінгу важливими кроками є прогнозування та складання прогнозів, які надають уявлення про майбутні цілі та завдання підприємств. Фінансовий контролінг є базою для формування та коригування стратегій.

В основі фінансового контролінгу знаходиться перевірка відсутності істотних змін у злагодженості фінансової роботи, досягненні встановлених цілей, отриманні визначених обсягів продажів, доходів, прибутків підприємств тощо. Таким чином, підприємства стають більш безпечними та впевненими, а їхні робочі стандарти та процеси прийняття рішень – ефективнішими.

Порушення у фінансових операціях підприємств можуть поставити під загрозу досягнення загальних цілей діяльності, спричинивши втрату позицій перед конкурентами, а в деяких випадках поставивши під загрозу й виживання, тому важливим є можливість швидко виявляти такі порушення.

Окрім загальних цілей можуть бути визначені різні області та ланцюги управління, які, хоча й не мають серйозних недоліків або аномалій, проте, можуть бути покращені для загальної успішності підприємств. Рання діагностика конкретних проблем, виявлених фінансовим контролінгом, робить непотрібними коригувальні дії, оскільки вони замінюються виключно превентивними діями.

Детальне володіння даними щодо фінансового стану підприємств (у тому числі про проблеми, помилки, потребуючі коригування аспекти та раціональний підхід до їх усунення) сприяє міцнішій колаборації працівників та мотивує їх до дотримання раціонально побудованої лінії з покращення фінансових операцій підприємств.

Призначення фінансового контролінгу у діяльності підприємств ґрунтується на наступних положеннях.

По-перше, ефективні заходи фінансового контролінгу значною мірою сприяють раціональному руху грошових потоків підприємств. За наявності дієвого фінансового контролінгу загальні надходження та відтоки грошових

коштів раціонально плануються та контролюються, що призводить до ефективної роботи підприємств.

По-друге, реалізується управління фінансовими ресурсами, які є основою операційної ефективності будь-якого підприємства. Фінансові ресурси роблять доступними усі інші необхідні ресурси, тому управління фінансовими ресурсами має вирішальне значення для управління всіма іншими ресурсами. З огляду на це, ефективні заходи фінансового контролінгу є ключовими для забезпечення управління ресурсами підприємств.

По-третє, забезпечується оперативність, оскільки ефективний фінансовий контролінг забезпечує загальну ефективність діяльності підприємств.

По-четверте, забезпечення безперебійного функціонування кожного організаційного відділу веде до операційної ефективності підприємств. Це у свою чергу підвищує продуктивність, яка має прямий позитивний зв'язок із прибутковістю. Таким чином впровадження ефективних заходів фінансового контролінгу забезпечує підвищення прибутковості підприємств.

По-п'яте, фінансовий контролінг слугує запобіжним заходом проти шахрайства на підприємствах, який може запобігти, відстежуючи приплив і відтік фінансових ресурсів, таким небажаним діям, як шахрайство співробітників, онлайн-крадіжки та ін.

На наше переконання, вища ланка керівництва підприємств не повинна повсякчас здійснювати контроль, а має підтримувати зусилля працівників та мотивувати їх бути свідомими і повноцінними учасниками процесів господарювання. У зв'язку з цим, вищій ланці керівництва підприємств більш притаманним має бути координація дій, ніж контроль.

Діяльність менеджерів нижчих ланок, що задіяні у фінансовому контролінгу, має бути спрямована на результат отримання більшої цінності перетворення ресурсів. Фінансовий контролінг повинен полягати у плануванні цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників, координації дій з

досягнення поставлених цілей, моніторингу процесів реалізації цілей та за умов необхідності вжитті коригувальних заходів.

Вважаємо, що фінансовий контролінг є критично важливим напрямком управління підприємств будь-якого розміру та типу, оскільки негативні або навіть катастрофічні наслідки можуть бути пов'язані з недотриманням встановлених стандартів ефективності.

У сучасних умовах ймовірність виникнення проблем у сфері управління підприємств занадто висока, і такі проблеми можуть вказувати на те, що підвищення ефективності та якості роботи практично неможливе без жорстких заходів фінансового контролінгу. Враховуючи кризові умови економічного середовища та високу вразливість суб'єктів господарювання впливам різноманітних чинників, підприємствам рекомендується впроваджувати у свою діяльність фінансовий контролінг, який може стати рушійною силою їхнього розвитку.

1.3. Система фінансового контролінгу підприємств

Відсутність єдиної думки щодо сутності фінансового контролінгу і водночас наявність багатьох підходів до його визначення вказує на складність даного явища й на те, що фінансовий контролінг у розумінні його як системи знаходиться тільки на стадії розвитку.

Формування на підприємствах системи фінансового контролінгу дозволяє координувати діяльність і встановлює зв'язок між інформаційною базою, фінансовим плануванням, аналізом, обліком і контролем. Проте у процесі формування системи фінансового контролінгу необхідно враховувати особливості, які при цьому можуть виникнути.

Системою є цілісна множина взаємопов'язаних між собою елементів, які об'єднані спільною метою і мають взаємодію між собою та з навколишнім середовищем.

З нашої точки зору, система фінансового контролінгу підприємств – це система управління, яка органічно об'єднує інформаційне забезпечення з фінансовим плануванням, фінансовим аналізом, організацією, обліком та внутрішнім контролем, дозволяє виявляти відхилення у результатах функціонування підприємств і забезпечувати координацію контрольних заходів з їхньої нормалізації, дає можливість керуючим ланкам ефективно приймати управлінські рішення, раціонально використовувати фінансові ресурси, отримувати прибутки і досягати інших поставлених перед підприємствами цілей.

Основною метою системи фінансового контролінгу є забезпечення поступального фінансово-економічного розвитку підприємств за рахунок злагодженої роботи структурних елементів на основі моніторингу відповідності отримуваних результатів запланованим показникам функціонування підприємств.

Фінансово-економічний розвиток, за умови формування на підприємствах системи фінансового контролінгу, полягає у забезпеченні рівня ефективності використання фінансових ресурсів і оптимізації руху фінансових потоків.

Система фінансового контролінгу формується в умовах організаційного, ресурсного і кадрового потенціалу підприємств, вибору пріоритетних напрямків розвитку діяльності, комунікації із внутрішніми та зовнішніми суб'єктами.

Чинниками, які впливають на формування, а у подальшому й на розвиток системи фінансового контролінгу підприємств, є процеси змін зовнішнього середовища та викликані ними зміни внутрішнього середовища (рис. 1.3).

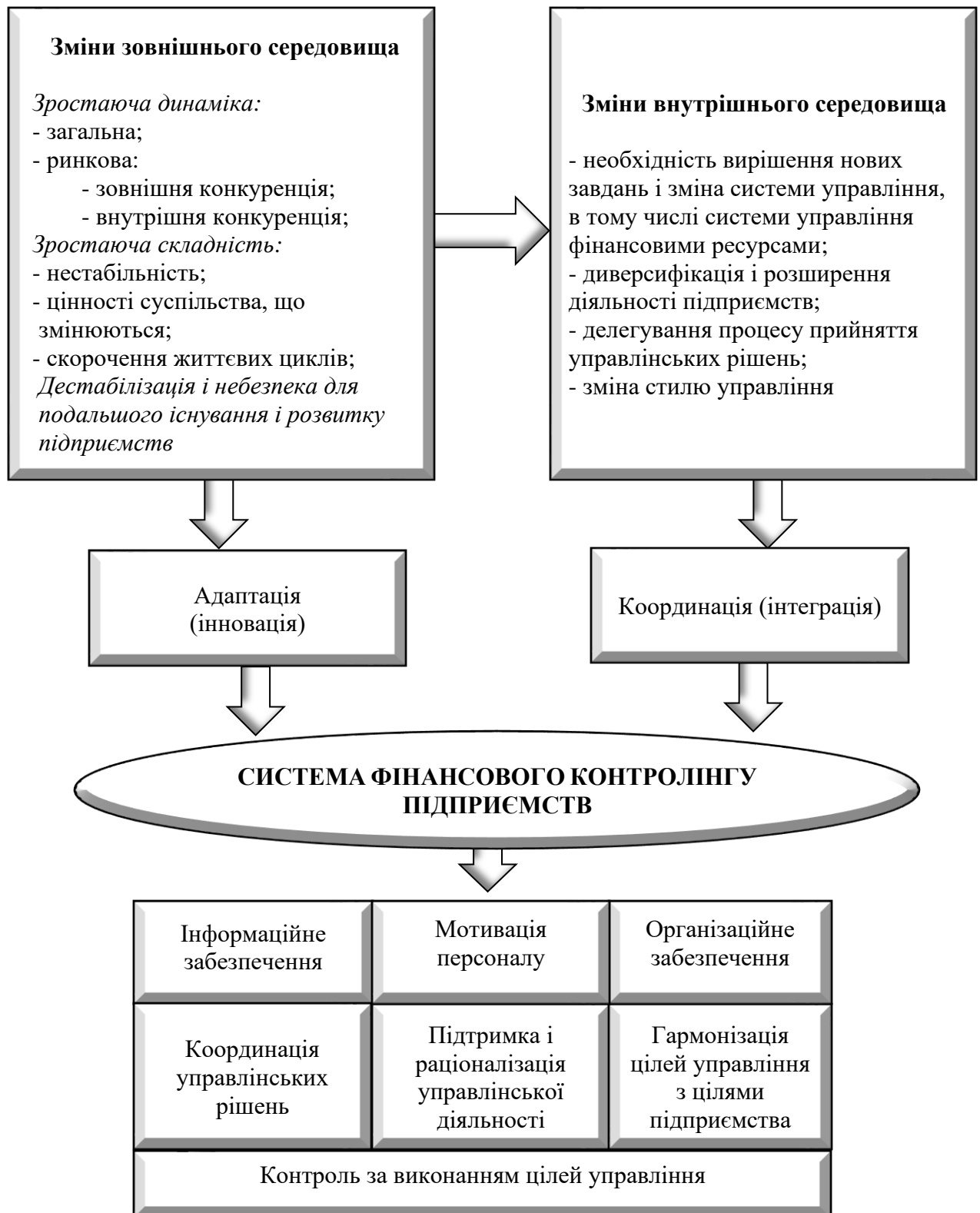


Рис. 1.3. Чинники, що впливають на формування системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором

Система фінансового контролінгу підприємств будується за наступними загальноприйнятими принципами [200, с. 55-58]:

- системність: осягнення організаційних підрозділів, функціональних напрямків та інших аспектів, що дає можливість сформулювати комплексну картину управління підприємств;
- безперервність: функціонування на постійній основі;
- цілеспрямованість: спрямованість функціонування на досягнення поставлених цілей;
- оперативність: швидка реакція на зміни ключових показників діяльності та здійснення відповідних заходів;
- регламентація: базування на визначених і затверджених нормах та регламенті;
- адаптивність: здатність оперативно підлаштовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- простота та прозорість: зрозумілість побудови системи фінансового контролінгу усім зацікавленим суб'єктам;
- економічність: виправдані витрати на формування системи фінансового контролінгу, отримання додаткового економічного ефекту внаслідок її впровадження.

Загальноприйняті принципи системи фінансового контролінгу підприємств вважаємо доречним доповнити такими принципами, як:

- незалежність: відсутність контролю з боку інших суб'єктів, наявність лише координації системи фінансового контролінгу вищими ланками керівництва;
- саморозвиток: оперативне виявлення перспективних напрямків функціонування, розробка інноваційних методів, інструментів та технологій управління;

– автоматизація: використання новітніх науково-технічних досягнень у сфері інформаційних систем.

Для реалізації поставлених перед підприємствами цілей на основі дотримання принципів формування системи фінансового контролінгу передбачається виконання наступних завдань:

1) досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища:

– забезпечення виконання цілей та високоефективне використання наявних ресурсів;

– мотивація персоналу до виконання поставлених перед ним завдань;

2) удосконалення та корегування процесу стратегічного управління:

– здійснення заходів з підготовки та корегування стратегії;

– координація управлінської діяльності з метою досягти головну ціль підприємств;

– координація цілей всіх рівнів управління з метою досягти загальну ціль підприємств;

3) координація і контроль фінансових аспектів діяльності підприємств:

– забезпечення ліквідності та прибутковості;

– покращення фінансового результату;

– контроль за виконанням бюджетів;

4) формування інформаційної системи для ефективного планування, аналізу і контролю:

– розробка рекомендацій з інформаційної підтримки управління;

– аналіз та оцінка фінансово-економічної діяльності підприємств;

– оцінювання тенденцій розвитку підприємств;

– аналіз методик планування, обліку та контролю;

– внутрішній та зовнішній облік;

– моніторинг відповідності фактичних результатів запланованим;

– аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, причин порушень та чинників успіху підприємств.

З огляду на поставлені підприємствами цілі та завдання передбачені певні функції системи фінансового контролінгу, виконання яких надає змогу отримати заплановані результати управління. Функції системи фінансового контролінгу підприємств доречно розподілити на загальні та специфічні. До загальних функцій системи фінансового контролінгу підприємств відносяться:

- облікова, яка передбачає збір та обробку інформації, систему внутрішнього обліку, уніфікацію методів і критеріїв оцінки функціонування підприємств;
- аналітична, яка полягає у аналізі потенціалу і тенденцій розвитку підприємств, виявленні та виправленні відхилень від встановлених стандартів;
- контрольна, яка спрямована на внутрішній контроль і зовнішній облік, розробку методів і інструментарію оцінки функціонування підприємств;
- планова, яка передбачає бюджетування та координацію тактичних і стратегічних планів;
- організаційно-методична, яка забезпечує адаптацію організаційної структури підприємств до зовнішніх змін, передбачає процеси ухвалення управлінських рішень та формування методик розробки таких рішень.

Перелік функцій системи фінансового контролінгу підприємств можна доповнити наступними специфічними функціями:

- інтеграційна, що передбачає інтеграцію окремих функцій управління;
- інформаційно-консультаційна, що забезпечує прийняття управлінських рішень, збір та систематизацію інформації, структуризацію та економічність застосування інформаційної системи;
- координаційна, що полягає у координації підсистем планування, контролю та регулювання з метою досягти оперативні та стратегічні цілі;

- оціночна, що базується на оцінюванні та моніторингу ефективності ухвалення управлінських рішень;
- мотиваційна, основою якої є мотивація та стимулювання персоналу у ефективній реалізації фінансової стратегії підприємств.

Одним із основних функціональних напрямків системи фінансового контролінгу є забезпечення ліквідності як здатності підприємств своєчасно виконувати свої зобов'язання по виплаті коштів [29, с. 304] і передбачає виконання структурної підтримки ліквідності, забезпечення поточної ліквідності, підтримання ліквідних запасів, оптимізації джерел фінансування [120, с. 84].

Структурна підтримка ліквідності передбачає підтримувати збалансовану структуру капіталу, щоб надати підприємствам можливість отримувати додаткові фінансові ресурси. Це стосується як позикового капіталу – збереження привабливості в очах кредиторів, так і можливості розширення фондової бази – збереження емісійної потужності підприємств в очах потенційних власників.

У цьому випадку функціями системи фінансового контролінгу виступає здійснення фінансового планування та контролю, спрямованих на своєчасне узгодження обсягів інвестицій і фінансування з тим, щоб майбутні довгострокові інвестиції були забезпечені фінансовими ресурсами. Отримання коштів на більш вигідних умовах є однією з основних функцій системи фінансового контролінгу. Тому підприємства повинні намагатися забезпечити збалансовану структуру джерел фінансування, коли розумно поєднуються зовнішнє та внутрішнє фінансування, а також довгострокові позикові та власні кошти.

Структурна підтримка ліквідності є важливою частиною довгострокового планування, головним чином пов'язаного з балансом підприємств. Система фінансового контролінгу підприємств має дозволити гармонізувати управлінські рішення за допомогою інструментів планування та інформації і, якщо необхідно, вирівняти структурні дисбаланси, наприклад, за рахунок скорочення інвестицій,

використання оренди чи лізингу замість придбання нерухомості, залучення довгострокового капіталу замість короткострокового капіталу.

Забезпечення поточної або ситуаційної ліквідності має на меті формування фінансового плану, який повинен передбачати наявність на підприємствах даних про загальні надходження і зовнішні виплати коштів, а також про їхній дефіцит або надлишок.

Усі планові рахунки прив'язані з урахуванням початкового залишку платіжних засобів до платежів, і у будь-який момент часу, коли загальний очікуваний прибуток разом із початковими сумами менший за загальні очікувані виплати, підприємствам можуть знадобитися додаткові інвестиційні кошти. Виявлені ліквідні резерви, які не враховані в плані, наприклад у вигляді запасів товарів або цінних паперів, повинні бути враховані в плані підприємств саме за рахунок системи фінансового контролінгу.

У разі відхилень в рамках системи фінансового контролінгу на підприємствах проводиться перевірка фінансового плану, яка передбачає перерахування частини платежів, для яких це допустимо, у наступні періоди. За таких умов необхідно або знайти можливість для короткострокового вигідного розміщення коштів або достроково погасити наявні борги підприємств.

Щодо підтримання ліквідних запасів, то надлишкові ліквідні потоки коштів можуть бути використані для формування резервів ліквідності. Загалом, чим більша невизначеність ймовірності перевищення надходжень або платежів, тим більшими повинні бути резерви ліквідності, включаючи відкриті кредитні лінії. У зв'язку з цим, наявність ліквідних резервів підвищує фінансову безпеку підприємств. Тому можна стверджувати, що в рамках системи фінансового контролінгу необхідно переконатися, що підприємства використовують найбільш прийнятні засоби короткострокового планування для досягнення оптимальної ліквідності, тобто, щоб платоспроможність підприємств була гарантована при мінімальному рівні витрат.

Відповідно до особливостей системи фінансового контролінгу в процесі управління фінансово-економічною діяльністю підприємств, об'єктами системи фінансового контролінгу доцільно вважати:

- фактори виробництва;
- показники ефективності використання факторів виробництва;
- показники фінансового стану підприємств та їхня відповідність визначеним стандартам;
- фінансовий та ресурсний потенціал підприємств;
- інші можливі об'єкти системи фінансового контролінгу в залежності від завдань та цілей підприємств (наприклад, рівень покриття витрат доходами, оптимізація грошових потоків, підвищення конкурентоспроможності, максимізація ринкової вартості і т. д.).

Специфіка об'єктів, завдань і функцій системи фінансового контролінгу має бути належним чином відображена в організаційній структурі підприємств. На підприємствах, які формують систему фінансового контролінгу, функції та завдання часто розподіляються між підрозділами сектору загального контролінгу, які займаються аналізом, плануванням, координацією та контролем.

Але існує і альтернатива, яка базується на організаційній самостійності системи фінансового контролінгу. Організаційне відокремлення системи фінансового контролінгу від загальної системи контролінгу сприяє створенню більш лояльних умов для управління ліквідністю як одного з найважливіших чинників, що враховується в процесі прийняття рішень. Таким чином, існує організаційна протиположна орієнтація контролінгу у таких аспектах, як прибутковість і раціональність господарювання підприємств.

Відзначаються наступні основні підходи до організації системи фінансового контролінгу підприємств.

Перший підхід полягає у створенні власної служби фінансового контролінгу. Для такого підходу характерні переваги, адже працівники добре

ознайомлені з особливостями сфери, внутрішньою організацією та структурою управління підприємств.

Отримані навички та досвід залишаються всередині підприємств, а менеджмент підприємств має змогу використовувати службу фінансового контролінгу для професійного розвитку майбутніх кадрів.

Формування самостійної системи фінансового контролінгу рекомендовано використовувати на середніх і великих підприємствах, для яких притаманні складні внутрішні організаційні структури та великі обсяги діяльності і інформації.

Другий підхід полягає у використанні аутсорсингу, тобто повному або частковому перекладанні функцій фінансового контролінгу на спеціалізовані компанії або зовнішнього консультанта.

Третій підхід становить використання косорсингу, який полягає у створенні служби фінансового контролінгу в межах підприємств, але з правом у разі необхідності залучати експертів спеціалізованих компаній чи зовнішніх консультантів.

У сучасних умовах у процесі формування системи фінансового контролінгу підприємств за браком досвіду та внаслідок інших чинників можуть виникнути такі проблемні моменти, як:

1. Нераціональний підхід до розуміння сутності та завдань системи фінансового контролінгу.

2. Помилки під час формулювання цілей управління.

3. Надлишковий або недостатній обсяг необхідної інформації.

4. Надмірна кількість контрольованих показників.

5. Формування системи фінансового контролінгу здійснюється без попереднього аналізування якості та кількості інформаційного забезпечення підприємств.

6. Інтеграція служби фінансового контролінгу в структуру фінансового або планово-економічного відділу підприємств.

7. Формування системи фінансового контролінгу «знизу догори».

Уникнення даних помилок та проблем може забезпечити ефективне формування системи фінансового контролінгу на підприємствах, що в свою чергу дасть можливість:

- вдосконалити організаційно-економічний аспект управління на основі трансформації традиційної системи обліку в управлінський облік для вирішення відповідних завдань;

- вдосконалити систему обліку витрат та доходів;

- підвищити якість управління на всіх етапах управлінського процесу на основі виокремлення центрів відповідальності;

- підвищити якість моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств та рівень оперативності одержання необхідної інформації;

- оптимізувати інформаційні потоки на підприємствах;

- підвищити якість діагностування відхилень очікуваних результатів від планових на основі використання інструментарію системи фінансового контролінгу;

- забезпечити дієвість інформаційного забезпечення;

- підвищити якість планування, організації, мотивації, інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, контролю та регулювання на основі координації діяльності різних відділів підприємств;

- уніфікувати критерії оцінки діяльності відділів і підприємств в цілому.

Служба фінансового контролінгу має виконувати певний чек-лист завдань, які дозволили б мінімізувати ризики, уникнути майбутніх наслідків і забезпечити прибутковість:

1. Підвищувати продуктивність і прибутковість через оптимізацію процесів у всіх сферах і відділах підприємств.

2. Проводити постійні аудити та повідомляти точні фінансові дані, щоб гарантувати відсутність помилок у балансі, звіті про рух грошових коштів і звіті про фінансові результати.

3. Спрямовувати, розподіляти, керувати та використовувати фінансові ресурси відповідно до потреб, що призведе до підвищення ефективності та отримання більшого доходу.

4. Підвищувати операційну ефективність за рахунок оцінки фінансових даних, більш ефективного розподілу ресурсів і контролю за грошовими потоками.

5. Підтримувати фінансову підзвітність і комунікацію на всіх рівнях, забезпечуючи дотримання всіма зацікавленими сторонами фідучіарної відповідальності, корпоративного управління та зобов'язань щодо належної обачності.

6. Досягати виробничих планів, скорочувати витрати та запобігати шахрайству завдяки моніторингу за бюджетом та цільовими витратами.

Сьогодні питання щодо формування системи фінансового контролінгу підприємства України вирішують самостійно, враховуючи специфіку і обсяги своєї діяльності. У більшості випадків функції фінансового контролера наразі виконуються головним бухгалтером чи економістом, що у свою чергу може заважати виконанню прямих обов'язків.

Враховуючи досвід країн, у яких система фінансового контролінгу вже отримала розвиток, максимальний ефект можна досягти за умови формування системи фінансового контролінгу як окремої структурної одиниці.

На підприємствах поширена ситуація, коли головним контролером є фінансовий директор, який керує фінансовими службами, але лише адміністративно керує контролюючими підрозділами підприємств, при цьому функціональне управління службами контролінгу не здійснюється.

Головний обов'язок фінансового контролера полягає у забезпеченні довгострокової фінансової платоспроможності підприємств [124, с. 120]. Це передбачає створення бюджетів, нагляд за регулюванням грошових фондів, підготовку прогнозів та розробку політики і процедур внутрішнього контролю.

Роль фінансового контролера можуть виконувати фахівці з бухгалтерського обліку або бізнес-адміністрування, сертифіковані бухгалтери з управлінського обліку. Контролер повинен мати значний досвід роботи та потенціал розвитку власних навичок. Останнє наразі має вагоме значення через дефіцит кваліфікованих кадрів для даної посади. Контролер має бути наділений навичками пітчінгу та ведення переговорів, вміти повідомляти фінансову інформацію працівникам нефінансової сфери та управлінським командам.

Контролер з метою побудови ефективної системи фінансового контролінгу повинен знати, які чинники варто враховувати при розробці бюджету, вміти розробляти складні фінансові проекти, визначати фінансову можливість підприємств, скорочувати витрати, збільшувати доходи, знати сильні та слабкі сторони галузі, мати лідерські якості та мотивувати команду, вміти покращувати якість фінансової інформації та ефективність обміну нею, налагоджувати засоби контролю за бухгалтерським обліком, використовувати нові технології та програмне забезпечення, об'єктивно оцінювати роботу своєї команди та переконувати у разі необхідності вищу ланку управління приймати вірні фінансові рішення [122, с. 194].

Таким чином, фінансовий контролер – це фахівець, який повинен бути тренером і мотиватором для своєї команди, має бути наділений цілеспрямованістю, відкритістю до нового та володіти навичками стратегічного планування.

Цілі, які має досягати фінансовий контролер, повинні становити [116, с. 74]:

- забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємств;
- довгострокова підтримка платоспроможності підприємств;

- раціональний підхід до управління фінансовими ресурсами та формування оптимальної структури капіталу на підприємствах;
- підвищення вартості підприємств.

Для досягнення визначених вище цілей фінансовому контролеру необхідно виконувати наступні завдання [119, с. 247]:

- розробляти, узгоджувати та реалізувати плани підприємств;
- аналізувати фінансову звітність;
- здійснювати оцінку бізнес-клімату та проводити консультації у процесі досягнення мети;
- розробляти завдання та застосувати методи вирішення питань, пов'язаних з податками;
- корегувати систему, принципи та організаційну структуру системи фінансового контролінгу.

Існує поширена помилкова думка, що функції фінансового контролера майже такі ж, як і бухгалтера. Основні відмінності у функціональному навантаженні бухгалтера та фінансового контролера представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Відмінність функціональних обов'язків бухгалтера і контролера

Функціональні обов'язки бухгалтера	Функціональні обов'язки контролера
1. Забезпечення достовірності та узгодження поточних розрахунків.	1. Забезпечення достовірності та повноти інформаційного забезпечення, контроль за досягненням планових розрахунків
2. Робота спрямована на відображення минулого або сьогодення.	2. Робота орієнтована лише на майбутнє.
3. Індивідуальний підхід до виконання роботи.	3. Навички роботи з різних питань фінансового менеджменту.
4. Стабільність у виконанні обов'язків та завдань.	4. Гнучкість до мінливих умов, вміння адаптуватися до змін та викликів.
5. Досконале володіння знаннями, уміннями, професійними навичками.	5. Володіння спеціальними знаннями та загальнонауковими міркуваннями.
6. Суворе дотримання бухгалтерської звітності.	6. Уточнення та коригування цілей планування.

Джерело: складено автором за даними [226, с. 331-333]

Зауважимо, що суб'єктами системи фінансового контролінгу є не тільки фінансовий контролер (або фахівець, який виконує таку роботу), а й учасники, які цілеспрямовано користуються контролінговою інформацією і можуть вплинути на фінансово-економічний стан підприємств. Відповідно, суб'єкти можуть бути зовнішніми та внутрішніми.

Суб'єктами зовнішнього середовища вважаються представники державних органів влади, фінансово-кредитні установи, контрагенти, інвестори, аудиторські компанії, санатори та інші.

До внутрішніх суб'єктів фінансового контролінгу належать власники, вища ланка керівництва, служби фінансового контролінгу, фахівці-контролери, менеджери з контролінгу, спеціальні тимчасові комісії, внутрішні аудиторські служби.

Вплив суб'єкта на об'єкт фінансового контролінгу реалізується на основі певного механізму, який передбачає застосування управлінського обліку; здійснення аналізу діяльності підприємств; використання процесів бюджетування; проведення внутрішнього контролю; моніторинг внутрішніх та зовнішніх чинників бізнес-середовища; формування інформаційної системи управління, організаційно-технічного та методологічного забезпечення; формування та користування обліковою та планово-аналітичною управлінською інформацією.

Системі фінансового контролінгу необхідно відповідати наступним основним вимогам, які можуть дозволити керувати реалізацією цілей фінансового контролінгу та раціонально координувати процеси управління підприємств [6, с. 13; 205, с. 66]:

- відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності;
- використання моделей створення корпоративної вартості;
- формування збалансованої системи показників;
- управління витратами за видами діяльності;

- управління фінансовими ризиками;
- використання інформаційних технологій та ін.

Щодо системи звітності, то основою ефективного процесу управління фінансовими ресурсами є наявність достовірної інформації про ситуацію на підприємствах.

Інформація, що підтримує структуру системи фінансового контролінгу, включає використання звітності, заснованої на принципах Міжнародних стандартів фінансової звітності та подібних систем (наприклад, US GAAP або будь-яка інша визнана інвестиційно-орієнтована система), оскільки така звітність найбільшою мірою розкриває економічну сутність функціонування підприємств. На більш детальному рівні використовуються необхідні додаткові звіти з різним ступенем деталізації.

Формування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC) передбачає складність контексту, в якому працюють сучасні підприємства, що призвело до трансформації розрахункової компоненти у фінансову функцію: так, менше 50 відсотків чистих «фінансів» залишається, а решта розраховується через надання дій, пов'язаних зі стратегічним підходом до створення доданої вартості.

Система збалансованих показників надає огляд фінансової (головним чином того, що було досягнуто в минулому) та нефінансової (так звані фактори майбутнього успіху) ситуації на підприємствах [196, с. 35]. Поєднуючи стратегічні цілі підприємств та фінансову перспективу, система збалансованих показників пов'язує їх із ринковими умовами, які визначають необхідні потреби та важливі вимоги клієнтів до фінансових процесів.

Система фінансово-економічних показників з урахуванням цілей системи фінансового контролінгу підприємств наочно представлено у табл. 1.6.

Система фінансово-економічних показників системи фінансового контролінгу підприємств

№	Цілі	Вимірювані значення	Показники
1	2	3	4
1	Забезпечення оптимального рівня ліквідності	Здатність підприємств виконувати свої поточні зобов'язання	коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності;
2	Забезпечення ділової активності	Динамічність та рівень ефективності використання ресурсів підприємств	коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності запасів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт оборотності основних засобів; коефіцієнт оборотності власного капіталу; строк погашення дебіторської заборгованості; строк погашення кредиторської заборгованості;
3	Забезпечення фінансової стійкості	Збалансованість фінансових потоків та достатність коштів для підтримки платоспроможності	коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів; коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів; коефіцієнт довгострокових зобов'язань; коефіцієнт поточних зобов'язань; коефіцієнт фінансового левериджу;
			коефіцієнт обслуговування боргу; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами; коефіцієнт маневреності робочого капіталу (власного оборотного капіталу); коефіцієнт структури оборотних коштів; коефіцієнт необоротних активів у джерелах власних засобів; коефіцієнт реальної вартості основних засобів;

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
4	Підтримання рентабельності	Ефективність діяльності підприємств	рентабельність активів; рентабельність оборотних активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність реалізованої продукції; рентабельність продажів; рентабельність витрат; рентабельність операційної діяльності; валова рентабельність;
5	Підвищення вартості підприємств	Ефективність управлінських рішень та функціонування підприємств	дисконтований грошовий потік; рентабельність інвестицій; ринкова вартість компанії; додана вартість.

Джерело: складено автором за даними [184, с. 32-34]

Відповідно до підходу управління, орієнтованого на максимізацію вартості підприємств, створення акціонерної вартості є головним пріоритетом для фінансових директорів у всьому світі. Метод оцінки, заснований на дисконтуванні майбутнього вільного грошового потоку підприємств, дозволяє систематично керувати ключовими чинниками вартості. Використання даного методу надає можливість впливати на вартість підприємств такими нематеріальними важелями, як інтелектуальний капітал, знання, бренди, дослідницька робота, відносини з контрагентами тощо.

За допомогою системи показників фінансового контролінгу є змога оцінити, як реалізується стратегія підприємств через органічний симбіоз, у який інтегровані фінансові ресурси, управління та мотивація.

Традиційна система бюджетування, яка набула широкого поширення у вітчизняних умовах, спрямована переважно на покриття витрат. Фінансовий контролінг передбачає процесно-орієнтоване бюджетування з використанням сценарного планування та розподілу ресурсів відповідно до потреб суб'єктів [125, с. 132]. Такий підхід включає безперервний вибір можливих варіантів дій за рахунок оптимального співвідношення можливостей підприємств з потребами

щодо засобів виробництва. Система фінансового контролінгу надає можливість підприємствам налагодити процес розподілу фінансових ресурсів таким чином, щоб забезпечити його гнучкість і адаптивність, делегуючи право прийняття рішень на рівні виконавців.

Динаміка зовнішнього середовища підвищує ступінь невизначеності, що впливає на управлінські рішення підприємств, тому однією із необхідних вимог у формуванні системи фінансового контролінгу на підприємствах має бути управління фінансовими ризиками та стресорами. Постійна ідентифікація та встановлення важливості ризиків, побудова системи їхнього контролю та управління ними важливі для всіх видів ризиків. Комплексна система управління фінансовими ризиками в рамках системи фінансового контролінгу дозволяє подолати потенційні проблеми підрозділів підприємств і визначити відповідальних за виконання окремих функцій, а не за результат у цілому.

З огляду на це, система фінансового контролінгу необхідна для формування стратегії та розробки політики підприємств, які зменшують витрати, мають змогу оптимізувати увесь процес господарювання та призвести до збільшення прибутку, відповідно відсутність системи фінансового контролінгу може привести до хаосу у системі управління підприємств.

У сучасних умовах функціонування підприємств, окрім загальних вимог до системи фінансового контролінгу, існують і певні специфічні вимоги:

- орієнтація на інформаційне забезпечення ухвалення обґрунтованих та оптимальних управлінських рішень;
- поєднання оперативних та стратегічних цілей управлінських рішень;
- системне використання різноманітних методик інтеграції бюджетування, планування, обліку та внутрішнього контролю;
- отримання позитивного синергетичного ефекту на основі комплексного використання інформаційного забезпечення і ризик-менеджменту;

- прикладний аспект, який полягає у аналітичних процедурах дослідження основних показників фінансового стану підприємств, виявленні відхилень, розробці коригувальних заходів з метою оперативного нівелювання негативної дії чинників на процеси функціонування підприємств;

- стратегічна спрямованість, яка становить орієнтацію на перманентне збільшення фінансового потенціалу і довгострокові чинники досягнення стратегічних цілей підприємств.

На сьогодні виокремлено три типи систем фінансового контролінгу підприємств залежно від призначення та цільових сфер (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Типи систем фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором за даними [230]

Перший тип – це система безпосереднього (спрямованого) фінансового контролінгу, що передбачає вжиття швидких заходів у відповідь на розбіжності у фінансових звітах, які, якщо їх ігнорувати, можуть призвести до значних збитків або підірвати цілі й діяльність підприємств.

Другий тип – система вибіркового фінансового контролінгу – зосереджується на конкретних аспектах функціонування підприємств, таких як управління або виробництво. Він оцінює як відбувається процес, наскільки дотримуються вказівок і чи містяться недоліки чи допустимі похибки, та

використовує всі доступні показники або вносить виправлення, щоб покращити продуктивність за рахунок максимального використання ресурсів.

Третій тип – система фінансового контролінгу після дати – зазвичай застосовується після завершення операцій і виявляє недоліки в поточній політиці та нормах. Підприємства оцінюють свою існуючу стратегію та ефективність порівняно з очікуваними цілями [16, с. 23], вносяться необхідні зміни або вдосконалюються процеси на основі наявних результатів [216, с. 32].

З урахуванням особливостей формування системи фінансового контролінгу підприємств, пропонуємо виокремити наступні підсистеми:

- оперативно-тактичну, завдяки якій можна реалізувати завдання з координації і контролю за фінансово-господарськими аспектами діяльності;
- стратегічну, що спрямована на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємств і покращення процесу стратегічного управління;
- організаційно-методичну, яка має забезпечити необхідною інформаційною підтримкою для ефективного обліку, планування і контролю.

За результатами узагальнення вищевикладених положень дослідження, представимо науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу підприємств, в основі якого інтеграційне поєднання організаційно-методичної, оперативно-тактичної та стратегічної підсистеми (рис. 1.5).

На нашу думку, при формуванні завдань в рамках системи фінансового контролінгу доцільно використовувати конкретизацію спрямованості окремих етапів процесу фінансового контролінгу, що дозволяє отримати уніфікований список завдань для різних об'єктів фінансового контролінгу і центрів відповідальності. Отже, рекомендуємо розподіляти завдання відповідно до підсистеми фінансового контролінгу, у межах якої вони реалізуються.

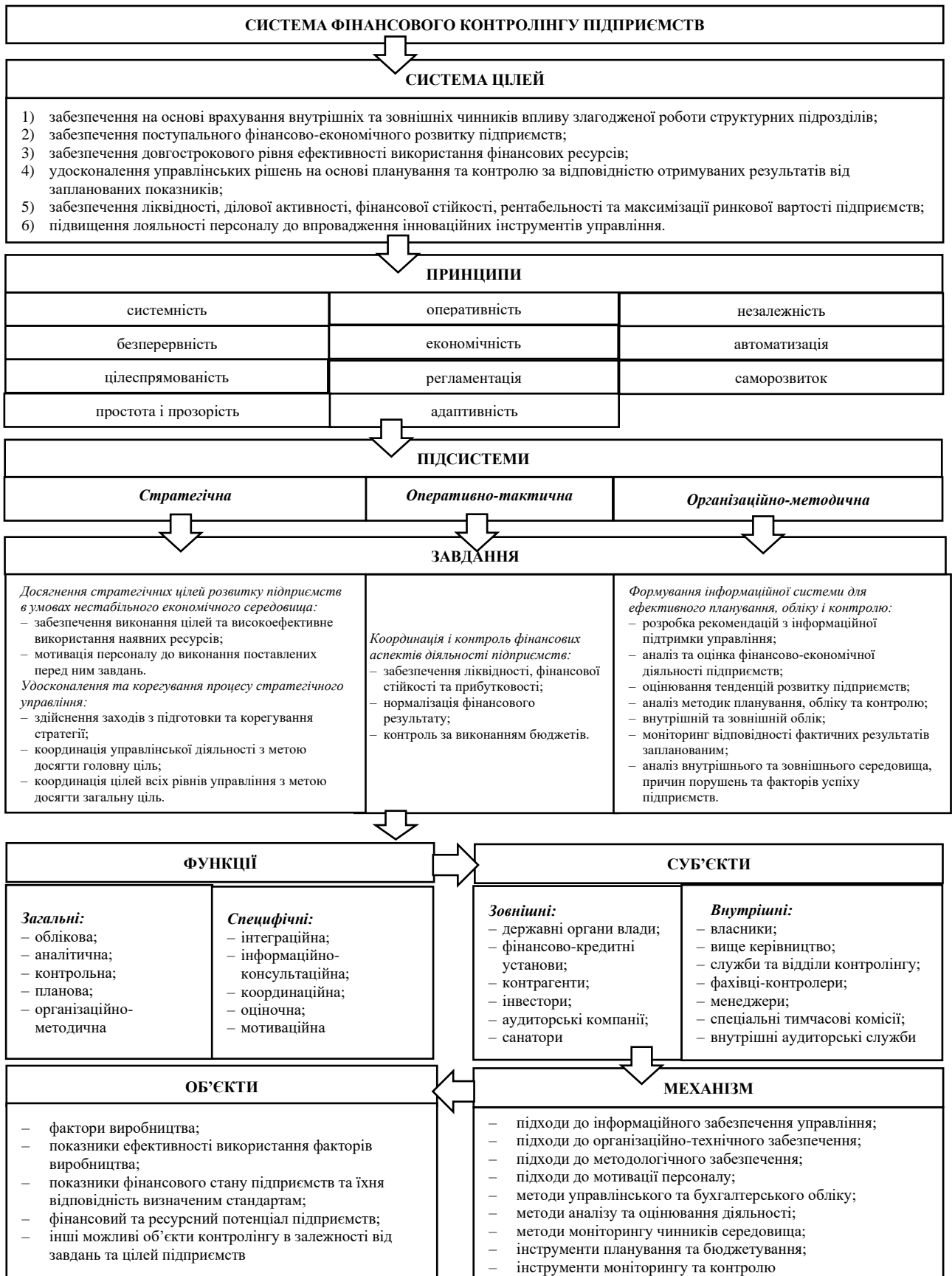


Рис. 1.5. Система фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором

Даний підхід до системи фінансового контролінгу підприємств ґрунтується на системній організації фінансового контролінгу, передбачає розподіл функцій на загальні та специфічні (що відображає специфічне місце фінансового контролінгу в системі управління підприємств) та розподіл завдань за підсистемами фінансового контролінгу підприємств з урахуванням особливостей оперативного і стратегічного контролінгу.

Розподіл об'єктів фінансового контролінгу дозволяє встановити відмінність у цільовій спрямованості контролінгу і забезпечує вибір ефективних методів та інструментів управління з урахуванням різних принципів організації відповідних об'єктів.

Такий підхід до системи фінансового контролінгу підприємств має змогу забезпечити ефективну організацію збору, реєстрації, обробки та представлення необхідного масиву інформації про діяльність центрів відповідальності для процесів планування, бюджетування, аналізу і контролю з метою ухвалення управлінських рішень.

У якості прикладу наочно представлено на рис. Б.1 Додатку Б схему взаємозв'язку компонентів системи фінансового контролінгу підприємств.

Система фінансового контролінгу підприємств виступає корисним елементом системи управління, адже вона дає змогу на основі імплементації методів бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку, координувати окремі підсистеми управління, оптимізувати управлінські рішення і отримувати підприємствами бажані результати.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати дослідження теоретичних основ формування системи фінансового контролінгу підприємств, сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що високі темпи економічного зростання у світі у ХІХ-початку ХХ ст., активний розвиток виробничих відносин, поява трастів та холдингів і, як наслідок, збільшення розмірів підприємств та ускладнення виробництва викликали необхідність удосконалення методів управління, відповіддю на що стало становлення фінансового контролінгу як ефективного інструменту управління. Внаслідок історичних процесів склалися німецька та американська модель контролінгу, застосування яких, на нашу думку, в українській практиці доцільне за умови синтезу обох моделей, що у свою чергу дозволить інтегрувати у єдину систему всі види обліку: бухгалтерський, фінансовий, управлінський, податковий, статистичний, тобто внутрішній облік (що характерно німецькій моделі контролінгу) та зовнішній облік, який орієнтований на ринок та вимоги клієнтів (що притаманно американській моделі контролінгу).

2. Виявлено, що на сьогодні важливим є формування системи фінансового контролінгу не лише на великих, а й на малих та середніх підприємствах, оскільки що малий та середній бізнес є вихідною точкою зростання та переходу у більш великі корпорації. Ускладнення виробничих процесів, збільшення інформаційних потоків, активний розвиток фінансового ринку та фінансових відносин, зростання ролі малого та середнього бізнесу, зміна внутрішніх потреб підприємств та зовнішніх умов середовища їх функціонування обумовлюють розвиток контролінгу, який дозволяє своєчасно надавати управлінську інформацію для ефективного прийняття рішень, усувати перешкоди та виявляти

чинники успішної діяльності, узгоджувати у сучасних умовах тактичні та стратегічні цілі управління з цілями функціонування та розвитку підприємств.

3. Дослідження наукових доробок зарубіжних авторів дозволило виявити, що поняття фінансового контролінгу представлено фрагментарно, при цьому частіше за все аналізуються лише поняття «фінансовий контроль» і «контролінг». У наукових публікаціях українських авторів пропонуються різні визначення сутності фінансового контролінгу підприємств, при цьому відсутня єдність у визначенні його цілей, завдань, функцій та принципів, що зумовлює необхідність їх уточнення. З нашої точки зору, фінансовий контролінг становить систему управління фінансовими ресурсами, яка передбачає інформаційне забезпечення планування, аналізу, організації, координації, обліку, контролю за фінансовими ресурсами та вжиття відповідних коригувальних дій для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємств на основі підсилення мотивації персоналу. На відміну від інших, дане визначення дозволяє розглядати фінансовий контролінг як систему управління, відображаючи її цілі, функції, завдання, ієрархічну структуру, об'єкти, суб'єкти, механізм, його забезпечення та призначення.

4. Дослідження теоретичних засад системи фінансового контролінгу дозволяє виявляти відхилення у результатах функціонування підприємств і забезпечувати координацію контрольних заходів з їхньої нормалізації, дає можливість керуючим ланкам ефективно приймати управлінські рішення, раціонально використовувати фінансові ресурси, отримувати прибутки і досягати інших поставлених перед підприємствами цілей.

5. За результатами узагальнення теоретичних положень запропоновано науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу підприємств, в основі якого інтеграційне поєднання трьох підсистем: організаційно-методичної, оперативної-тактичної та стратегічної підсистеми.

Даний підхід ґрунтується на системній організації фінансового контролінгу, передбачає розподіл функцій на загальні, а саме: облікова, аналітична, контрольна, планова, організаційно-методична, та специфічні, а саме: інтеграційна, інформаційно-консультаційна, координаційна, оціночна, мотиваційна, а також розподіл завдань за підсистемами фінансового контролінгу підприємств з урахуванням особливостей оперативного і стратегічного контролінгу. Застосування такого підходу дозволить забезпечити ефективну організацію збору, реєстрації, обробки та представлення необхідного масиву інформації щодо діяльності центрів відповідальності для процесів планування, аналізу, організації, обліку і контролю з метою ухвалення управлінських рішень.

Отримані у першому розділі результати дисертаційного дослідження висвітлені у працях автора [116; 119; 120; 122; 124; 125].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Основні тенденції у розвитку секторів економіки України

Успіх діяльності підприємств багато в чому залежить від інтенсивності застосування інноваційних підходів і методів аналізу, планування та контролю, а також новітніх організаційних структур та інформаційних систем. Із впровадженням ринкових механізмів господарювання інтерес до новітніх методів управління значно зріс.

Одним із інструментів підвищення ефективності управління є фінансовий контролінг, який інтегрує процеси обробки інформації, аналізу, планування і відповідного контролю [211, с. 230].

Складні умови навколишнього середовища потребують виявлення основних тенденцій у розвитку галузей економіки України на прикладі окремих підприємств, продукція яких займає значну питому вагу в обсягах виробництва країни.

Поточна ситуація в Україні за досліджувані 2014 – 2023 роки характеризується економічним зростанням, яке відображає щорічне збільшення валового внутрішнього продукту. Найбільший обсяг реального внутрішнього валового продукту, який становив 5,518 трлн. грн., було отримано у 2023 р. У 2023 р. порівняно з 2014 р. реальний ВВП України зріс у 4 рази. Проте у 2022 р. порівняно з 2021 р. відслідковується зниження обсягу реального валового внутрішнього продукту України на 11,41%. Основними причинами такого явища стали пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення РФ на територію України (табл. 2.1).

Динаміка показників валового внутрішнього продукту України, 2014-2023 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Номінальний ВВП (у фактичних цінах), трлн грн	1,567	1,979	2,383	2,983	3,559	3,975	4,194	5,460	5,191	6,537
Реальний ВВП (у цінах попереднього року), трлн грн	1,365	1,430	2,034	2,446	3,083	3,676	3,818	4,364	3,866	5,518
Номінальний ВВП, млрд дол. США	131,805	90,615	93,270	112,154	130,832	153,781	155,582	199,770	160,050	178,760
ВВП на душу населення, грн	35 843	46 210	55 854	70 224	84 192	94 590	100 433	131 907	126 152	181 335
ВВП на душу населення, дол. США	3 015	2 115	2 186	2 640	3 095	3 660	3 726	4 827	3 900	5181

Джерело: складено автором за даними [67]

Зміни реального валового внутрішнього продукту України за 2014-2023 рр. у % до попереднього року проілюстровано на рис. 2.1.

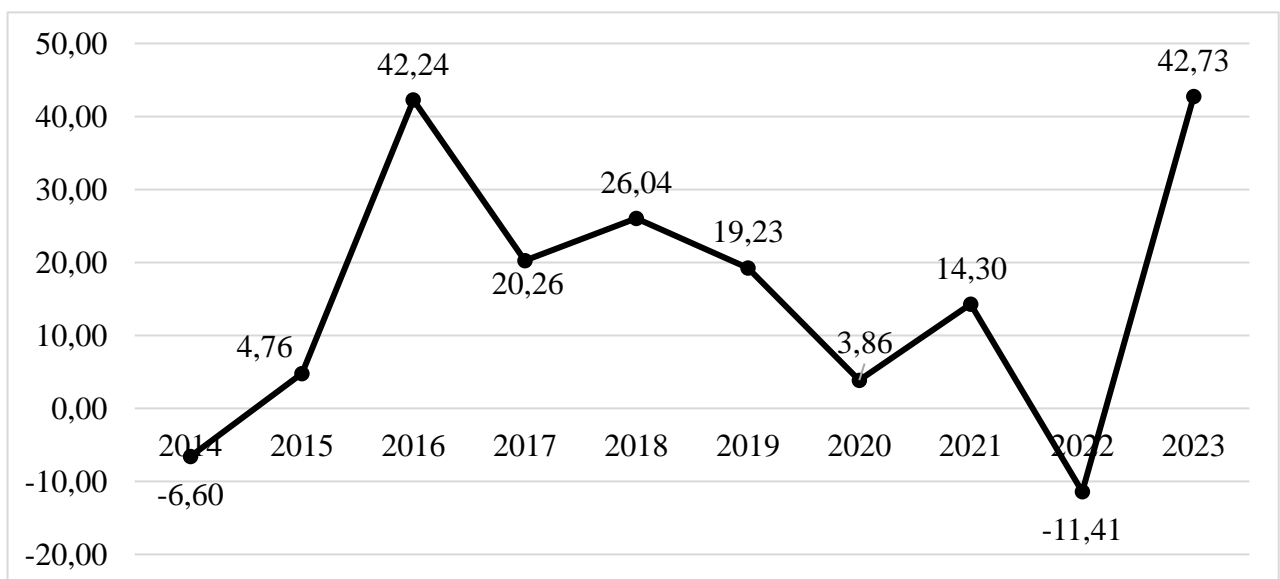


Рис. 2.1. Динаміка змін реального ВВП України (у % до попереднього року)

Джерело: побудовано автором за даними [67]

Відзначимо, що відповідно до прогнозного значення зміни реального ВВП України у 2022 р. складала (-29,1)%, а фактичні зміни становили (-11,41)%, що свідчить про спроможність економіки країни підлаштовуватись до кризових умов, які виникли внаслідок пандемії коронавірусу та повномасштабного вторгнення на територію України.

Стрімке відновлення динаміки реального валового внутрішнього продукту України у 2023 році є очікуваним на фоні занадто низької бази 2022 р. (рис. 2.2).

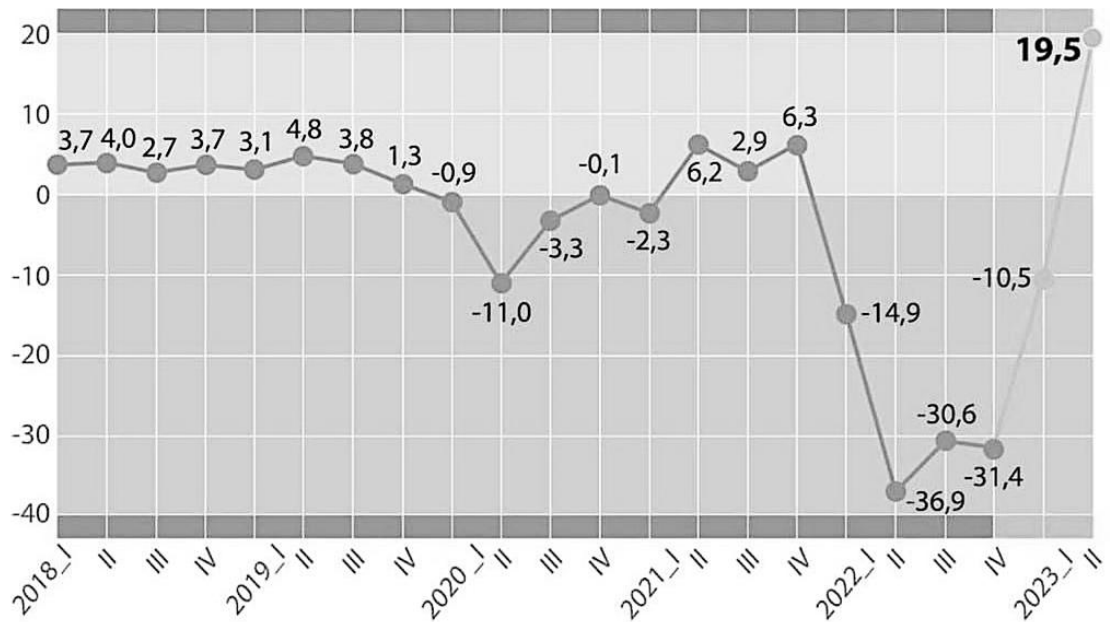


Рис. 2.2. Динаміка змін реального ВВП України (у % до попереднього кварталу)

Джерело: побудовано автором за даними [67]

Структуру валового внутрішнього продукту України за 2014-2023 рр. наведено у таблиці В.1 Додатку В.

Незважаючи на теоретично гармонійні економічні показники динаміки валового внутрішнього продукту, економіка країни в цілому продовжує знаходитись у складних умовах.

У результаті пандемії коронавірусу та воєнних подій в Україні виник стан неспроможності вітчизняних виробників задовольняти потреби споживачів

через об'єктивні причини: зростання інфляції, логістичні проблеми, зруйноване майно, окупацію територій, на яких знаходились підприємства, фінансові труднощі, втрату робочої сили, переміщення у інші міста та країни, наслідки дії комендантської години, закриття бізнесу та інше.

З метою визначення тенденцій діяльності суб'єктів господарювання за критерієм активно функціонуючих суб'єктів проведено аналіз динаміки та складу функціонуючих суб'єктів господарювання за 2014-2022 рр. З'ясовано, що за останні роки порівняно з 2014 р. відчутне зменшення кількості активних суб'єктів господарювання, при цьому питома вага фізичних осіб-підприємців збільшувалась (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість функціонуючих суб'єктів господарювання України, 2014-2023 рр.

Показник	Усього, млн од.	У тому числі фізичні особи-підприємці, млн од.	Частка діючих підприємств, у % до загального показника функціонуючих суб'єктів
2014 р.	2,184	1,805	17,4
2015 р.	1,701	1,326	22,1
2016 р.	1,600	1,235	22,8
2017 р.	1,722	1,329	22,8
2018 р.	1,932	1,591	17,7
2019 р.	1,974	1,631	17,4
2020 р.	1,866	1,559	16,4
2021 р.	1,805	1,467	18,7
2022 р.	1,733	1,471	15,2
2023 р.	1,913	1,605	16,1

Джерело: складено автором за даними [21]

Стрибок у зниженні кількості функціонуючих суб'єктів господарювання пов'язаний з воєнно-політичними та соціально-економічними подіями у 2014 році: початком російської агресії, окупацією територій України, зміною курсу валют. Окрім цього, пандемія коронавірусу також призвела до зниження кількості функціонуючих суб'єктів господарювання.

Разом з тим, з'ясовано, що майже для усіх видів економічної діяльності відбулись зміни у кількості активних підприємств. Кількість функціонуючих підприємств за видами економічної діяльності у відсотках до загальної кількості суб'єктів господарювання за 2014-2022 рр. наведено у табл. В.2 Додатку В. Виявлено тенденцію зменшення активних суб'єктів господарювання у 2022 р. порівняно з 2021 р.: у 4,2 рази зменшилась кількість суб'єктів сільського господарства; у 2,2 рази – промисловість; у 3,3 рази – будівництво; у 2,1 рази – операції з нерухомим майном; у 2 рази – адміністративне та допоміжне обслуговування; у 2,4 рази – фінансова та страхова діяльність. Таким чином, найбільш критично вразливими галузями у 2022 році стали сільське господарство та промисловість (рис. 2.3).

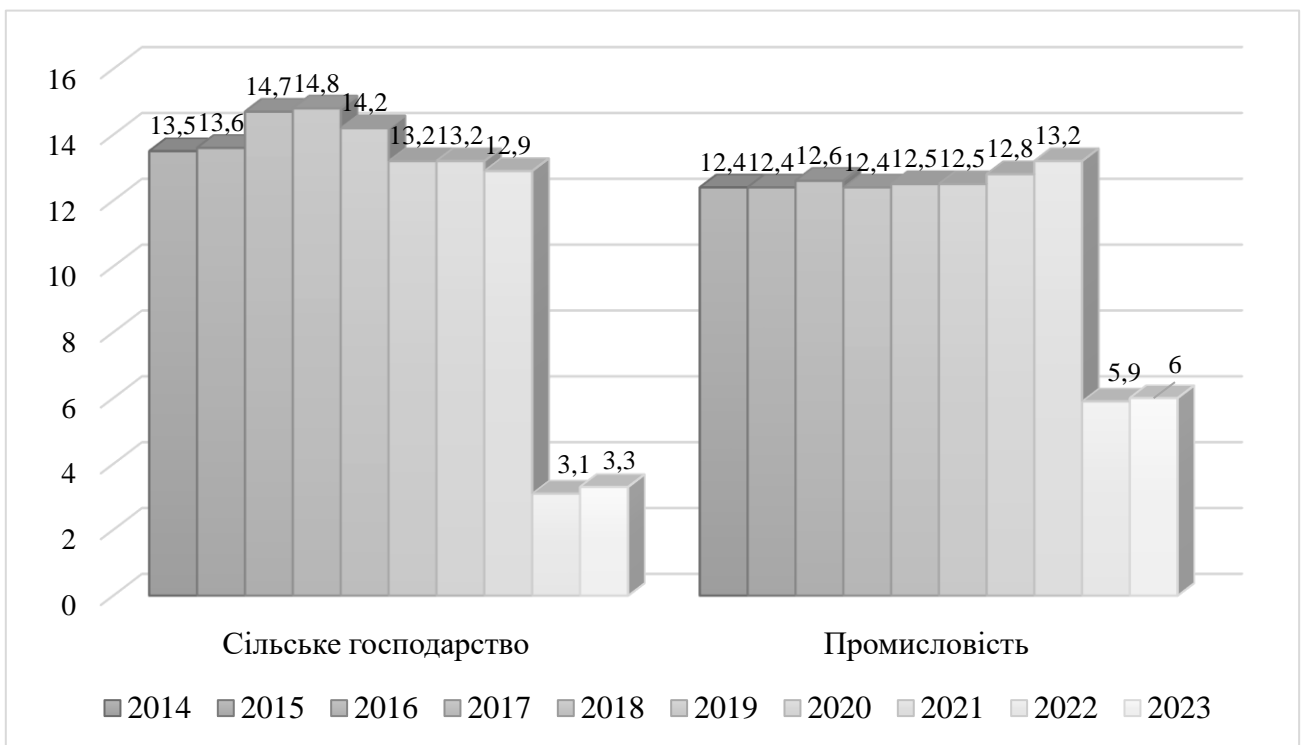


Рис. 2.3. Питома вага функціонуючих сільськогосподарських та промислових підприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання України, 2014-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [21]

Акцентуємо, що скорочення кількості підприємств не варто розцінювати односторонньо негативно: вийти з ринку можуть суб'єкти, які не в змозі надалі конкурувати та протистояти новим викликам. Рівень прибутковості галузі може підвищитися, наприклад, за рахунок ліквідації неконкурентоспроможних підприємств-реципієнтів коштів державного і місцевого бюджету.

За даними таблиці В.3 Додатку В щодо частки підприємств за видами економічної діяльності, які отримали фінансовий результат до оподаткування у формі збитку, виявлено, що за аналізовані 2014-2022 рр. у середньому 28,3% підприємств України були збитковими. Критично важливі для економіки країни галузі сільського господарства та промисловості мали у 2021 р. відповідно 11,7% та 28,7% збиткових підприємств (у 2022 р. відповідно 21,5% та 35,4%, що є найбільшими показниками за аналізовані роки) (рис. 2.4).

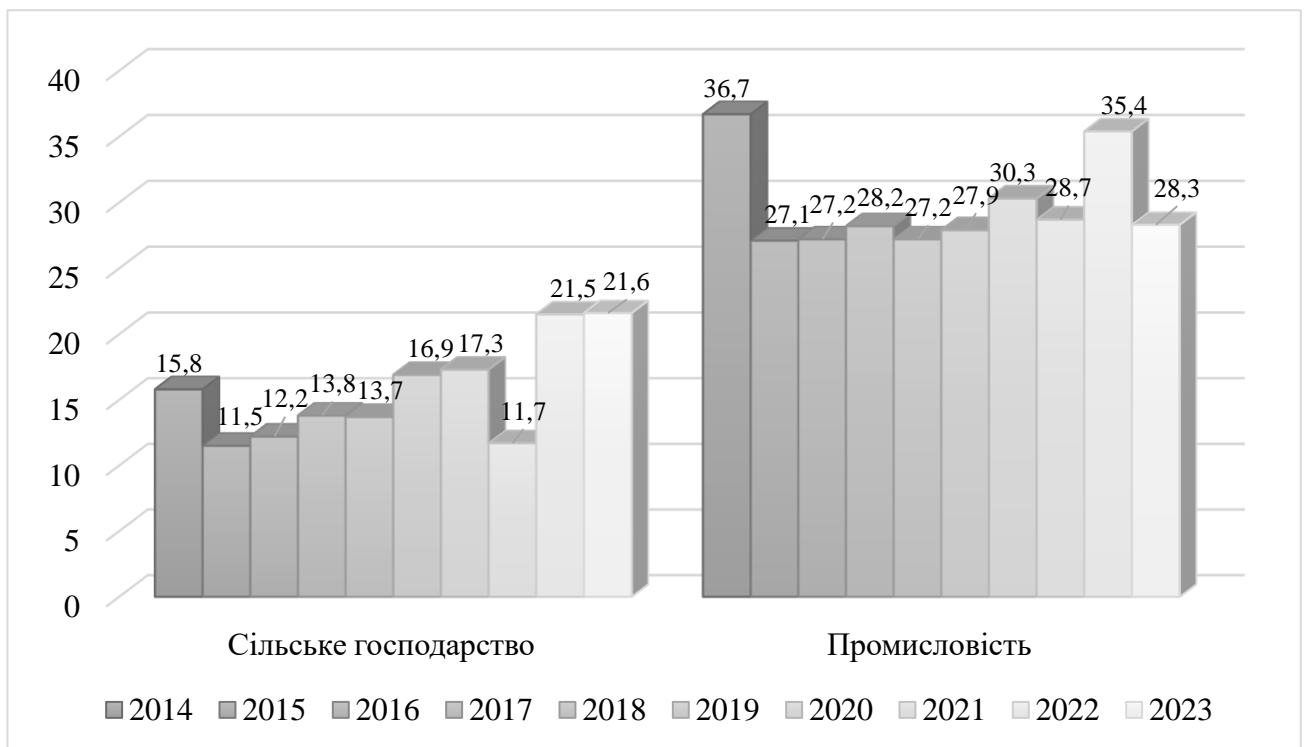


Рис. 2.4. Питома вага збиткових сільськогосподарських та промислових підприємств у загальній кількості підприємств України, 2014-2023 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [21]

Згідно з показниками рентабельності операційної діяльності підприємств різних галузей економіки України, наведеними у таблиці В.4 Додатку В, виявлено, що операційна прибутковість промисловості у 2021 році склала 11,2% порівняно зі середньою прибутковістю діяльності підприємств України у 12,6%. У 2022 р. операційна прибутковість промисловості склала 0,8% порівняно зі середньою прибутковістю підприємств України у 3,3%. Операційна рентабельність у сільськогосподарських підприємств у 2022 р. порівняно з 2021 р. хоча і знизилась у 2 рази і становила 20%, проте перевищує середню прибутковість у 6 разів (рис. 2.5).

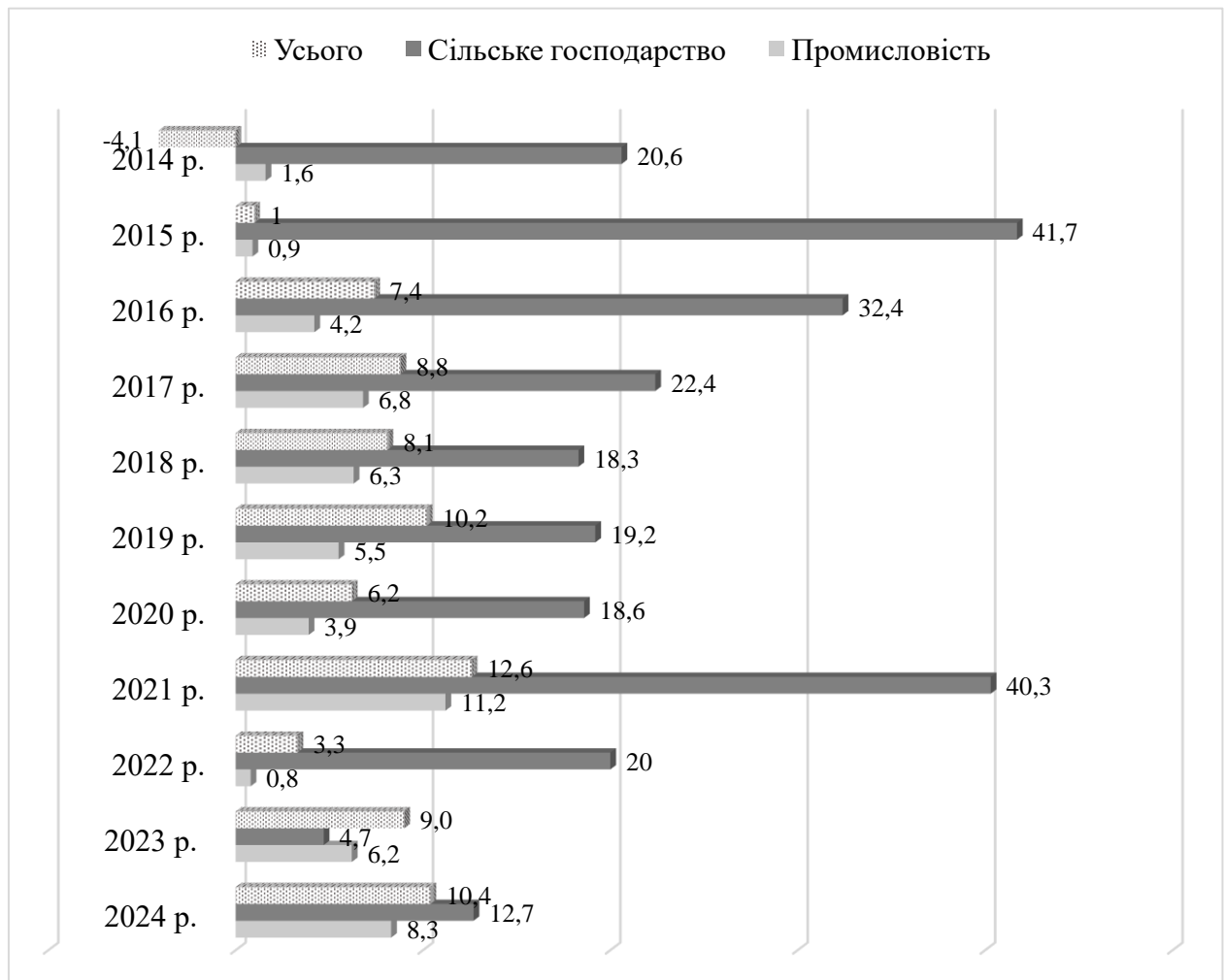


Рис. 2.5. Рентабельність операційної діяльності усіх підприємств України, сільськогосподарських та промислових підприємств, 2014-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [21]

Підвищений інтерес до сільського господарства обумовлений не тільки тим, що ця сфера є дотаційною та функціонує на пільгових умовах: для аграріїв діють державні програми «Доступні кредити 5-7-9%» (дозволяє отримати кредит на суму до 90 млн грн зі ставкою 5-9% річних, цим скористались у 2022 р. 5 тис. підприємств на суму 18,9 млрд грн) і «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%» [77].

Окрім цього, галузь сільського господарства нерозривно пов'язана з продовольчою безпекою. У 2021 р. приблизно 2,3 млрд людей відчули помірну та сильну нестачу продовольства [143, с. 72]. У 2022 р. ситуація погіршилась внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України, що призвело до загрози світової продовольчої безпеки, пов'язаної зі змінами в постачанні вітчизняного зерна [21].

Для агробізнесу передбачено збільшення строку доступу до фінансової підтримки посівних робіт, у тому числі подовження кредитів за умови погашення до 25% отриманих кредитів, з можливістю отримання державних гарантій на часткове виконання боргових зобов'язань за такими кредитами (основні завдання аграрної політики та заходи з підтримки агросектору представлено у табл. Г.1 та на рис. Г.1, Г.2, Г.3 у Додатку Г).

Агровиробники, зареєстровані в реєстрі аграріїв, можуть претендувати на отримання державних субсидій, цільових, субсидованих кредитних програм і позик. Участь у всіх національних та міжнародних програмах наразі доступна лише через Державний аграрний реєстр (ДАР) або Дію (рис. Г.4 у Додатку Г).

Враховуючи вагому питому частку агропродукції у ВВП країни та зважаючи на негативні тенденції у агросекторі, держава та банківська система продовжують надавати можливість функціонувати українським аграріям на основі пільгового кредитування: у 2022 р. порівняно з 2021 р. кредитування агросектору, у якому прийняли участь 51 банк (табл. Д.1.-Д.2 та рис. Д.1.-Д.2 у Додатку Д), зросло на 44% і становило 118,9 млрд грн (рис. 2.6).

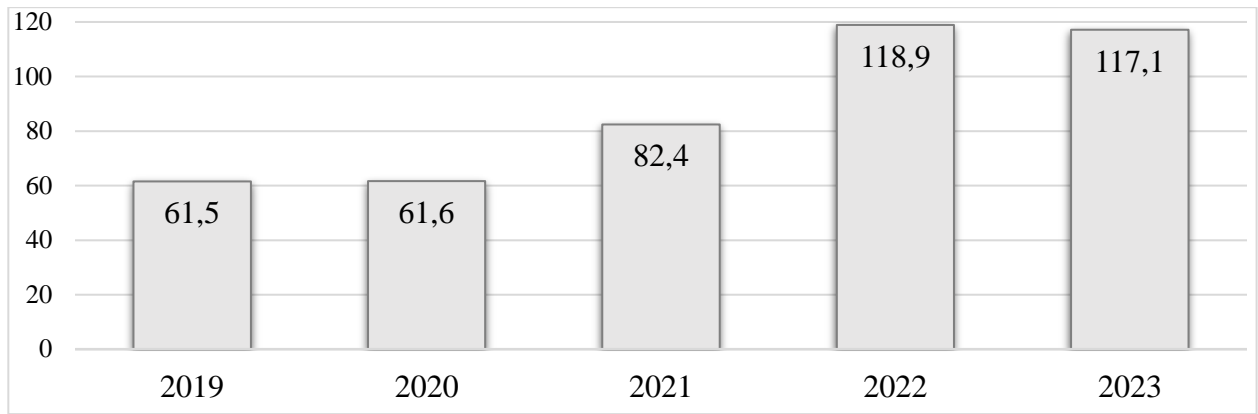


Рис. 2.6. Обсяги кредитування агровиробників України, млрд грн

Джерело: побудовано автором за даними [80]

Підтримка агросектору надає можливість виходу сільськогосподарської продукції на міжнародний рівень: так, було експортовано у 2022-2023 маркетинговому році 49 млн т зерна, що на 1,3% більше попереднього періоду; експорт зерна склав 17 млн т, експорт ячменю – 2,7 млн т, експорт кукурудзи – 29 млн т [21].

Враховуючи наведені тенденції у розвитку секторів економіки України, розглянемо можливості, доцільність та ефективність формування системи фінансового контролінгу на прикладі агросектору.

Зважаючи на спроможність вітчизняних сільськогосподарських виробників конкурувати на вітчизняному і міжнародному ринку [118, с. 55], пропонуємо вважати сільське господарство як одну із потенціальних галузей, де впровадження інноваційних інструментів управління у формі фінансового контролінгу можуть спричинити дійсно позитивний ефект.

Щільність юридичних та фізичних осіб-підприємців, задіяних у сільському господарстві, представлено на рисунку Е.1 та Е.2 у Додатку Е.

У сучасних геополітичних і соціально-економічних умовах відзначаються наступні тенденції у агросекторі:

- потреба у оновленні та реконструкції структури та інфраструктури аграрного сектору (сільськогосподарські угіддя становлять 68,5% площі

території України [162]) за рахунок залучення інвестицій, обсяги яких зменшені внаслідок зниження інвестиційної привабливості країни через війсьні події та високий рівень невизначеності (рис. Е.3 у Додатку Е);

- скорочення та припинення діяльності кожного четвертого сільського домогосподарства країни, а у наближених до бойових дій зонах – кожного третього (згідно з опитуванням 5230 сільських домогосподарств, проведеним Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (FAO) [162]);

- зменшення рілля та багаторічних насаджень внаслідок наявності на території вибухонебезпечних предметів;

- зниження використання хімічних добрив і засобів захисту рослин, погіршення якості земель та зменшення врожайності (фактично українське виробництво зернових культур у 2022 р. впало на 37% порівняно з 2021 р. [162]);

- зниження якості продукції і підвищення витрат через високу енергоємність агрогалузі та зростання вартості електроенергії внаслідок перебоїв енергопостачання;

- значні фізичні втрати сільськогосподарської техніки внаслідок бойових дій (близько 20% [80]);

- переміщення фермерів та працівників агробізнесу із зон бойових дій (за даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) понад 150 000 суб'єктів);

- необхідність адаптації аграрної політики України до відповідних положень Спільної аграрної політики ЄС та національного законодавства у цій сфері [126, с. 186] згідно з вимогами щодо вступу України до ЄС;

- особливість сезонності виробництва та реалізації врожаю полягає у маркетинговому році, який розпочинається 1 липня та завершується 30 червня;

- зростання частки аграрної продукції у загальному експорті України з 41% у 2021 р. до 53% у 2022 р. У 2023 році частка агропродовольчої продукції в загальному експорті України збільшилася до 62% порівняно з 53% у 2022 року;

- забезпечення рентабельності виробництва за рахунок соняшника (який продається як продукт з доданою вартістю у вигляді олії) і ріпаку [81, с. 27];
- орієнтованість на виробництво бобових культур та скорочення посівів зернових груп, особливо озимої пшениці та ячменю (рис. Е.4-Е.9 та у табл. Е.1 у Додатку Е);
- спрямування на експорт додаткового обсягу рекордного врожаю (84 млн тон) 2021 р. за рахунок міграції і скорочення попиту на внутрішньому ринку;
- зменшення експорту (на 20 млн тон) через блокування чорноморських портів з кінця лютого по серпень 2022 р. та пошук можливості перевалки через Дунайські порти (рис. Е.10 у Додатку Е);
- експортоорієнтованість в основному забезпечується постачанням кукурудзи та соняшника (збільшення експорту на 268% у 2022 р. порівняно з 2021 р. [20] (рис. Е.11-Е.12 та табл. Е.2 у Додатку Е));
- втрата Азією позиції великого імпортера української сільськогосподарської продукції (до лютого 2022 р. на Китай припадало 30% аграрного експорту [21], який мав на той час історичний максимум запасів сільськогосподарської продукції (рис. Е.13 у Додатку Е));
- зростання постачання аграрної продукції до країн ЄС на 66% у 2022 р. порівняно з 2021 р., і вперше перевищення частки ЄС у вітчизняному аграрному експорті (55,5%);
- втрата внаслідок логістичних проблем ринків збуту у Китаї, Іспанії, країнах Балтії і ін.;
- тимчасові заходи проти імпорту агрокультур України через скарги фермерів Польщі, Болгарії, Угорщини, Румунії і Словаччини на зниження цін місцевої продукції внаслідок надлишку зерна, імпортованого з України.

Значущий для економіки розвиток аграрного сектору залежить від багатьох чинників: так, внаслідок пандемії COVID-19 та воєнних дій відзначається зниження загальної рентабельності аграрних підприємств (табл. 2.3).

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємств аграрного сектору України, 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Рівень загальної рентабельності діяльності аграрних підприємств, %	13,7	16,1	13,6	36,4	13,3
Сукупний індекс витрат на виробництво агропродукції (у % до попереднього року)	114,0	99,4	100,6	140,9	106,7
Індекс фізичного обсягу агропродукції, реалізованої підприємствами (у % до попереднього року)	105,7	114,1	88,4	93,3	101,5
Індекс цін агропродукції, реалізованої підприємствами (у % до попереднього року)	109,3	92,4	119,2	136,0	101,2
Індекс капітальних інвестицій (у % до попереднього року)	108,4	90,4	54,6	123,5	110,8

Джерело: складено автором за даними [21]

Щодо розвитку аграрного сектору у 2017-2022 рр. відзначимо тенденцію зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку аграрних підприємств (рис. 2.7).

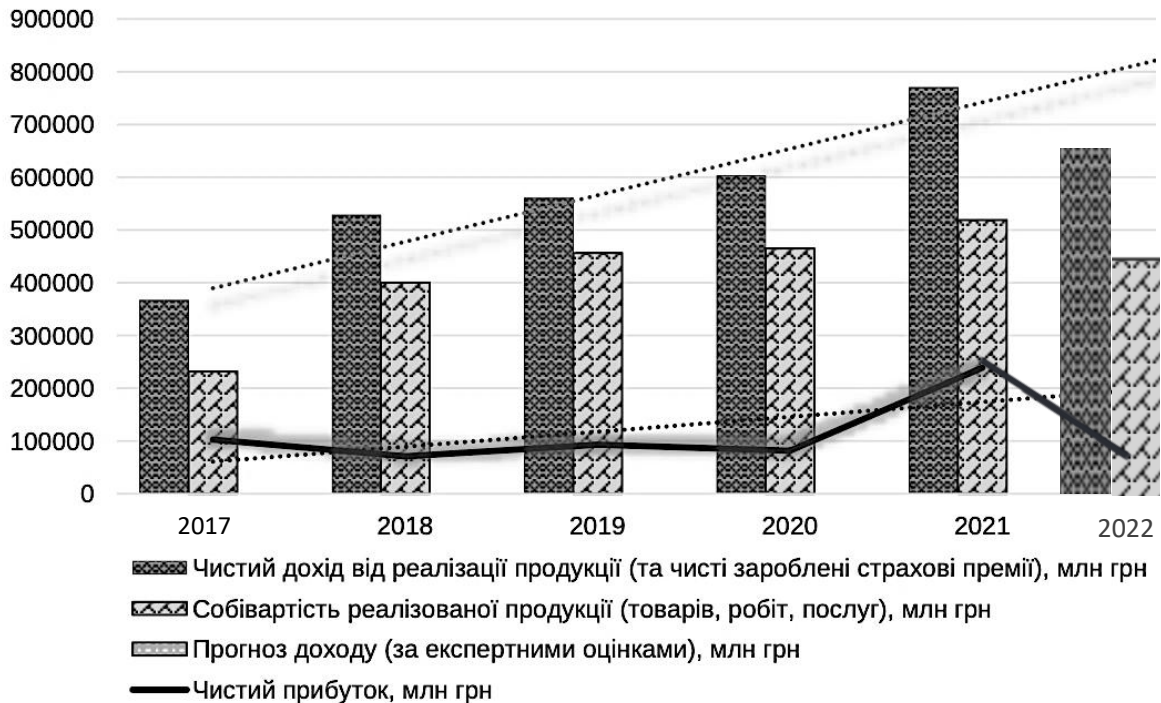


Рис. 2.7. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності аграрних підприємств України, 2017-2022 рр., млн грн.

Джерело: побудовано автором за даними [21]

Основні тенденції розвитку агросектору України обумовлюють необхідність подальшої державної підтримки з фінансування його діяльності, проте, об'єктивно оцінюючи реальну потребу у фінансуванні оборонно-промислового комплексу, перед агробізнесом постає завдання самостійного формування ефективної системи управління фінансовими ресурсами.

Одним із напрямків забезпечення ефективності управління підприємств може бути формування системи фінансового контролінгу, яка дозволяє адаптуватись до вимог середовища, у якому функціонує підприємство, і мінімізує вплив ризиків на його діяльність у сучасних умовах непередбачуваності та нестабільності. Система фінансового контролінгу підприємств може підвищити рівень якості і ефективності управління, стабілізувати фінансово-господарську діяльність підприємств, налаштувати на функціонування в умовах підвищеної невизначеності [197, с. 87].

На нашу думку, однією з причин незадовільного фінансового стану агрокомпаній є низький рівень фінансового управління, багато в чому через відсутність в них ефективної системи фінансового контролінгу.

У грудні 2023 р. нами було здійснено анкетування підприємств щодо використання системи фінансового контролінгу або її елементів, в якому прийняло участь 17 агрокомпаній України:

1. Агроінвест груп;
2. Агропродсервіс-інвест;
3. Агротрейд;
4. АПК-Інвест;
5. Астарта-Київ;
6. Галс Агро;
7. Грейн Альянс;
8. МХП;
9. Нібулон;

10. Укрпромінвест-Агро;
11. AGR Group;
12. AgroGeneration;
13. Agrotis;
14. Дельта Вілмар;
15. Kernel;
16. KSG Agro;
17. Landfort.

Вибірка даних респондентів обумовлена вагомим володінням земельним банком опитаних агрохолдингів, які входять до рейтингу топ-100 агрохолдингів України. В анкетуванні прийняло участь 17 співробітників – представників агрохолдингів у формі онлайн-опитування (рис. 2.8). Форма анкети наведена у табл. Ж.1 у Додатку Ж.

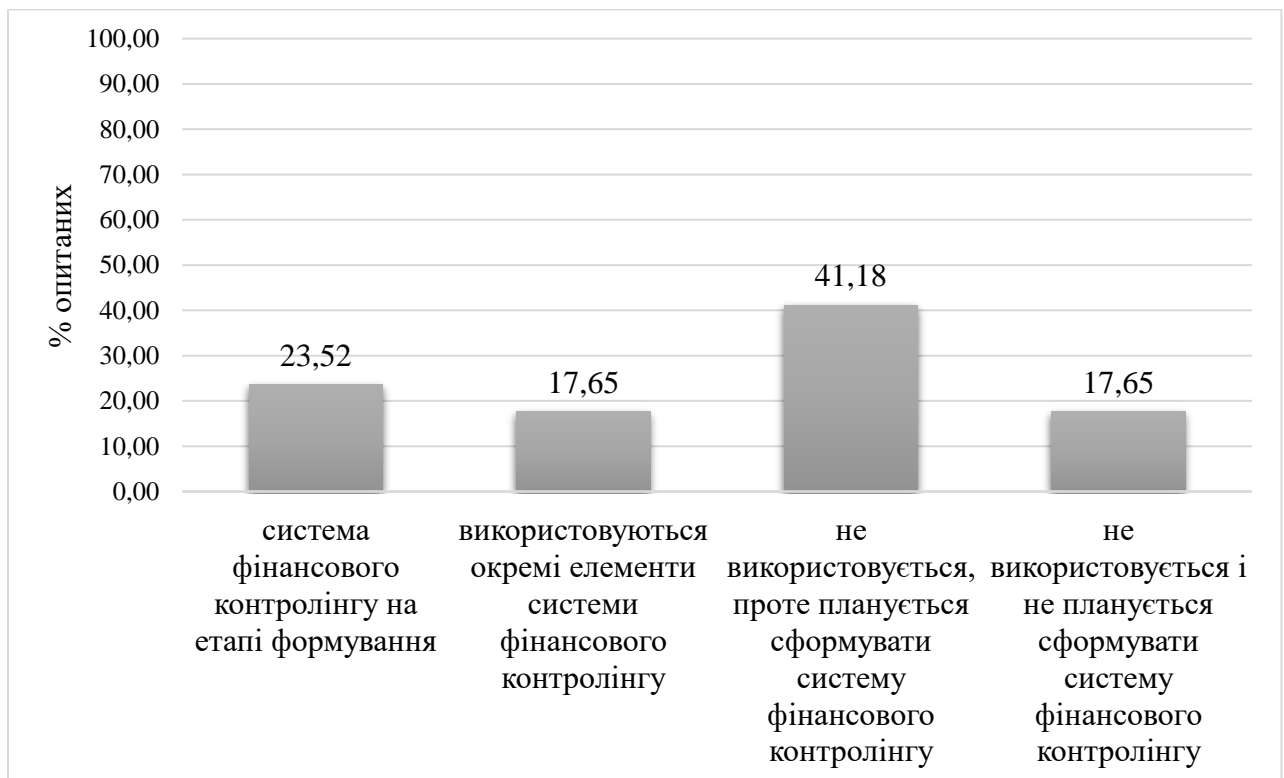


Рис. 2.8. Результати анкетування аграрних підприємств України щодо використання системи фінансового контролінгу, 2023 р., %
Джерело: побудовано автором на основі даних анкетування

За результатами анкетування 58,83% опитаних українських агрокомпаній не використовують систему фінансового контролінгу (серед яких 17,65% (3 підприємства) – не планують її сформувати у майбутньому та 41,18% (7 підприємств) – мають плани щодо формування системи фінансового контролінгу), 17,65% підприємств (3 підприємства) – використовують окремі елементи системи фінансового контролінгу (серед яких, наприклад, бюджетування, фінансовий аналіз тощо), і тільки 23,52% (4 підприємства) майже сформували систему фінансового контролінгу.

В основу системи фінансового контролінгу покладено інформаційне забезпечення, завдяки якому підприємства можуть приймати ефективні управлінські рішення [188, с. 302]. Результати анкетування аграрних підприємств щодо рівня їхнього задоволення інформаційних потреб з фінансового управління проілюстровано на рис. 2.9. Загалом 68% респондентів не отримують у повній мірі інформаційного забезпечення, яке б задовольнило необхідний рівень для здійснення ефективного фінансового управління.

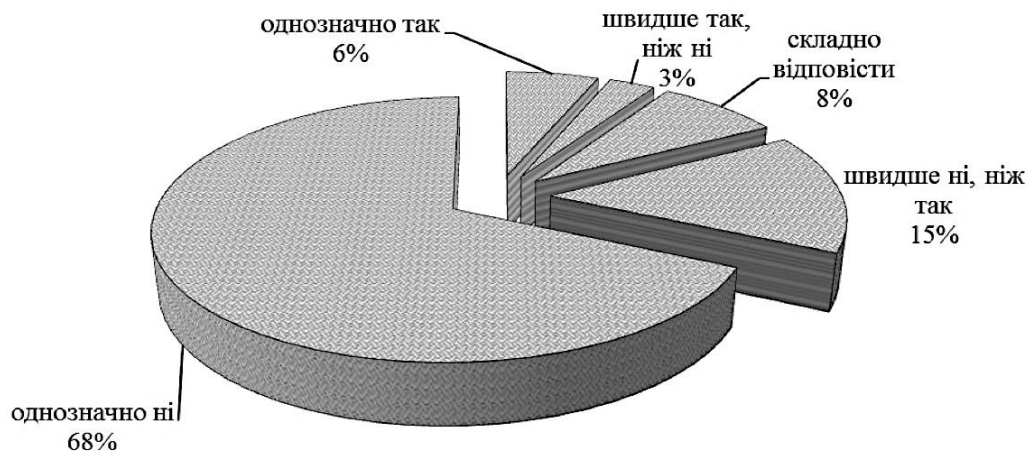


Рис. 2.9. Результати анкетування аграрних підприємств України щодо рівня задоволення інформаційних потреб з фінансового управління, 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних анкетування

Респондентами відзначено важливість контролю на підприємстві, який у свою чергу виступає однією з функцій фінансового контролінгу. Завдяки

анкетуванню аграрних підприємств було виявлено, що 48% респондентів вважають контроль важливою функцією фінансового управління, яка чинить істотний вплив на рівень прибутковості (рис. 2.10).

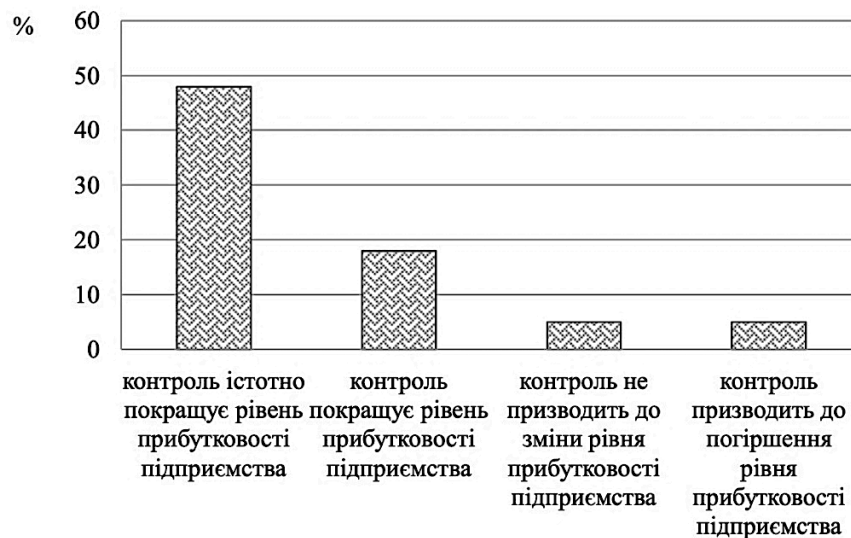


Рис. 2.10. Результати анкетування аграрних підприємств України щодо рівня впливу контролю на прибутковість підприємств, 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних анкетування

За результатами анкетування аграрних підприємств виявлено основні причини, які зумовлюють необхідність формування на підприємствах системи фінансового контролінгу (рис. 2.11).

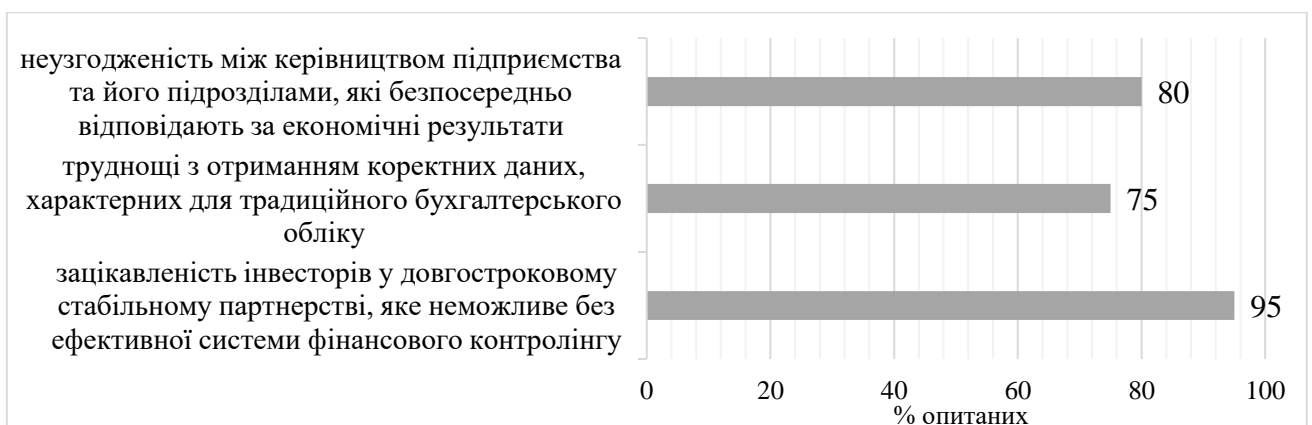


Рис. 2.11. Результати анкетування аграрних підприємств України з основних причин необхідності формування системи фінансового контролінгу, 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі анкетування

Виявлені причини існують у підприємств у результаті впливу різноманітних чинників. Анкетування дозволило визначити основні внутрішні чинники, що здійснюють позитивний і негативний вплив на формування та розвиток системи фінансового контролінгу підприємств (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Результати анкетування аграрних підприємств України щодо внутрішніх чинників впливу на формування та розвиток системи фінансового контролінгу, 2023 р.

Джерело: складено автором на основі анкетування

Серед опитаних майже кожне друге агропідприємство планує впроваджувати інноваційні технології управління, серед яких вони розглядають систему фінансового контролінгу як потенційний ефективний інструмент фінансового управління (рис. 2.13).

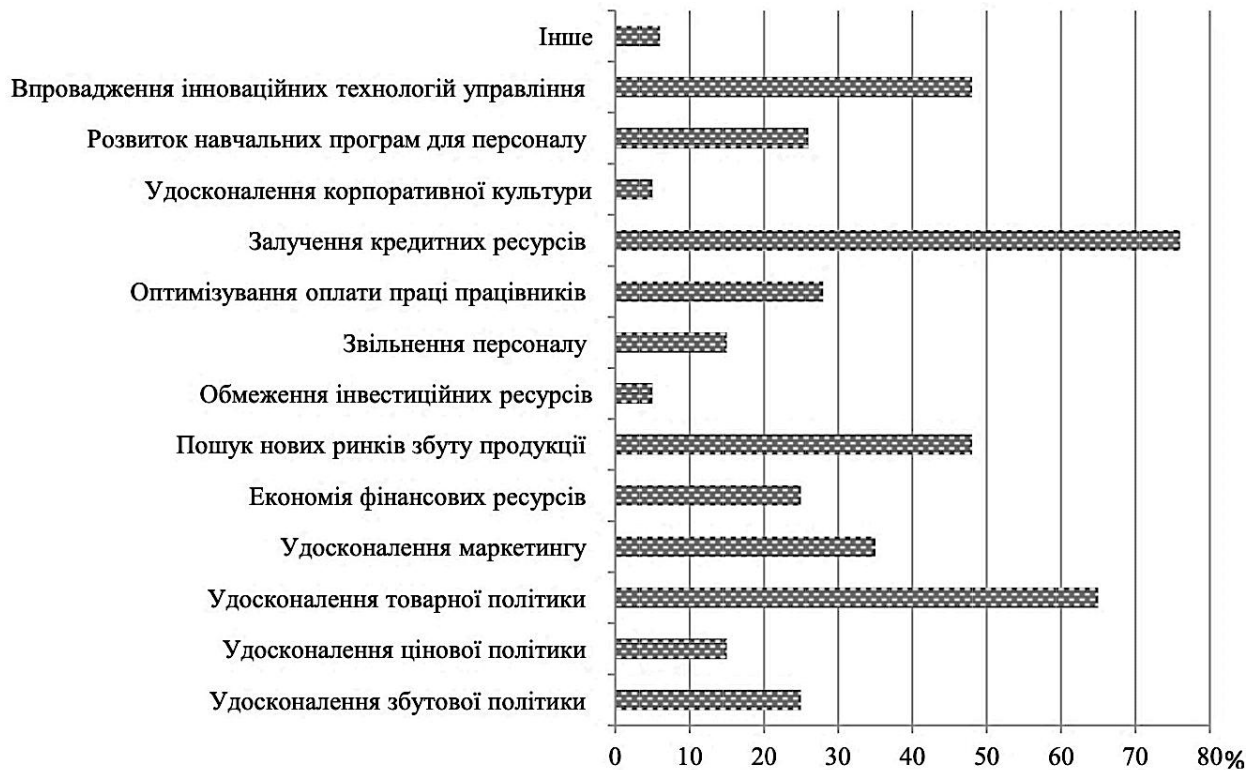


Рис. 2.13. Результати анкетування аграрних підприємств України щодо запланованих заходів з удосконалення їхньої фінансово-господарської діяльності, 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі анкетування

Система фінансового контролінгу підприємств дозволяє визначити шляхи досягнення стратегічних і тактичних цілей управління, спрямовує рух підприємств в оптимальному напрямку роботи [121, с. 185], враховує якісні (наприклад, запобігання кризовим ситуаціям) і кількісні показники (обсяг і структуру товарообігу, обсяг інвестицій і фінансування проєктів, обсяг залучених коштів, платоспроможність, конкурентоспроможність товарів тощо) [174, с. 132].

За результатами анкетування у табл. 2.4 узагальнено дані щодо наявності системи фінансового контролінгу або її елементів на опитаних аграрних підприємствах України з метою виявлення кореляції між отримуваними фінансовими результатами діяльності та використанням системи фінансового контролінгу .

Таблиця 2.4

Можливості формування системи фінансового контролінгу агрокомпаній-респондентів залежно від їхніх фінансових результатів діяльності, 2023 р.

Назва підприємства		Наявність системи фінансового контролінгу або її елементів	Фінансовий результат діяльності, млн грн	Примітки	Можливості формування системи фінансового контролінгу
<i>Група 1</i>					
1	Kernel	Використовується	10 760	Входить до рейтингу найбільших платників податків в агросекторі	Можливості вдосконалення процесів формування системи
2	МХП	Використовується	4 600	Входить до рейтингу найбільших платників податків в агросекторі	Можливості вдосконалення процесів формування системи
3	Астарта-Київ	Використовується	2 240	Входить до рейтингу найбільших платників податків в агросекторі	Можливості вдосконалення процесів формування системи
4	KSG Agro	Використовується	50	Кредитний рейтинг uaA+	Можливості вдосконалення процесів формування системи
<i>Група 2</i>					
1	Дельта Вілмар	Використовуються окремі елементи системи фінансового контролінгу	905	Входить до рейтингу найбільших платників податків в агросекторі	Можливості формування цілісної системи
2	АПК-Інвест	Використовуються окремі елементи системи фінансового контролінгу	532	Входить до рейтингу найбільших платників податків в агросекторі	Можливості формування цілісної системи
3	Нібулон	Використовуються окремі елементи системи фінансового контролінгу	309	Входить до рейтингу найбільших платників податків в агросекторі	Можливості формування цілісної системи
<i>Група 3</i>					
1	Грейн Альянс	Не використовується, проте планується	84		Можливості формування системи
2	AgroGeneration	Не використовується, проте планується	0,033		Можливості формування системи
3	Укрпромінвест-Агро	Не використовується, проте планується	-0,148		Можливості формування системи
4	AGR Group	Не використовується, проте планується	-3		Можливості формування системи
5	Landfort	Не використовується, проте планується	-9		Можливості формування системи
6	Агроінвест груп	Не використовується, проте планується	-12		Можливості формування системи
7	Agrotis	Не використовується, проте планується	-28		Можливості формування системи
<i>Група 4</i>					
1	Агропродсервіс-інвест	Не використовується і не планується	22		Можливості формування системи
2	Агротрейд	Не використовується і не планується	8		Можливості формування системи
3	Галс Агро	Не використовується і не планується	-5		Можливості формування системи

Джерело: складено автором на основі анкетування

Отже, за результатами опитування можна висунути припущення, що навіть частково сформовану на підприємствах систему фінансового контролінгу доцільно вважати одним із чинників ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств, яке забезпечує отримання високих позитивних фінансових результатів фінансово-господарської діяльності. Підприємства, на яких частково використовуються елементи системи фінансового контролінгу, також мають фінансові результати у формі прибутків, при цьому підприємства, які не використовують систему фінансового контролінгу, отримують незначні прибутки або є збитковими.

З метою розкриття повних можливостей формування системи фінансового контролінгу в українських підприємствах важливим є аналіз відповідності процесів планування, обліку та фінансового аналізу сучасним стандартам. Стратегічне планування відіграє ключову роль у цій трансформації і дає змогу системі фінансового контролінгу бути каталізатором майбутнього успіху та розвитку підприємств.

Наразі для багатьох підприємств України значною проблемою є зменшення обсягів продажів через зростання витрат на обладнання, оренду, матеріали та енергію [111, с. 136]. У результаті прибуток підприємств значно зменшується, тому виникає потреба у аналізі що, де, у кого і за якою ціною купувати, а також кому і за якою ціною продавати, що підкреслює важливість системи фінансового контролінгу, оскільки дає змогу підприємствам визначити найвигідніші стратегії, зберігати та розширювати свою частку ринку й максимізувати прибутки.

Формування системи фінансового контролінгу підприємств є нагальною потребою, яка має бути вирішена у найближчий час, спрямована на досягнення поставлених цілей і адаптована до унікальних умов українського ринку, який зараз характеризується значною непередбачуваністю.

Система фінансового контролінгу підприємств охоплює елементи щодо встановлення цілей, планування, обліку, аналізу, інформаційного забезпечення,

заходів з контролю та формулювання рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Завдяки об'єднанню даних компонентів система фінансового контролінгу може забезпечувати комплексну перспективу теперішньої та майбутньої діяльності підприємств за рахунок системного підходу до виявлення та вирішення проблем, з якими зіштовхуються підприємства.

На основі наведених даних щодо тенденцій розвитку секторів економіки України підтверджується гіпотеза, що система фінансового контролінгу підприємств відіграє вагомую роль в оптимізації прибутків, збереженні можливостей функціонування та забезпеченні розвитку бізнесу у складних економічних умовах. Формування системи фінансового контролінгу дасть змогу підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових коливань, узгоджувати свої управлінські рішення, досягати бажаних фінансових результатів і мати впевненість у довгостроковій стабільності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану аграрних підприємств України та аналіз їх систем фінансового контролінгу

Сучасними експертами відмічається з початком воєнних подій зростання ролі фермерських господарств та посилення стагнації великих агрохолдингів.

За даними Інституту аграрної економіки на рис. 3.1 Додатку 3 наведено динаміку земельного банку топ-10 агрохолдингів України [33].

Діяльність великих агрохолдингів, які володіють 15% сільськогосподарських угідь України, призвела до втрати надії отримати допомогу від міжнародних донорів на відновлення малих агрохолдингів, які вимушені шукати напрямки зниження собівартості виробництва. Згідно з прогнозами аналітиків [76, с. 221] найкращим варіантом для експорту наразі є продукція з доданою вартістю, яка може бути реалізована за вищою ціною.

Актуальність сучасного питання щодо збільшення частки готової продукції у структурі продовольчого експорту країни обумовлено розвитком агрокомпаній із замкнутими циклами виробництва [162], що дозволяє істотно скоротити операційні витрати, підвищити конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції, її рентабельність та якість [11, с. 62].

Сьогодні для агросектору відзначається потреба у вирішенні наступних питань:

- вирішити проблему податкових накладних та відновити презумпцію невинуватості платника податків;
- відкласти запровадження мінімального податку з 1 гектара;
- необхідність тимчасово звільнити фермерів від сплати єдиного податку 4 групи;
- створення організацій водокористувачів для розвитку зрошення;
- розвиток екологізації, безвідходного виробництва та різноманітних зелених ініціатив;
- децентралізація енергетичної системи, стимулювання альтернативної енергетики;
- впровадження законодавчих обмежень на так звану «нечесну торговельну практику» у ланцюзі постачання харчових продуктів, особливо між роздрібними торговцями та їхніми постачальниками;
- продовження безмитного режиму та квот з ЄС ще на декілька років;
- регулювання відносин між виробниками та мережами за прикладом ЄС.

У зв'язку з цим, аграрні підприємства України знаходяться на етапі розвитку, який потребує удосконалення процесів виробництва, збуту і відповідного фінансового управління.

Дослідження системи фінансового контролінгу підприємств як компоненти фінансового управління проводилось на основі даних таких підприємств-лідерів аграрної галузі, які володіють вагомим земельним банком країни, як «Kernel»,

«Астарта-Київ», «МХП», «KSG Agro». Досліджувані підприємства є респондентами здійсненого нами анкетування, за результатами якого встановлено, що у них частково сформована система фінансового контролінгу, або вони використовують більшість з її елементів. Вибір даних підприємств обумовлений високими фінансовими результатами їхньої діяльності, лідируючими позиціями на ринку та володінням значними земельними площами. Аналіз та оцінка системи фінансового контролінгу представленої групи підприємств дасть змогу виявити сильні сторони, можливості та перспективи формування системи фінансового контролінгу для інших підприємств, які лише планують впровадження такої системи.

Окрім лідерів агрогалузі України, використані дані підприємств, які частково впровадили елементи системи фінансового контролінгу, серед яких на основі анкетування було відзначено такі агрокомпанії, як «Нібулон», «АПК-Інвест», «Delta Wilmar». Дослідження даної групи підприємств дасть можливість виявити перспективи формування системи фінансового контролінгу та розширення використання її інструментів, досвід яких може стати взірцем для підприємств, які мають плани щодо формування системи фінансового контролінгу.

Підприємство «Kernel» є найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії (рис. 3.2 у Додатку 3), ключовим постачальником сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну у більше ніж 80 країн світу, та акції якої присутні на Варшавській фондовій біржі.

Застосування такого елемента системи фінансового контролінгу як планування дозволило на рис. 2.14 сформувати матрицю очікуваних стратегічних, фінансових та операційних ризиків компанії «Kernel», серед яких ризик втрати ліквідності, кредитний ризик, інвестиційний ризик та ризик інформаційної безпеки.

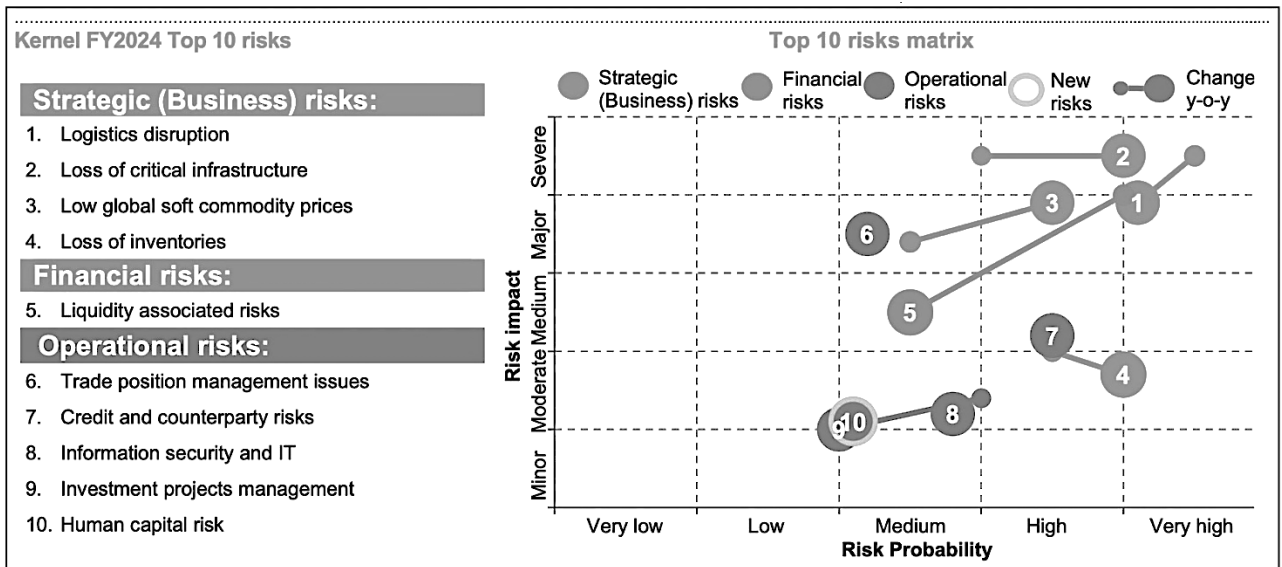


Рис. 2.14. Матриця ризиків компанії «Kernel» у 2024 році

Джерело: складено автором за даними [88]

В рамках дослідження системи фінансового контролінгу підприємств проаналізовано основні фінансово-економічні показники «Kernel». Відзначимо, що у фінансовій звітності аграрного сектору через його специфіку фінансовий рік розпочинається у липні і завершується у червні. З метою розгляду системи фінансового контролінгу підприємства, на рис. 2.15 проілюстровано динаміку зростання доходів агрохолдингу «Kernel» у 2019-2023 рр.

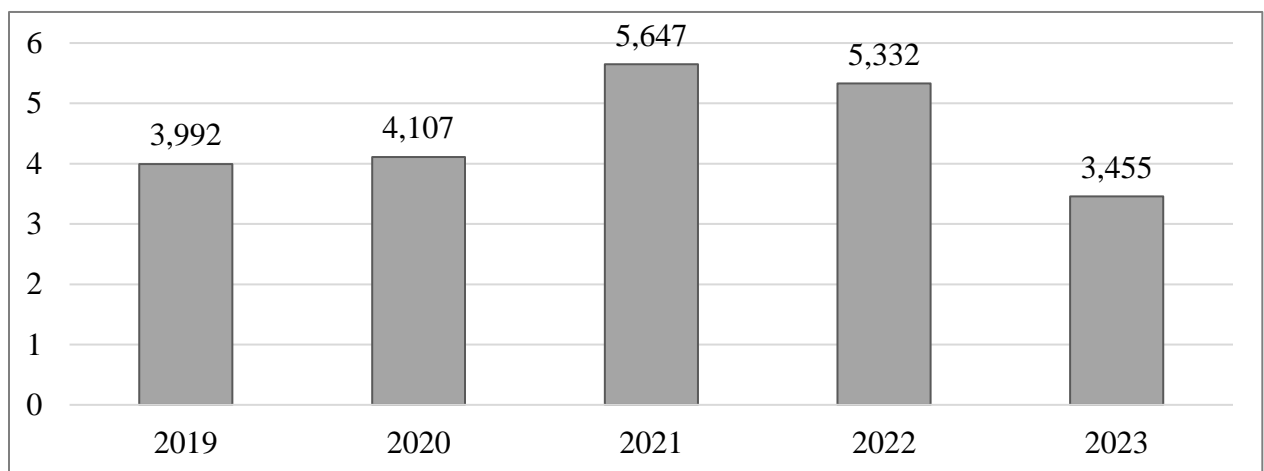


Рис. 2.15. Динаміка доходів компанії «Kernel», 2019-2023 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [88]

Господарювання компанії «Kernel» характеризується зростанням експорту зерна, продажів олії та переробки соняшника, який забезпечує підприємству «Kernel» високу рентабельність (табл. 3.1 та рис. 3.3 у Додатку 3).

Показники фінансового стану агрохолдингу «Kernel», такі як прибуток до оподаткування, чисті грошові потоки від операційної діяльності, мультиплікатор чистого боргу до прибутку до оподаткування, подано на рис. 2.16.

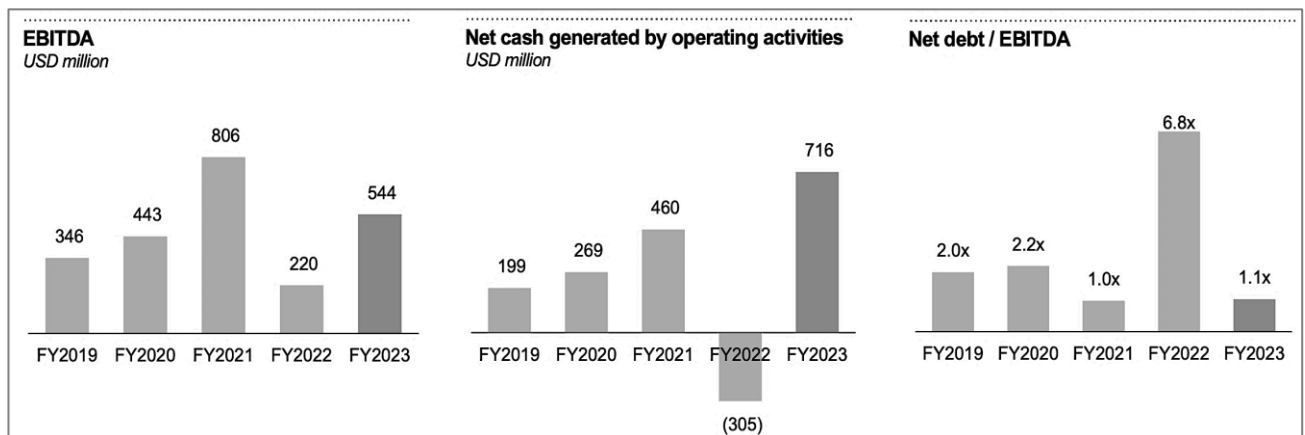


Рис. 2.16. Динаміка ЕВІТДА, чистих грошових потоків від операційної діяльності, мультиплікатору «Чистий борг/ЕВІТДА» компанії «Kernel», 2019-2023 рр.

Джерело: [88]

У фінансово-господарській діяльності компанії «Kernel» відзначається позитивна тенденція збільшення обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками і сплати податків та амортизаційних відрахувань, зростання чистих грошових потоків від операційної діяльності, окрім 2022 р. через воєнні події в країні.

Більш детальне формування ЕВІТДА у розрізі сегментів діяльності компанії «Kernel» проілюстровано на рис. 2.17.

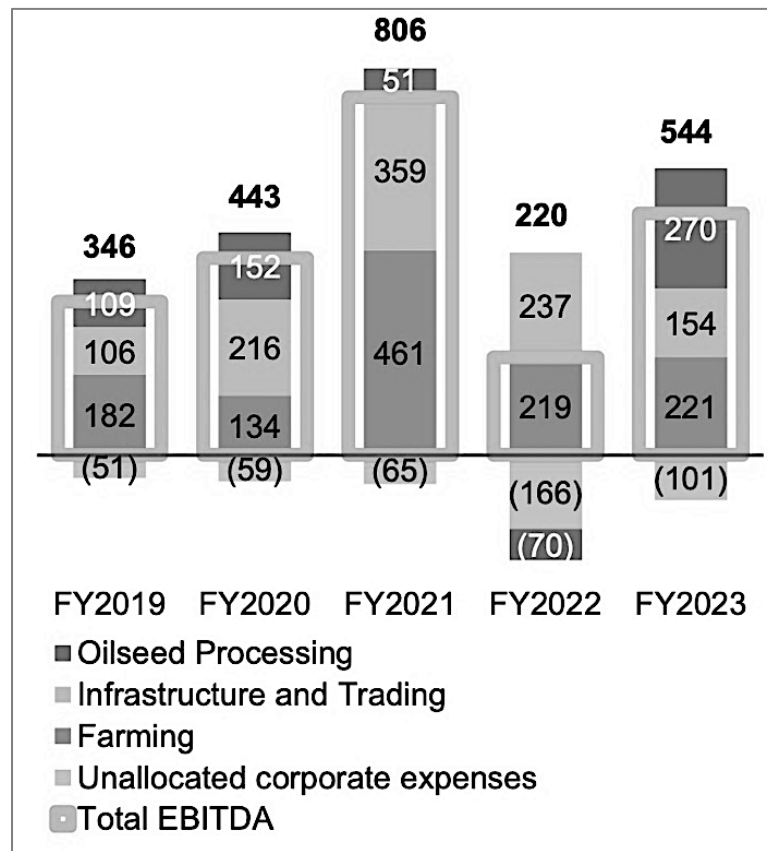


Рис. 2.17. Динаміка EBITDA у розрізі сегментів компанії «Kernel»,
2019-2023 рр., млн дол. США

Джерело: [88]

Значна частина прибутку до оподаткування формується за рахунок сегменту переробки олійних культур та сегменту інфраструктури і торгівлі.

В рамках аналізу індикаторів системи фінансового контролінгу підприємства, у табл. 2.5 представлено динаміку фінансово-економічних показників компанії «Kernel».

Зниження доходів компанії обумовлено зменшенням обсягів експорту зерна через обмежені можливості експортної логістики.

Динаміка доходів, витрат і прибутків компанії «Kernel», 2019-2023 рр.,

млн дол. США

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід	3,992	4,107	5,647	5,332	3,455
Собівартість реалізованої продукції	(3,654)	(3,629)	(4,877)	(4,692)	(2,704)
Валовий прибуток	348	457	903	652	636
Інші операційні доходи	28	7	95	64	54
Загальні та адміністративні витрати	(107)	(127)	(186)	(230)	(205)
Операційний прибуток	269	337	812	91	439
Фінансові витрати	(82)	(147)	(142)	(119)	(122)
Прибуток (збиток) від обмінних курсів	13	(1)	(6)	10	63
Інші доходи (витрати)	(8)	(51)	(11)	(25)	(12)
Прибуток (збиток) до оподаткування	190	145	675	(43)	368
Податок на прибуток	(12)	(22)	(32)	–	(69)
Прибуток (збиток) за період	179	123	643	(41)	299
ЕБИТДА	346	443	806	220	544

Джерело: складено автором за даними [88]

Динаміка робочого капіталу компанії «Kernel» представлена на рис. 2.18 і обумовлена зменшенням запасів та зміною обсягів дебіторської заборгованості.

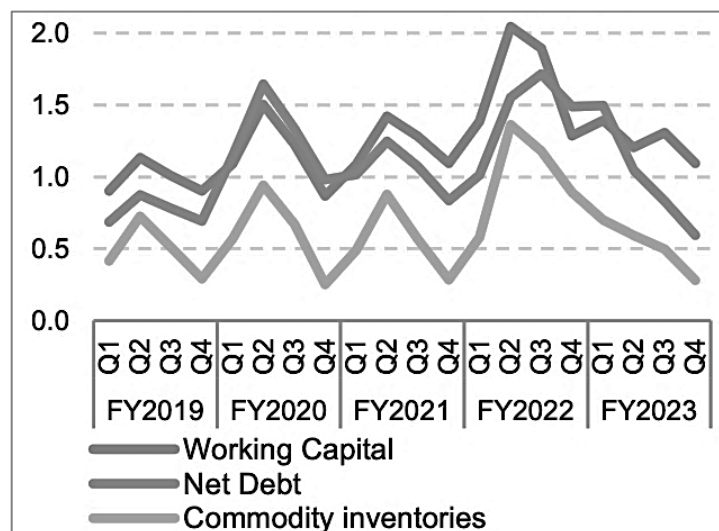


Рис. 2.18. Динаміка робочого капіталу та чистого боргу компанії «Kernel», 2019-2023 рр., млрд дол. США

Джерело: [88]

З метою виявлення рівня прибутковості підприємства, забезпечення якого є однією із важливих цілей системи фінансового контролінгу, на рис. 2.19 представлено динаміку показників прибутковості компанії «Kernel», зниження яких обумовлено різким падінням продажів через труднощі з експортом продукції, що є характерним для усієї агрогалузі України.

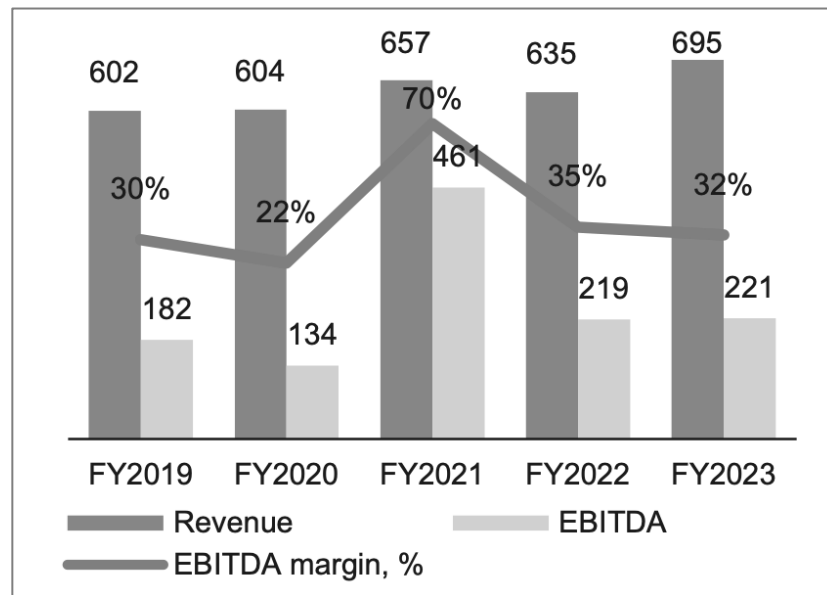


Рис. 2.19. Показники прибутковості (виручки, ЕВІТДА та маржинального ЕВІТДА) сегменту сільського господарства компанії «Kernel», 2019-2023 рр., млн дол. США

Джерело: [88]

Враховуючи важливість завдання фінансового контролінгу у забезпеченні ліквідності та платоспроможності підприємства, у таблиці 2.6 наведено динаміку показників ліквідності та кредитоспроможності компанії «Kernel». Скорочення боргових зобов'язань зумовлено погашенням банківського боргу за допомогою механізму готівки та знецінення залишків кредитів і лізингу, деномінованих в українській гривні. Зниження ліквідності обумовлено зниженням прибутків компанії та збільшенням витрат на логістику через необхідність використання альтернативних методів експорту продукції.

Динаміка показників ліквідності й кредитоспроможності «Kernel», 2019-2023рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Короткостроковий процентний борг, млн дол. США	202	73	51	1 101	878
Довгостроковий процентний борг, млн дол. США	63	172	228	–	–
Зобов'язання з оренди, млн дол. США	7	310	324	240	198
Єврооблігації, млн дол. США	496	794	806	595	596
Боргові зобов'язання, млн дол. США	770	1 350	1 410	1 935	1 672
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн дол. США	76	369	574	448	1 077
Чистий борг, млн дол. США	693	980	836	1 488	595
Товарні запаси, млн дол. США	293	252	285	892	282
з них олія соняшникова та шрот, млн дол. США	124	96	205	207	118
насіння соняшнику, млн дол. США	103	121	43	325	26
зернові та інші, млн дол. США	65	34	38	360	148
Скоригований чистий борг, млн дол. США	400	729	551	596	313
Акціонерний капітал, млн дол. США	1,350	1,493	1,946	1,683	1,742
Чистий борг / EBITDA	2,0	2,2	0,9	6,8	1,1
Скоригований чистий борг / EBITDA	1,2	1,6	0,6	2,7	0,6
EBITDA / Відсотки	4,2	3,0	6,6	1,8	4,4

Джерело: складено автором на основі [88]

Надання даних щодо фінансово-економічного стану компанії «Kernel» дозволило підтвердити сформовану за допомогою системи фінансового контролінгу матрицю очікуваних ризиків компанії та узагальнити проблеми щодо:

- планування ресурсів через їхню обмеженість і доступність;
- аналізу та оцінки фінансової звітності через особливості фінансового звітного року для підприємств аграрної галузі;
- оперативного управління реалізацією запланованих заходів через високий рівень невизначеності економічного середовища.

Зазначені проблеми можуть бути вирішені на основі використання інструментів та методів системи фінансового контролінгу, якою передбачається

планування, аналіз, облік та контроль за отриманими результатами [113, с. 272]. Компанія активно впроваджує ERP-системи у сфері фінансового контролінгу.

Провідним підприємством агросектору України вважається «Астарта-Київ», який є одним із найбільших вертикально інтегрованих агроіндустріальних холдингів в Україні.

Впорядкованість елементів системи фінансового контролінгу дозволила простежити за зростанням консолідованого доходу та динамікою обсягів виробництва компанії «Астарта-Київ» (рис. 3.4 та 3.5 у Додатку 3).

Застосування елементів системи фінансового контролінгу сприяло забезпеченню стабільності представлених у табл. 2.7 основних показників доходів, витрат і прибутків компанії «Астарта-Київ».

Таблиця 2.7

Динаміка доходів, витрат та прибутків компанії «Астарта-Київ», 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Доходи, тис. євро	448 006	415 630	491 355	510 070	618 931
Собівартість реалізованої продукції, тис. євро	(399 751)	(348 182)	(415 958)	(379 888)	(453 289)
Валовий прибуток, тис. євро	91 463	121 532	219 232	207 405	223 587
Валовий прибуток, маржа, %	20%	29%	45%	41%	36%
ЕБІТ, тис. євро	14 796	56 278	150 073	109 069	95 777
Знос та амортизація, тис. євро	62 571	55 510	51 389	45 702	49 591
ЕБІТДА, тис. євро	77 923	113 421	201 459	154 771	145 368
Маржа ЕБІТДА, %	17%	27%	41%	30%	23%
Процентні витрати по оренді, тис. євро	(22 635)	(22 162)	(20 814)	(21 497)	(20 461)
Фінансові витрати, тис. євро	(16 639)	(10 421)	(3 922)	(6 359)	(3 566)
Курсовий прибуток (збиток), тис. євро	24 899	(17 134)	1 003	(5 931)	2 082
Чистий прибуток (збиток), тис. євро	1 691	8 611	122 491	65 164	61 903
Маржа чистого прибутку, %	0,4%	2%	25%	13%	10%

Джерело: складено автором за даними [84]

Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності компанії «Астарта-Київ» проілюстровано на рис. 2.20 та 2.21.

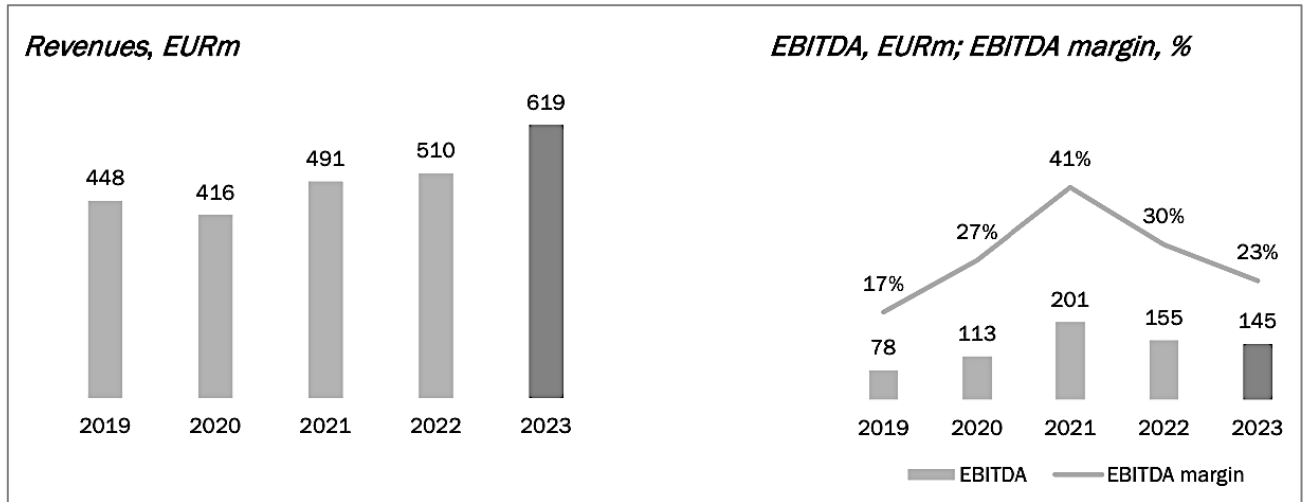


Рис. 2.20. Динаміка доходів та показників ЕБІТДА компанії «Астарта-Київ», 2019-2023 рр., млн євро

Джерело: побудовано автором за даними [84]

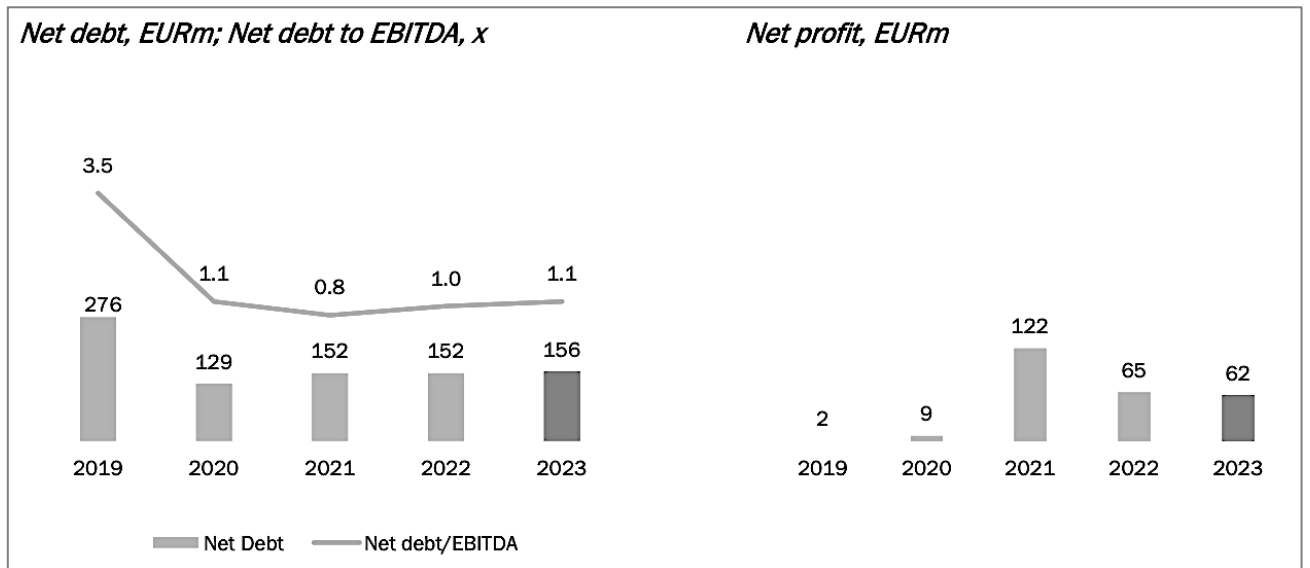


Рис. 2.21. Динаміка чистого боргу і чистого прибутку компанії «Астарта-Київ», 2019-2023 рр., млн євро

Джерело: побудовано автором за даними [84]

Швидка адаптація до невизначеності економічного середовища та нарощення доходів і чистого прибутку «Астарта-Київ» обумовлено частково сформованою системою фінансового контролінгу. У напрямку створення інформаційного забезпечення фінансового контролінгу застосування системи управління даними «SmartEAM» дозволяє створити єдину базу відповідно до загальних нормативів, удосконалити процеси управління, забезпечити прозорість даних, зменшити кількість посередників, закласти основу для оптимізації витрат.

Управління компанією «МХП», яка є одним з найбільших агровиробників в Україні зі середніми витратами та значним потенціалом до зростання, дозволяє отримувати високі показники ефективності діяльності (рис. 3.6 та 3.7 у Додатку 3).

Динаміку доходів і показників EBITDA «МХП» представлено на рис. 2.22.

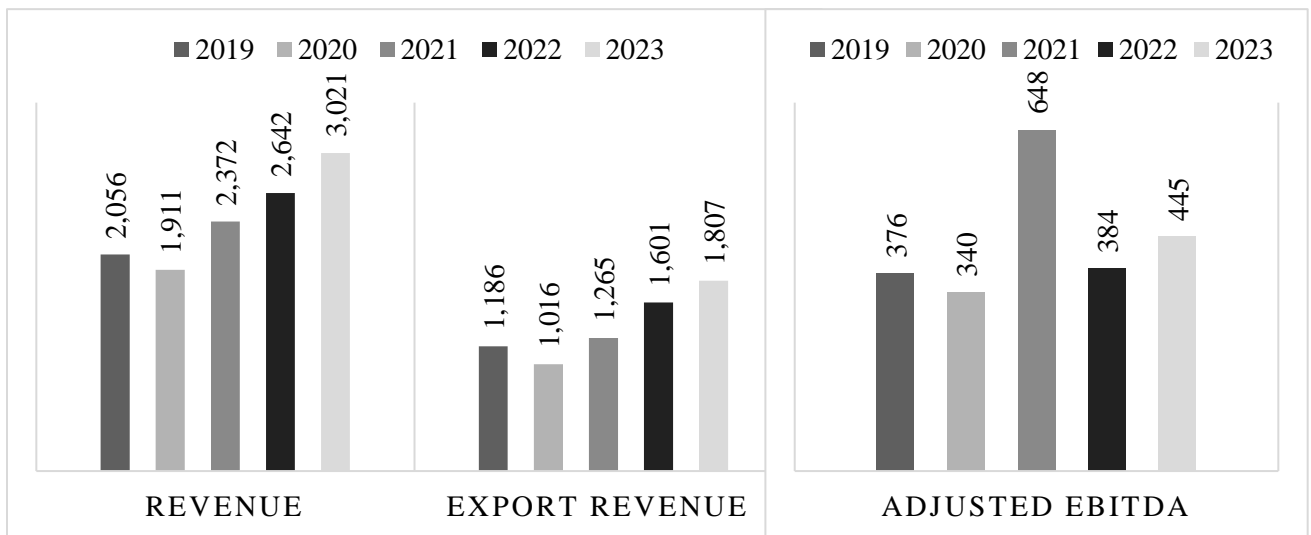


Рис. 2.22. Динаміка доходів, експортних доходів та скоригованого показника EBITDA компанії «МХП», 2019-2023 рр., млн дол. США

Джерело: [85]

Виручка «МХП» у 2023 р. зросла через збільшення обсягу продажів, скоригований показник EBITDA знизився порівняно з 2021 р. через пов'язані з воєнними подіями витрати.

Динаміку доходів, витрат і прибутків компанії «МХП» наведено у табл. 2.8.

Динаміка доходів, витрат та прибутків компанії «МХП», 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Доходи, млн дол. США	2,056	1,911	2,372	2,642	3,021
Валовий прибуток, млн дол. США	422	398	745	608	639
Валовий прибуток, маржа, %	19%	21%	31%	23%	21%
Витрати, пов'язані з війною, млн дол. США	–	–	–	(69)	(35)
Операційний прибуток, млн дол. США	216	201	503	255	339
Операційний прибуток, маржа, %	11%	11%	21%	10%	11%
Скоригований ЕВІТДА, млн дол. США	427	395	709	443	508
Маржа ЕВІТДА, %	21%	21%	27%	17%	17%
Чистий прибуток (збиток), млн дол. США	215	(133)	393	(231)	142
Рентабельність, %	10%	-7%	17%	-9%	5%

Джерело: складено автором за даними [85]

Використання у «МХП» інструмента фінансового контролінгу «Lean Six Sigma» дає змогу компанії реалізувати заходи з удосконалення системи управління, налагодити ефективну систему фінансового контролінгу, скоротити час простою системи бухгалтерського обліку, реалізувати проєкт з удосконалення системи оплати праці персоналу. Система «Lean Six Sigma» передбачає визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення та контроль за об'єктом управління (рис. 2.23).



Рис. 2.23. Система «Lean Six Sigma» як інструмент фінансового контролінгу підприємств

Джерело: [85]

Компанія «KSG Agro» є одним із провідних агрохолдингів України, що представлений європейською інноваційною групою компаній і працює за принципом вертикальної інтеграції.

Компанія активно використовує новітні технології управління з метою підвищення операційної ефективності, скорочення операційних витрат і зниження собівартості продукції, побудови нової системи організації закупівель, оптимізації внутрішньоопераційних процесів та реструктуризації кредиторської заборгованості.

За результатами 2023 р. рейтингова агенція «Експерт-Рейтинг» оновила кредитний рейтинг агрохолдинга «KSG Agro» за національною шкалою на рівні uaA+, що характеризує високу кредитоспроможність.

Компанії «KSG Agro» вдалось успішно реалізувати збиральну кампанію, не дивлячись на складність функціонування в умовах воєнного стану (рис. 3.8 у Додатку 3).

Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії «KSG Agro» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка доходів, витрат і прибутків компанії «KSG Agro», 2019-2023 рр.,

тис. дол. США

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Доходи	23 889	21 338	30 746	16 202	11 904
Собівартість реалізованої продукції	(27 084)	(19 524)	(26 056)	(17 624)	(9 156)
Валовий прибуток	2 457	6 248	10 605	3 180	4 706
Адміністративні витрати	(1 724)	(1 902)	(2 293)	(2 738)	(1 182)
Знос та амортизація	1 217	1 676	1 625	1 351	1 014
Операційний прибуток	7 893	4 346	8 312	442	3 526
Фінансові витрати	(3 215)	(2 071)	(2 579)	(3 500)	(2 036)
ЕБІТДА	9 579	6 022	9 937	1 793	4 540
Чистий прибуток (збиток)	1 345	1 272	17 706	(1 681)	1 336

Джерело: складено автором на основі [89]

Компанія активно використовує фінансовий контролінг у своєму управлінні на основі системи «BPMS», яка передбачає управління бізнес-процесами, допомагає реалізувати концепцію процесного управління, забезпечує моделювання фінансових процесів підприємства та автоматизацію їх виконання (рис. 2.24).



Рис. 2.24. Система «BPMS» як інструмент фінансового контролінгу підприємств
Джерело: [89]

Зведену інформацію щодо основних фінансово-економічних показників діяльності аналізованих підприємств та дані стосовно їхніх систем фінансового контролінгу представлено у табл. 2.10.

Використання у фінансовому управлінні системи фінансового контролінгу дозволяє отримувати значні доходи від реалізації продукції, забезпечувати високі прибутки від діяльності, активно впроваджувати інноваційні інструменти системи фінансового контролінгу на підприємствах.

Основні фінансово-економічні показники діяльності аграрних підприємств України та інструменти їхніх систем фінансового контролінгу, 2023 р.

Показник	Kernel	Астарта-Київ	МХП	KSG Agro
Дохід від реалізації продукції, млн дол.	3 455	633	3 021	11
Собівартість продукції, млн дол.	2 704	464	2 300	9
Валовий прибуток, млн дол.	636	228	639	4
ЕБІТДА, млн дол.	544	148	508	4
Чистий прибуток, млн дол.	299	63	142	1
Інструмент фінансового контролінгу	ERP-системи	SmartEAM	Lean Six Sigma	BPMS

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Агрокомпанії «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ» та «KSG Agro» прийняли участь в опитуванні щодо використання системи фінансового контролінгу у їхньому управлінні. Результати опитування представлено на рис. 2.25.

На підприємствах «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ» і «KSG Agro» частково сформована система фінансового контролінгу, організаційно оформлена окремим підрозділом (службою фінансового контролінгу). Компаніями відзначено зростання фінансових результатів та ефективності управління за рахунок фінансового контролінгу, що сприяє подальшому використанню системи фінансового контролінгу та його вдосконаленню (компанія «KSG Agro» наразі призупинила заходи з впровадження елементів системи фінансового контролінгу).

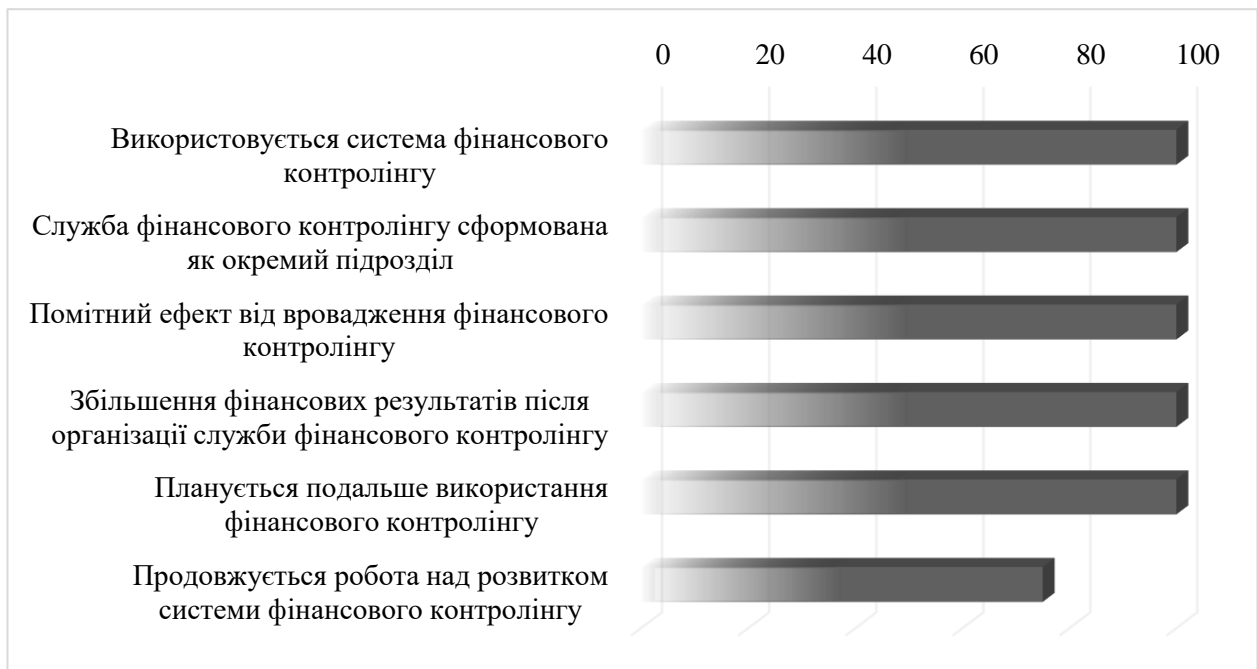


Рис. 2.25. Результати опитування агропідприємств України щодо формування системи фінансового контролінгу на підприємствах, 2023 р.,

(у % до загальної кількості опитаних підприємств)

Джерело: побудовано автором на основі опитування

Опитування провідних агрохолдингів «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ», «KSG Agro» дозволило виявити низьку кваліфікацію персоналу і недостатність володіння сучасними знаннями з питань інноваційних технологій фінансового контролінгу, відзначити потребу підприємств у експертних порадах з питань фінансів та інвестицій, постачання та маркетингу, пошуку партнерів і налагодження з ними фінансових відносин, забезпечення інформаційною базою.

Однією з головних проблем агробізнесу проаналізовані агропідприємства «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ» та «KSG Agro» відзначили дефіцит інформаційних ресурсів, результатом чого є необґрунтовані рішення. Економічні зміни, що відбуваються на макро- та мікрорівнях, зумовлюють необхідність пошуку інноваційних інструментів управління, які дозволять підприємствам досягти вищих операційних показників.

Агропідприємствами «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ» та «KSG Agro» також відзначено, що внаслідок використання системи фінансового контролінгу у процесі реалізації управлінських рішень відбувається регулювання потоку інформації підприємств, виявлення внутрішніх ресурсів та резервів, мінімізація ризику, пов'язаного з ухваленням рішень, координація здійснення управлінського впливу в рамках єдиного інформаційного поля.

Для аграрних підприємств України виявлено наступні проблеми у формуванні системи фінансового контролінгу:

- значна кількість холдингів обумовлює вимоги до знань специфіки економічної діяльності та необхідність врахування;
- невпорядкованість організаційних структур та неналагодженість управлінських процесів;
- неефективне інформаційне забезпечення та відсутність точної, актуальної та повної інформації;
- труднощі у адаптації міжнародних методів (інструментів) системи фінансового контролінгу до українських реалій;
- відсутність бажання керівників використовувати систему фінансового контролінгу;
- неготовність співробітників до змін традиційної системи управління;
- трудомісткість процесів документообігу, збору та передачі інформації, внесення її у систему;
- виділення додаткових коштів на формування системи фінансового контролінгу та подальший її розвиток;
- відсутність знань та мотивації у навчанні щодо інноваційних технологій управління.

Складні економічні умови функціонування підприємств України обумовлюють необхідність у внутрішній трансформації системи управління,

одним із напрямків якої доцільно вважати формування системи фінансового контролінгу, що спрямована на оптимізацію розвитку підприємств.

Попри існуючі багаторічні численні соціально-економічні перешкоди для розвитку підприємництва, у тому числі зумовлені специфікою аграрної галузі, сьогодні умови функціонування суб'єктів господарювання доповнюються ризиками, що спричинені воєнними діями на території України.

За таких обставин набуває важливості сприяння покращенню інвестиційного середовища країни (у тому числі аграрного сектору як одного із найбільш перспективних в мирний час і в умовах воєнного стану), що повинно бути першочерговим завданням стратегічного планування з економічного відновлення країни. Формування системи фінансового контролінгу дозволить здійснювати поглиблене дослідження чинників, що негативно впливають на функціонування підприємств, виявляти складнощі та потенційні резерви відновлення і розвитку фінансово-господарської діяльності.

2.3. Оцінювання перспектив формування систем фінансового контролінгу на аграрних підприємствах України

Формування та розвиток системи фінансового контролінгу агропідприємств підпадає під вплив різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. У контексті трансформацій ендегенних та екзогенних умов функціонування система управління підприємств має передбачати перегляд цільових параметрів, перевірку оптимальності встановленого плану дій, оцінку можливостей досягти намічених цілей у нових умовах. Враховуючи зміни цільових параметрів та прогнози щодо трансформацій сильних та слабких сторін підприємств, в рамках системи управління доцільно здійснювати коригування плану дій, спрямованих на досягнення поставленої мети діяльності підприємств.

Для аграрних підприємств характерні галузеві особливості, пов'язані зі специфікою економічних відносин та фінансово-господарською діяльністю на ринку сільськогосподарської продукції. Діяльність агропідприємств істотно підпадає під вплив таких природних чинників як стан ґрунту та клімату, які визначають ступінь ризику отримання низького доходу або збитку після завершення виробничого циклу. Крім того, притаманна для сільськогосподарського виробництва сезонність здійснює вплив на організацію бізнес-процесів, завантаженість обладнання та потребу в персоналі. З метою підвищення конкурентоспроможності агропідприємств у складних умовах функціонування доречно здійснення модернізації системи менеджменту на основі застосування сучасних методів управління підприємства.

Однією з причин падіння обсягів виробництва і зниження рентабельності є відсутність сервісів, які здатні систематично оцінювати різноманітні ситуації, визначати можливі наслідки ухвалення рішень і очікувані результати діяльності підприємств. Одним із напрямів вирішення даної проблеми та приведення системи управління у належний вигляд є формування та розвиток системи фінансового контролінгу підприємства. Ефективність системи фінансового контролінгу залежить від її організації, розробки своєчасних та якісних інструментів управління, здійснення процесів, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень для стабілізації фінансово-економічного стану підприємств, усунення ризиків неплатоспроможності, захисту активів, інтелектуальної власності та інновацій.

В умовах інформатизації та глобалізації економіки висувається низка вимог щодо системності, комплексності та збалансованості, які мають бути інтегровані у процес управління підприємств за рахунок формування системи фінансового контролінгу. Нестабільні умови економічного середовища зумовлюють необхідність впровадження системи фінансового контролінгу з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємств.

На формування та розвиток системи фінансового контролінгу підприємства впливають чинники, які потребують ретельного дослідження:

- темпи зниження якості та ефективності системи управління;
- поява нових цілей або їхня зміна в динамічних умовах функціонування підприємств;
- неузгодженість цілей управління з цілями діяльності підприємств;
- застарілість та неактуальність методів планування, аналізу і оцінки;
- недотримання вимог щодо контролю за діяльністю та ухваленням управлінських рішень;
- відсутність повного та достовірного інформаційного забезпечення;
- нерозвинута інформаційна система підприємств;
- відсутність певних можливостей або наявність складнощів.

Чинники, що здійснюють вплив на ефективність діяльності агропідприємств у контексті формування системи фінансового контролінгу надано у табл. К.1 Додатку К.

Важливість та доцільність дослідження чинників впливу на формування системи фінансового контролінгу підприємств пояснюється через [158, с. 16]:

- гнучкість та адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища функціонування;
- раціоналізацію витрат підприємств внаслідок впливу внутрішніх чинників [53, с. 18];
- здатність швидко реагувати на зміни економічного середовища та організувати діяльність у єдиному прямому зв'язку із зовнішніми умовами;
- визнання цінності конкретних методів системи фінансового контролінгу з метою виявлення найбільш значущих чинників, що впливають на досягнення бажаної мети підприємств;

– створення соціально-орієнтованої економіки [3, с. 14], що сприяє ефективній колаборації працівників, завдяки якій кожен працівник максимізує власний внесок.

Ефективність діяльності підприємств залежить від множинних дій, які здійснюються у процесі управління та подальшого супроводу ухвалених рішень.

На основі узагальнення опитування агрохолдингів України виділено основні чинники, які впливають на формування системи фінансового контролінгу:

- необхідність підвищення якості інформації та методів прийняття управлінських рішень у нестабільному зовнішньому середовищі;
- потреба у постійному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств;
- відсутність або недостатність інформаційних ресурсів для ухвалення раціональних управлінських рішень;
- ускладнення організаційної структури підприємств, що зумовлює необхідність внутрішньої координації дій та заходів з планування, обліку, аналізу та контролю;
- необхідність відбору та акумуляції значущої для процесів управління інформації;
- складність та недосконалість інформаційної системи;
- незбалансованість управлінських рішень щодо обсягів виробництва та комерційної реалізації продукції;
- відсутність зв'язку між системою управління, політикою ціноутворення та політикою просування продукції;
- інертність думок індивідів (працівників, менеджерів, власників і т. д.).

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в рамках системи фінансового контролінгу підприємств представлено на рис. К.1 у Додатку К.

У зв'язку з цим, першочерговим фундаментом для удосконалення системи управління є формування системи фінансового контролінгу підприємств, яка здатна сприяти підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів на основі розвитку інформаційного забезпечення та поєднання компонентів управлінського обліку, планування, аналізу, моніторингу та контролю у єдину автономну систему управління підприємств.

Узагальнення інструментів фінансового контролінгу відповідно до функцій і задач оперативного і стратегічного контролінгу подано у табл. Л.1 Додатку Л.

Враховуючи специфіку діяльності аграрних підприємств, формування системи фінансового контролінгу зумовлений дотриманням принципів цілепокладання та відповідності управлінського впливу, забезпечення систематичного збору, обробки та аналізу інформації, виявлення відповідності організації управління прийнятій стратегії розвитку, використання раціональних способів вирішення проблем.

З урахуванням впливу різноманітних чинників, формування системи фінансового контролінгу доцільно здійснювати поетапно [109, с. 107] на першому етапі має бути задіяна оперативна система, метою якої є забезпечення беззбитковості виробництва; на наступних етапах передбачено виконання більш складних завдань стратегічного фінансового контролінгу, у тому числі обґрунтування інвестиційних проєктів.

Формування системи фінансового контролінгу передбачає стабілізацію внутрішніх умов функціонування підприємств на основі усунення цінових диспропорцій і впровадження науково обґрунтованих рішень, що забезпечує якість і послідовність управлінських рішень, створює базу даних для аналітичних досліджень, дозволяє оцінити фінансові операції та координувати функціональні підрозділи, що у свою чергу впливає на показники ефективності діяльності та довгострокову життєздатність підприємств.

Сучасна підсистема аналізу даних базується на використанні методів, що пов'язано з інноваційним підходом до прийняття управлінських рішень. Наразі підсистема аналізу даних відзначається зростанням вимог до глибини аналізу, обсягу інформації [7, с. 40], що використовується для розробки науково обґрунтованих і об'єктивних рішень, та швидкості змін, які потребують оперативної реакції та адаптації.

На рис. 2.26 проілюстровано нестійкість зовнішнього економічного середовища, у якому здійснюють функціонування підприємства аграрного сектору України.

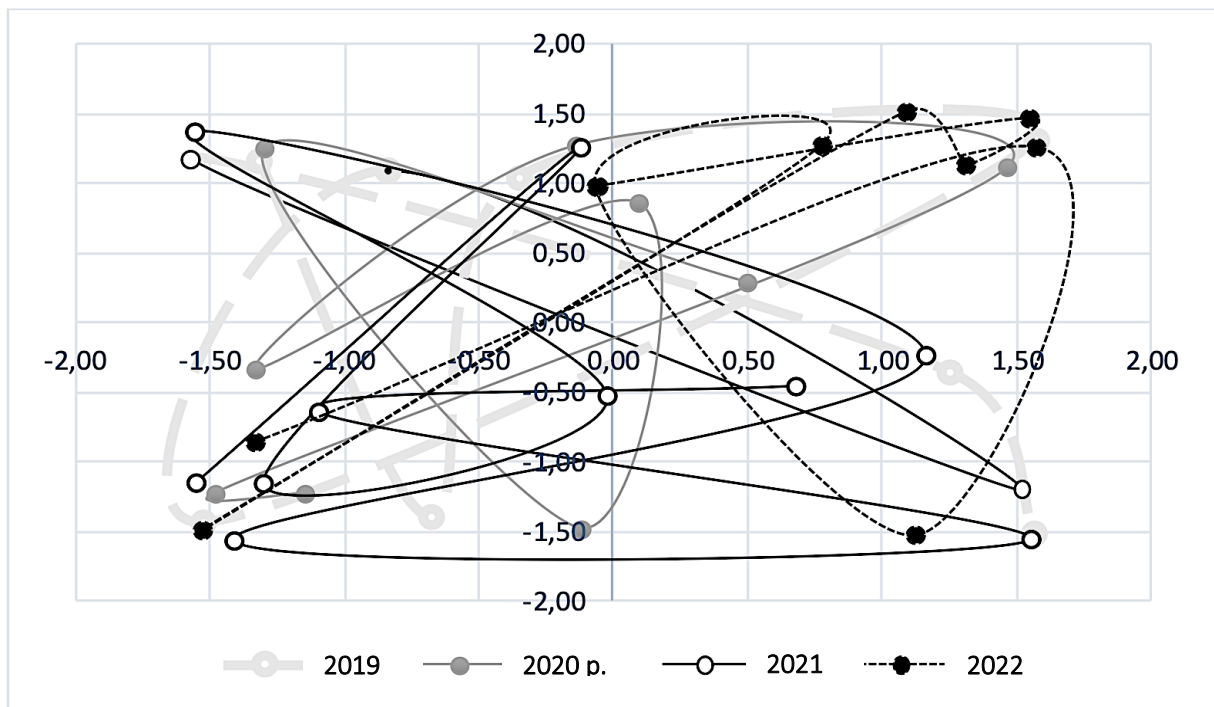


Рис. 2.26. Ілюстрація нестійкості зовнішнього економічного середовища функціонування підприємств аграрного сектору України

Джерело: побудовано автором

Ілюстрацію нестійкості зовнішнього економічного середовища, в умовах якого функціонують підприємства аграрного сектору України отримано завдяки використанню програмного забезпечення «STATA» на основі даних другого

розділу дисертаційного дослідження та відповідних додатків щодо значень показників валового внутрішнього продукту України, експорту і імпорту агротоварів, кількості функціонуючих аграрних суб'єктів господарювання, даних щодо частки аграрних підприємств, які отримали фінансовий результат до оподаткування у формі збитків, обсягів кредитування агробізнесу, основних фінансово-економічних показників діяльності агропідприємств України.

Хаотичне представлення стану зовнішнього економічного середовища свідчить про нестійкі умови функціонування підприємств агросфери України.

Нестабільне середовища функціонування аграрних підприємств обумовлює необхідність розвитку інноваційних інструментів управління з метою покращення фінансово-економічного стану підприємств та підвищення ефективності ухвалення та реалізації управлінських рішень, що свідчить про можливість формування системи фінансового контролінгу як перспективного напрямку управління підприємствами у сучасних мінливих умовах.

У рамках дослідження перспектив формування системи фінансового контролінгу на аграрних підприємствах України проаналізовано фінансово-економічний стан підприємств 2 групи, які були залучені до анкетування, за результатами якого встановлено часткове використання ними окремих елементів системи фінансового контролінгу. Відповідно на даних підприємствах потенційно можливим є впровадження інструментів системи фінансового контролінгу.

Представник даної групи підприємств – компанія «Дельта Вілмар» – є значним підприємством по переробці олійних культур та займає лідируючі позиції на світовому ринку виробництва та переробки агропродукції. Підприємство має вертикально-інтегровану виробничу систему від переробки сировини до збуту готової продукції та унікально поєднує ринок соняшникової і тропічної олії. Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності компанії «Дельта Вілмар» представлено у табл. 2.11.

Динаміка фінансово-економічних показників компанії «Дельта Вілмар»,
2019-2023 рр., тис. грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації	6 534 485	7 476 925	11 452 917	11 666 940	11 069 782
Собівартість продукції	6 065 833	6 821 515	10 844 461	9 376 089	9 119 278
Валовий прибуток	468 652	655 410	608 456	2 287 851	1 950 504
Інші операційні доходи	385 656	362 036	137 291	161 100	209 606
Адміністративні витрати	112 243	111 847	118 921	142 351	222 438
Витрати на збут	181 923	154 544	236 346	355 583	432 014
Інші операційні витрати	115 710	452 763	67 061	921 176	137 248
Операційний прибуток	444 432	298 292	323 419	1 029 258	1 368 410
Фінансові витрати	81 818	87 450	98 937	161 115	218 329
ЕБІТДА	-149 608	174 732	208 505	830 856	1 114 640
Чистий прибуток	-128 839	122 188	171 044	675 068	905 330

Джерело: складено автором на основі [92]

Для компанії «Дельта Вілмар» відзначається позитивна тенденція збільшення фінансових результатів діяльності за аналізовані роки (рис. 2.27).

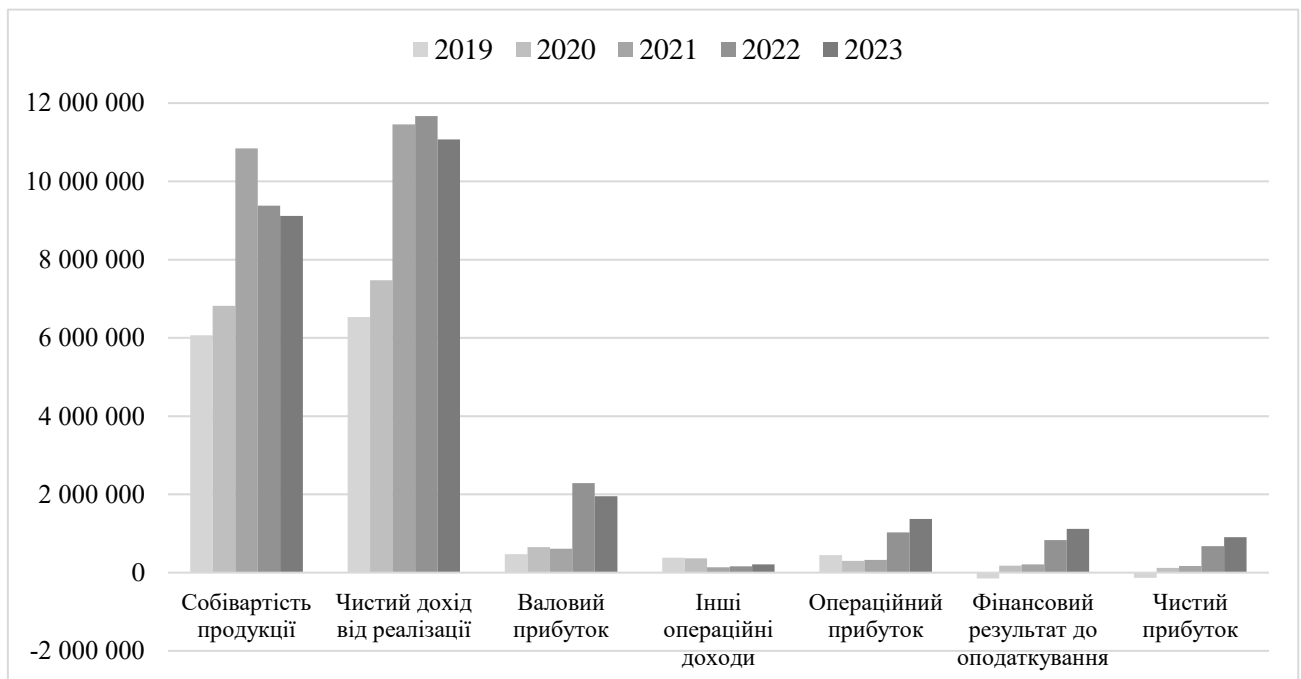


Рис. 2.27. Динаміка собівартості та фінансових результатів діяльності компанії «Дельта Вілмар», 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [92]

Динаміку витрат компанії «Дельта Вілмар» проілюстровано на рис. 2.28.

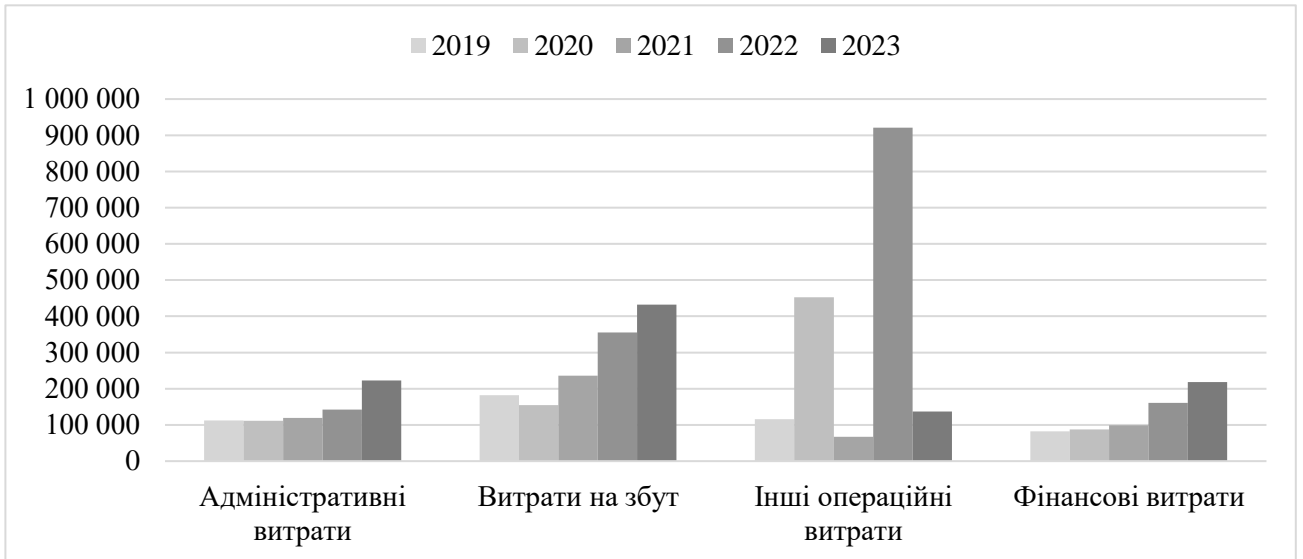


Рис. 2.28. Динаміка витрат компанії «Дельта Вілмар», 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [92]

Збільшення витрат компанії «Дельта Вілмар» пов'язане з впровадженням у систему управління такого інноваційного інструменту фінансового контролінгу, як контроль доступу та моніторинг за роботою персоналу на основі модулю YSoft SafeQ Management, який передбачає на основі контрольованого доступу до обладнання компанії безпеку та захист персональних і конфіденційних даних підприємства [171, с. 62].

Орієнтуючись на передові методи виробництва та забезпечення найвищої якості продукції, компанія «Дельта Вілмар» розпочала використовувати даний інноваційний інструмент фінансового контролінгу, який дозволяє оптимізувати виробничі процеси та робочий час співробітників.

Існування конкретних законодавчих процедур вимагало наявності великих обсягів паперового інформаційного забезпечення, (відповідно існували надмірні витрати матеріальних і людських ресурсів), що у разі виникнення будь-якої несправності обладнання, що використовується для доступу до транспортних та супровідних документів, призводило до зупинки роботи. Як наслідок, виникали серйозні проблеми у ефективній координації відвантаження продукції.

Контроль та моніторинг за виконанням завдань на основі модулю YSoft SafeQ Management дозволив компанії «Дельта Вілмар» зменшити незадіяну готову продукцію, що зберігається на складах, звільнити співробітників від рутинних завдань та оптимізувати процеси управління. Модуль YSoft SafeQ Management передбачає автентифікацію співробітників за допомогою магнітної картки або унікального PIN-коду, що мінімізує зупинки роботи обладнання, зменшує потребу у численному інформаційному забезпеченні і зменшує навантаження на ІТ-фахівців.

Даний інструмент фінансового контролінгу спрощує доступ до інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу, значно мінімізує ризики, оскільки дозволяє здійснювати постійний моніторинг за роботою персоналу та забезпечує централізований і обмежений доступ користувачів до інформації. Застосування модулю YSoft SafeQ підвищило гнучкість, продуктивність, ефективність і рівень безпеки доступу до даних, дозволило ефективно керувати витратами і оптимізувати відповідні операції, при цьому забезпечується сервісна підтримка управлінських рішень, забезпечується цифрова трансформація, автоматизація, обробка та управління електронними документами, що відіграє значну роль у цифровізації економіки. Впровадження даного інструменту дозволило підприємству пришвидшити виробничі та управлінські процеси, що спричинило збільшення фінансових результатів.

Друге підприємство, яке прийняло участь у анкетуванні та відзначило використання окремих елементів системи фінансового контролінгу, – компанія «АПК-Інвест», яка перша в Україні використала інноваційний метод організації масштабного агропромислового виробництва у рамках вертикально-інтегрованої структури і була офіційно кваліфікована і включена до Державного реєстру інноваційних проєктів.

Динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності компанії «АПК-Інвест» представлено у табл. 2.12.

Динаміка фінансово-економічних показників компанії «АПК-Інвест»,
2019-2023 рр., тис. грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації	3 009 645	3 226 799	3 612 225	2 857 893	2 168 896
Собівартість продукції	2 666 533	2 739 993	3 178 620	2 427 481	2 067 719
Валовий прибуток	343 112	486 806	433 605	430 412	101 177
Інші операційні доходи	586 467	498 417	262 911	103 071	856 766
Адміністративні витрати	77 165	94 087	113 373	79 725	78 466
Витрати на збут	173 315	172 741	197 134	138 394	116 742
Інші операційні витрати	22 939	66 454	85 749	138 692	155 796
Операційний прибуток	656 160	651 941	523 511	176 672	606 939
Фінансові витрати	149 146	354 099	232 589	214 443	72 471
Фінансовий результат до оподаткування	728 198	372 374	450 380	(70 460)	532 934
Чистий прибуток (збиток)	728 198	372 375	450 380	(70 460)	532 934

Джерело: складено автором на основі [93]

Динаміку собівартості та фінансових результатів діяльності компанії «АПК-Інвест» наведено на рис. 2.29.

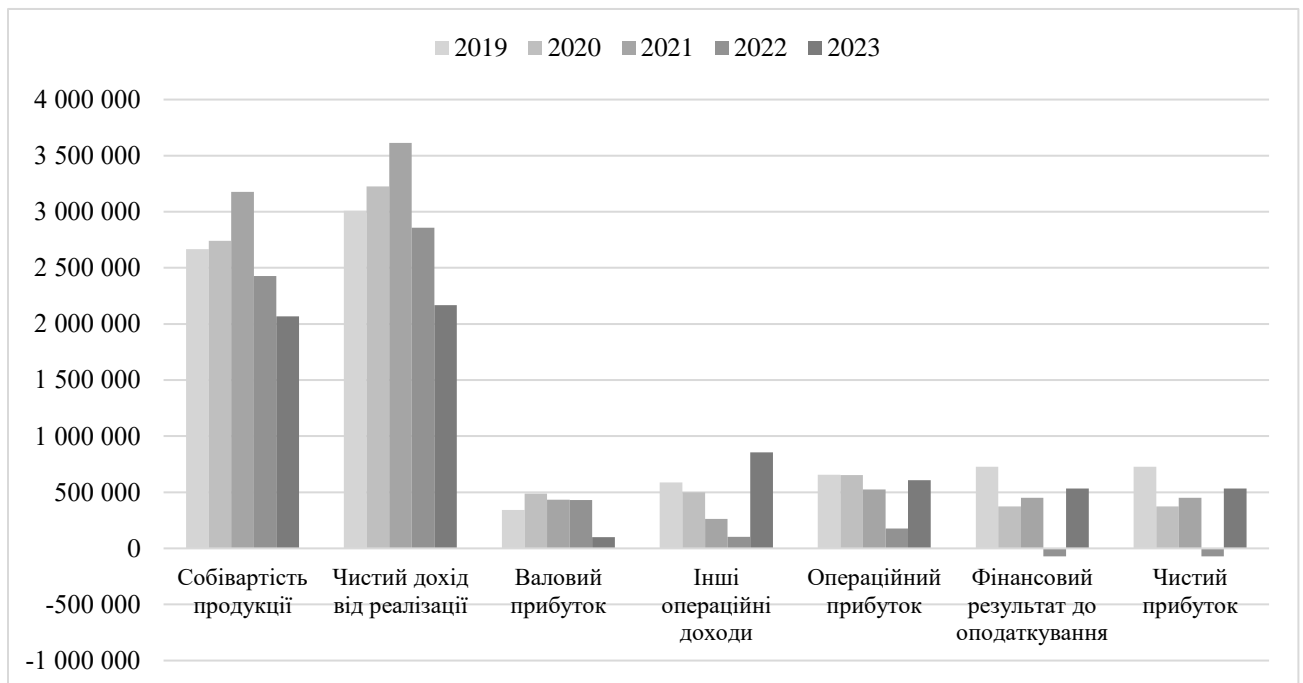


Рис. 2.29. Динаміка собівартості та фінансових результатів діяльності компанії

«АПК-Інвест», 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [93]

Динаміку витрат компанії «АПК-Інвест» представлено на рис. 2.30.

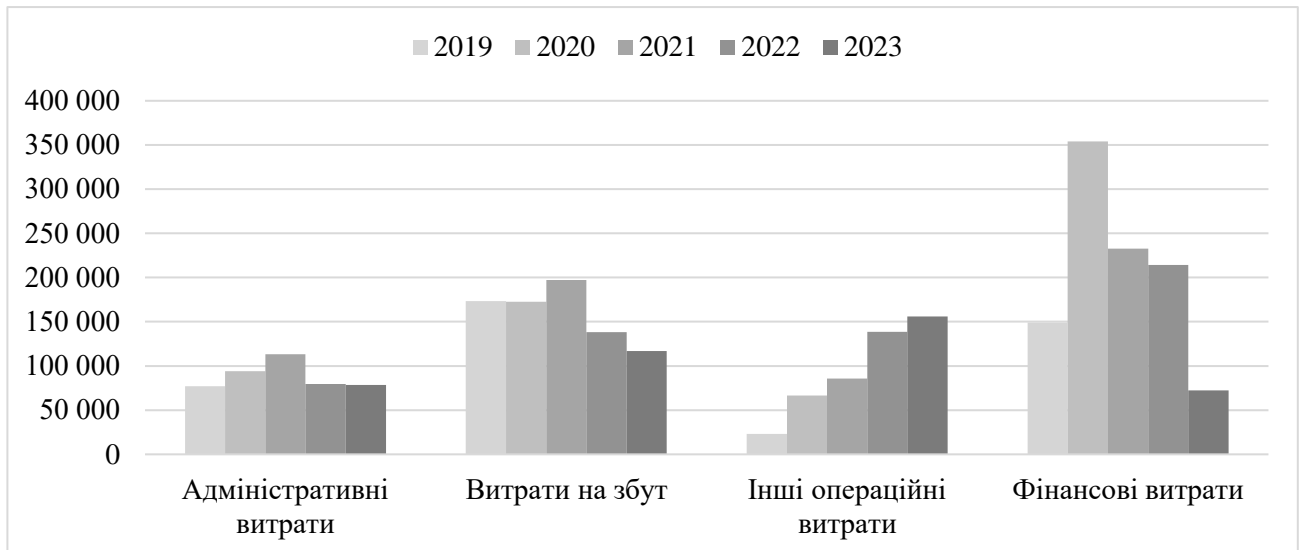


Рис. 2.30. Динаміка витрат компанії «АПК-Інвест», 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [93]

Компанія «АПК-Інвест» використовує такий інструмент системи фінансового контролінгу, як бюджетування. Впровадження бюджетування на підприємстві «АПК-Інвест» дозволило організувати управління бюджетом грошових коштів в онлайн режимі, зменшити час на формування бюджету, формалізувати і уніфікувати операції з введення та обробки даних щодо платежів і закупівель, сформувавши систему, яка дозволила працювати з бюджетом, договорами, специфікаціями і платежами в електронній формі.

У минулому компанія покладалася на Excel для управління своїми фінансами. Бюджет було організовано за різними сегментами бізнесу та юридичними особами. Щоб зібрати дані, процес почався з отримання замовлень на закупівлю від різних відділів, таких як цехи, служби технічного обслуговування та інші служби виробничих ділянок у кожному бізнес-сегменті. Потім ці заявки були направлені до відділу постачання, де шукали тендери, оцінювали витрати та визначали графіки платежів.

Після того, як служба постачання завершала обробку даних, вони були направлені до департаменту економіки та фінансів для створення

консолідованого бюджету. Складання консолідованого бюджету виявилось трудомісткою справою, пов'язаною з проблемами, які виникають при використанні неспеціалізованих ІТ-рішень.

Відділ казначейства щодня ефективно здійснював фінансовий контроль і успішно обробляв значний обсяг у 100 платіжних доручень. Щоб досягти цього, співробітники вміло орієнтувалися в різноманітних неструктурованих джерелах, які включали збір інформації з паперових копій контрактів і специфікацій.

З метою оптимізації роботи фінансового відділу та вдосконалення управління бюджетом і закупівлями компанія декілька років тому прийняла рішення про впровадження спеціалізованої системи. Цей крок мав на меті зменшити людські помилки та забезпечити необхідні інструменти для ефективного операційного управління та аналізу.

Через п'ять місяців бюджетування як інструмент фінансового контролінгу був успішно інтегрований. У наступні роки процеси бюджетування розширювалися і поступово охоплювали додаткові функціональні можливості, включаючи інтеграцію баз даних контрактів і банків-клієнтів, а також розробку комплексних звітів про аналіз грошових потоків. Результатом стало впровадження інструменту фінансового контролінгу, який дозволяє безперервно керувати бюджетуванням, контрактами, специфікаціями та платежами в цифровому форматі.

На основі бюджетування успішно надається важлива та практична інформація працівникам по всьому ланцюжку системи бюджетування.

Отримавши конкретну заявку з певної номенклатури в рамках замовлення, відділ постачання має можливість об'єднати заявки з різних виробництв в одну комплексну поставку. Крім того, відділ враховує попередню історію постачань. Потім менеджер може автоматично створити специфікацію для підпису контрагента та подати її до бюджету для наступних платіжних періодів.

Керівництву компанії надано універсальний інструмент, який дозволяє ефективно управляти бюджетним процесом. Під час перегляду бюджету відбувається плавний перехід від категорій високого рівня до детального аналізу, включаючи номенклатуру, специфікації та контракти. Впровадження цього рішення забезпечує цілісне розуміння планів закупівель і фінансування компанії.

Проте вкрай важливо визнати, що реалізація такого проекту вимагає значних ресурсів і високої відданості мобілізації цих ресурсів. Наразі компанія «АПК-Інвест» розпочала впровадження додаткових рішень з формування системи фінансового контролінгу, зокрема впровадження системи SmartSign для електронного документообігу та системи SmartTender для проведення тендерів.

Компанія «АПК-Інвест» створює бюджети на щоденній, щотижневій, місячній та річній основі. Процес формування та аналізу бюджету тепер займає лише 1 годину, тоді як раніше об'єднання окремих бюджетів у єдиний зведений бюджет становило 1 день. Процес формування бюджетів жорстко контролюється, центри витрат працюють у межах ресурсних довідників та бухгалтерських статей. Бюджетування як інструмент системи фінансового контролінгу було введено для моніторингу процесу бюджетування, що дозволяє компанії оцінювати хід виконання та визначати проблемні питання [14, с. 178]. Оновлення поточних бюджетних показників здійснюється в режимі реального часу, а формування плану фінансування закупівлі відбувається на основі специфікацій, викладених у контракті.

Третій представник даної групи – компанія «Нібулон», один із найбільших операторів елеваторних потужностей та один із провідних українських виробників сільськогосподарської продукції, який інвестує кошти у створення потужної логістичної інфраструктури, яка дозволяє поєднувати локальних агровиробників із глобальним ринком, також відзначила використання окремих інструментів фінансового контролінгу. Динаміку основних фінансово-економічних показників компанії «Нібулон» наведено у табл. 2.13.

Динаміка фінансово-економічних показників компанії «Нібулон»,
2019-2023 рр., тис. грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації	27 666 784	25 840 227	40 614 675	15 181 308	22 901 412
Собівартість продукції	25 731 565	24 773 538	39 115 121	14 047 317	19 683 740
Валовий прибуток	1 935 219	1 066 689	1 499 554	1 133 991	3 217 672
Інші операційні доходи	72 479	175 668	1 311 435	211 832	723 504
Адміністративні витрати	145 755	157 455	214 998	194 730	439 914
Витрати на збут	464 698	491 707	543 697	572 184	592 495
Інші операційні витрати	618 202	136 767	60 723	3 795 176	462 658
Операційний прибуток (збиток)	779 043	456 431	1 991 571	2 446 109	(3 216 267)
Інші фінансові доходи	1 746	793	238	25	22 935
Інші доходи	1 372 782	23 797	381 018	91	127 656
Фінансові витрати	539 403	753 695	746 299	998 882	1 396 693
Інші витрати	17 157	1 603 826	6 127	5 295 828	890 717
Фінансовий результат до оподаткування	1 597 011	(1 876 500)	1 620 401	(9 510 861)	309 290
Чистий прибуток (збиток)	1 358 212	(1 776 378)	1 335 732	(9 200 381)	309 290

Джерело: складено автором на основі [94]

Динаміку витрат компанії «Нібулон» представлено на рис. 2.31.

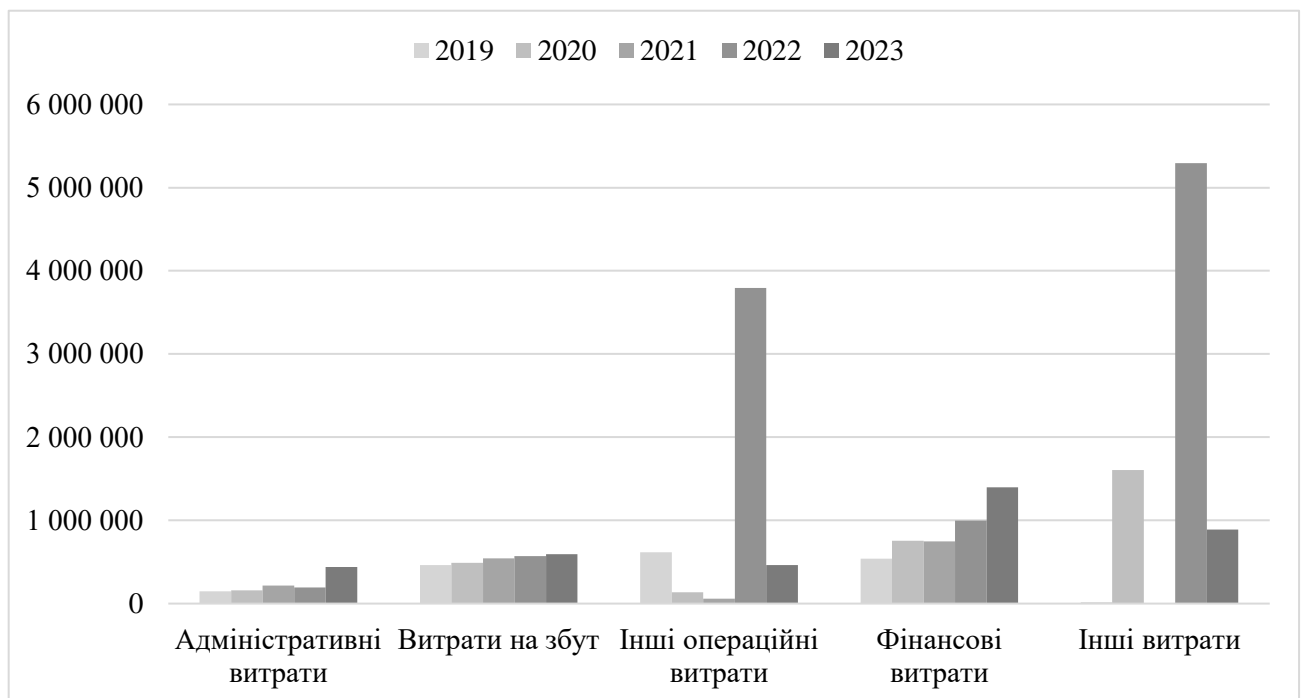


Рис. 2.31. Динаміка витрат компанії «Нібулон», 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [94]

Динаміку собівартості та фінансових результатів діяльності компанії «Нібулон» наведено на рис. 2.32.

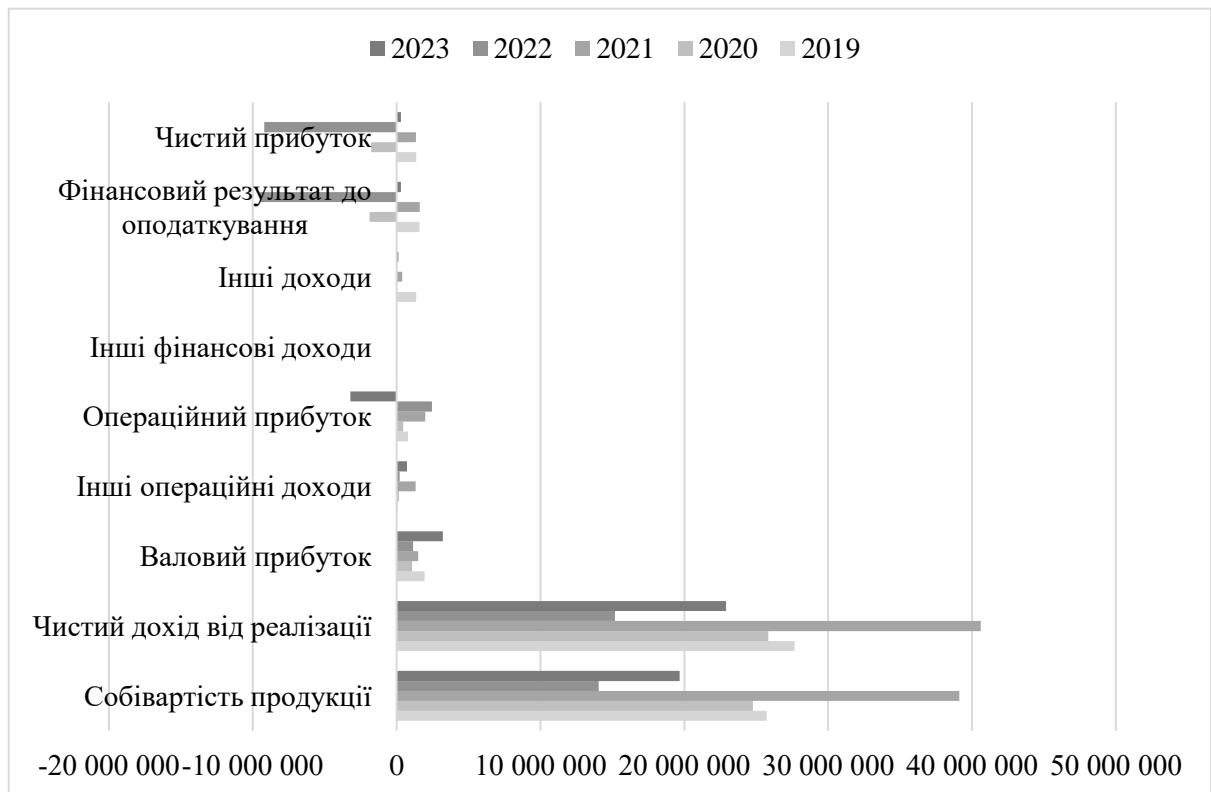


Рис. 2.32. Динаміка собівартості та фінансових результатів діяльності компанії «Нібулон», 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [94]

Компанія «Нібулон» у сфері свого управління активно використовує такі інструменти фінансового контролінгу, як бюджетування та стратегічне планування. Компанія «Нібулон» нещодавно внесла помітні корективи у свою організаційну структуру: було створено нову структуру управління компанією з метою оптимізації використання ресурсів і підвищення операційної ефективності. Основним принципом, що лежить в основі цієї структури, є децентралізація повноважень і відповідальності за основні аспекти різноманітних операцій компанії.

Наразі «Нібулон» активно працює в напрямку формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Реструктуризація компанії також очевидна в переглянutoму розмежуванні різних сфер діяльності. Надалі «Нібулон» розподілятиме свою діяльність на чотири основні сектори: торгівля, логістика, сільськогосподарське виробництво та елеваторна діяльність. Кожному директору буде призначено значну сферу відповідальності, гарантуючи, що їхні обов'язки є досить широкими.

В планах компанії «Нібулон» сформувавши систему фінансового контролінгу, яка б передбачала:

- моніторинг виконання міжнародних контрактів і забезпечення оптимального використання транспортних засобів, а також підтримку високих стандартів якості та умов зберігання продукції;

- формування стратегічного курсу розвитку аграрної галузі, який включає формування інвестиційних програм і бюджетування. Крім того, передбачається досліджувати шляхів експансії в раніше незадіяні регіони;

- удосконалення таких сфер, як бухгалтерський облік, бюджетування, інвестиційне планування, аудит, стратегічне планування, формування звітності і підтримка відносин з банками;

- запровадження нової корпоративної культури, розробка комплексної стратегії найму та утримання персоналу, запровадження нової системи винагороди та ключових показників ефективності. Крім того, впровадження процесів оцінювання та зосередження на ініціативах з навчання та розвитку;

- розробку комплексного плану сталого розвитку та контроль питань, що стосуються земельних відносин та оренди.

У компанії «Нібулон» наголошують, що це лише початковий етап змін організаційної структури, і найближчим часом буде досягнуто рішення щодо додаткової оптимізації операційних процедур. Крім того, протягом перехідного періоду співробітники проходять цільове навчання, а конкретні ролі та обов'язки будуть чітко визначені для забезпечення оптимального розподілу зусиль для безперебійної співпраці між усіма відділами.

Щоб забезпечити відповідність цілям системи фінансового контролінгу та ефективності системи показників як інформаційного елемента, систему показників доцільно орієнтувати на об'єктивне відображення стану та результатів різних видів діяльності підприємств. Крім того, показники, включені в систему, повинні бути актуальними, динамічними та доступними для порівняння. Застосування системи показників дозволяє не тільки кількісно охарактеризувати та оцінити стан підприємств, а й виявити причини його виникнення та провести структурно-логічний аналіз факторів, що впливають на результати діяльності підприємств. Доречно використовувати систему показників для визначення кінцевих результатів діяльності підприємств, характеристик його операційної, соціальної, трудової та інноваційної діяльності, ступеня адаптованості до зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Якісні показники ефективності формування системи фінансового контролінгу підприємств за інформаційними, економічно-стратегічними та організаційно-управлінськими характеристиками наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Якісні показники ефективності формування системи фінансового контролінгу підприємств

№	Показник	Ознаки оцінювання	Показники оцінювання
1	2	3	4
<i>Інформаційні ознаки</i>			
1	Об'єктивність	суб'єкти, що здійснюють обробку інформації; змістовність інформації	відсутність викривлення інформації
2	Релевантність	корисність надання інформації	вплив інформації на прийняття управлінських рішень
3	Достовірність	професіоналізм роботи з інформацією та її наданням	кількість помилок у інформації
4	Своєчасність	наявність та доступність даних в момент необхідності в отриманні інформації	рівень досягнення цілей ухвалених рішень
5	Повнота	відсутність надлишку інформації, відсутність дублювання даних	відповідність інформації потребам користувачів

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
6	Комплексність	динамічність та якість інформації	рівень взаємозв'язку показників функціонування підприємств
7	Компаративність	результати порівняння показників функціонування підприємств з цілями управління	своєчасність у виявленні та коригуванні відхилень фактичних і планових показників
<i>Економіко-стратегічні ознаки</i>			
8	Рівень досягнення цілей управління	оцінювання рентабельності функціонування підприємств	приріст рентабельності
9	Рівень досягнення стратегії	чітке та однозначне тактичне планування, встановлення якісних та кількісних показників господарювання підприємств	рівень реалізації цілей
<i>Організаційно-управлінські ознаки</i>			
10	Рівень координації управління	своєчасне та достовірне надання інформації	легкий доступ до інформації
11	Уніфікація інформації	однозначність при відображенні сильних та слабких сторін функціонування підприємств	актуальна та повна інформація
12	Організація взаємозв'язку між співробітниками	порушення відповідальності, відсутність єдності в організації завдань	рівень дисципліни та відповідальності персоналу
13	Професійність виконання обов'язків	кількість скарг та претензій за звітний період	виконання положень посадової інструкції

Джерело: складено автором

Кількісну оцінку ефективності формування системи фінансового контролінгу підприємств запропоновано здійснювати на основі інтегрального показника, який передбачає врахування фінансово-економічних показників, що відображають фінансовий стан досліджуваного підприємства.

Інтегральний показник системи фінансового контролінгу запропоновано розраховувати наступним чином:

$$\text{ПСФК} = ax_1 + bx_2 + cx_3 + dx_4 + \dots + mx_n, \quad (2.1)$$

де ПСФК – інтегральний показник системи фінансового контролінгу;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ – показники фінансово-економічного стану підприємства;

a, b, c, \dots, m – відповідні коефіцієнти значимості показника для виявлення ефективності формування системи фінансового контролінгу.

Деталізовану інформацію щодо показників фінансово-економічного стану підприємств наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Позначення показників фінансово-економічного стану підприємств

Позначення	Показник	Рекомендоване значення
<i>Показники ліквідності</i>		
x_1	коефіцієнт поточної ліквідності;	тенденція до збільшення в межах від 1 до 3
<i>Показники ділової активності</i>		
x_2	коефіцієнт оборотності активів;	тенденція до збільшення коефіцієнтів оборотності
x_3	коефіцієнт оборотності запасів;	
x_4	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;	
x_5	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;	
x_6	коефіцієнт оборотності основних засобів;	
x_7	коефіцієнт оборотності власного капіталу;	
<i>Показники фінансової стійкості</i>		
x_8	коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	тенденція до збільшення коефіцієнтів фінансової стійкості
x_9	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;	
x_{10}	коефіцієнт довгострокових зобов'язань;	
x_{11}	коефіцієнт поточних зобов'язань;	
x_{12}	коефіцієнт фінансового левериджу;	
x_{13}	коефіцієнт маневреності власного капіталу;	
x_{14}	коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами;	
<i>Показники рентабельності та ринкової вартості</i>		
x_{15}	коефіцієнт рентабельності активів;	тенденція до збільшення коефіцієнтів рентабельності та ринкової вартості
x_{16}	коефіцієнт рентабельності оборотних активів;	
x_{17}	коефіцієнт рентабельності власного капіталу;	
x_{18}	коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції;	
x_{19}	коефіцієнт рентабельності продажів;	
x_{20}	коефіцієнт рентабельності витрат;	
x_{21}	коефіцієнт рентабельності операційної діяльності;	
x_{22}	коефіцієнт рентабельності інвестицій;	
x_{23}	коефіцієнт ринкової вартості компанії;	

Джерело: складено автором

Відповідні коефіцієнти значимості показників для виявлення ефективності формування системи фінансового контролінгу рекомендовано встановлювати індивідуально фахівцями підприємств або за допомогою кваліфікованого аутсорсингу, при цьому перелік показників фінансово-економічного стану підприємства може змінюватися за необхідності.

Сумарне значення коефіцієнтів значимості показників повинно становити 1 (або 100%). Значення від 0 до 1 (які в сумі мають дорівнювати 1) надаються показникам фінансово-економічного стану, які були обрані фахівцями підприємства на їхній власний розсуд та відповідно специфіки діяльності підприємства.

У якості прикладу представимо розрахунок інтегрального показника системи фінансового контролінгу відповідно до нашої точки зору стосовно коефіцієнтів значимості показників:

$$\begin{aligned} \text{ІПСФК} = & 0,2 * (\text{група показників ліквідності}) + & (2.2) \\ & + 0,2 * (\text{група показників ділової активності}) + \\ & + 0,3 * (\text{група показників фінансової стійкості}) + \\ & + 0,3 * (\text{група показників рентабельності та ринкової вартості}) \end{aligned}$$

При цьому кожному показнику групи надається власний коефіцієнт значимості для виявлення ефективності формування системи фінансового контролінгу.

Приклад інтегрального показника системи фінансового контролінгу підприємства наведено у табл. 2.16.

Інтегральний показник системи фінансового контролінгу підприємств має вимірюватися у динаміці та мати тенденцію до збільшення, в іншому випадку – це свідчатиме про неефективно сформовану систему фінансового контролінгу.

Приклад розрахунку інтегрального показника системи фінансового контролінгу підприємств

Позначення	Показник	Коефіцієнт значимості
<i>Показники ліквідності</i>		<i>0,2:</i>
x_1	коефіцієнт поточної ліквідності;	0,2
<i>Показники ділової активності</i>		<i>0,2:</i>
x_2	коефіцієнт оборотності активів;	0,03
x_3	коефіцієнт оборотності запасів;	0,04
x_4	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;	0,04
x_5	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;	0,03
x_6	коефіцієнт оборотності основних засобів;	0,03
x_7	коефіцієнт оборотності власного капіталу;	0,03
<i>Показники фінансової стійкості</i>		<i>0,3:</i>
x_8	коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,05
x_9	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;	0,04
x_{10}	коефіцієнт довгострокових зобов'язань;	0,04
x_{11}	коефіцієнт поточних зобов'язань;	0,04
x_{12}	коефіцієнт фінансового левериджу;	0,04
x_{13}	коефіцієнт маневреності власного капіталу;	0,05
x_{14}	коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами;	0,04
<i>Показники рентабельності та ринкової вартості</i>		<i>0,3:</i>
x_{15}	коефіцієнт рентабельності активів;	0,03
x_{16}	коефіцієнт рентабельності оборотних активів;	0,03
x_{17}	коефіцієнт рентабельності власного капіталу;	0,03
x_{18}	коефіцієнт рентабельності виробленої продукції;	0,03
x_{19}	коефіцієнт рентабельності продажів;	0,04
x_{20}	коефіцієнт рентабельності витрат;	0,03
x_{21}	коефіцієнт рентабельності операційної діяльності;	0,04
x_{22}	коефіцієнт рентабельності інвестицій;	0,03
x_{23}	коефіцієнт ринкової вартості компанії;	0,04
<i>Усього</i>		<i>1</i>

Джерело: складено автором

Подальший розвиток системи фінансового контролінгу на підприємствах надасть можливість побудувати систему фінансового контролінгу на основі обміну інформацією, детального та уніфікованого опису процесів та типових фінансових операцій. Така система може сприяти ефективному вирішенню міжфункціональних завдань щодо аналізу та моніторингу за управлінськими рішеннями, вдосконаленню компонентів системи управління в умовах невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпеченню максимальної довгострокової ефективності підприємств.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного оцінювання систем фінансового контролінгу аграрних підприємств України та аналізу перспектив формування системи фінансового контролінгу сформульовано наступні висновки:

1. Виявлено основні тенденції розвитку секторів економіки України та приділено особливу увагу сільськогосподарській галузі України в умовах пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення на територію України. У галузі сільського господарства відзначено зниження кількості функціонуючих суб'єктів господарювання, збільшення питомої ваги підприємств, які отримували позитивний фінансовий результат від діяльності, перевищення операційної рентабельності сільськогосподарських підприємств над середньою прибутковістю діяльності підприємств України. Інтерес до сільського господарства обґрунтовано вагомою часткою продукції у ВВП України, можливостями виходу на міжнародні ринки, дотаційністю даної сфери та пільговими умовами для діяльності сільськогосподарських підприємств, нерозривним зв'язком з продовольчою безпекою країни та світу. Виявлені тенденції у розвитку секторів економіки України дозволили розглянути можливості, доцільність та ефективність формування системи фінансового контролінгу на прикладі підприємства агросектору країни.

2. З метою з'ясування використання системи фінансового контролінгу або її елементів на підприємствах аграрного сектору було здійснено анкетування 17 агрокомпаній України, вибірка яких обумовлена вагомих володінням земельним банком та належністю до рейтингу топ-100 агрохолдингів України. За результатами анкетування виявлено, що 58,83% опитаних українських агрокомпаній не використовують систему фінансового контролінгу (серед яких 17,65% (3 підприємства) – не планують її сформувати у майбутньому та 41,18% (7 підприємств) – мають плани щодо формування системи фінансового

контролінгу), 17,65% підприємств (3 підприємства) – використовують окремі елементи системи фінансового контролінгу (серед яких, наприклад, бюджетування, фінансовий аналіз тощо), і тільки 23,52% (4 підприємства) майже сформували систему фінансового контролінгу

3. Діагностика фінансово-економічного стану аграрних підприємств України та аналіз їхніх систем фінансового контролінгу дозволили виявити, що використання у фінансовому управлінні системи фінансового контролінгу дозволяє отримувати значні доходи від реалізації продукції, забезпечувати високі прибутки від діяльності, активно впроваджуючи інноваційні інструменти системи фінансового контролінгу на підприємствах. Аналізованими компаніями на основі анкетування відзначено збільшення фінансових результатів та зростання ефективності управління за рахунок системи фінансового контролінгу, що сприяє подальшому формуванню їхніх систем фінансового контролінгу.

4. На основі оцінювання перспектив формування системи фінансового контролінгу встановлено, що в умовах інформатизації та глобалізації економіки висувається низка вимог щодо системності, комплексності та збалансованості, які мають бути інтегровані у процес управління підприємств за рахунок формування системи фінансового контролінгу. Нестабільні умови економічного середовища зумовлюють необхідність формування системи фінансового контролінгу з метою забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Перспективи формування системи фінансового контролінгу на аграрних підприємствах України залежать від моніторингу виконання контрактів, підтримки високих стандартів якості продукції, формування стратегічного курсу розвитку аграрної галузі, удосконалення сфер планування, аналізу, обліку та контролю, запровадження нової корпоративної культури на основі ключових показників ефективності, розробки комплексного плану сталого розвитку підприємств.

5. Обґрунтовано використання системи показників фінансово-економічного стану підприємств, що дозволяє не тільки кількісно охарактеризувати та оцінити фінансовий стан підприємств, а й виявити причини його виникнення та провести структурно-логічний аналіз факторів, що впливають на результати діяльності підприємств. Представлено якісні показники ефективності формування системи фінансового контролінгу підприємств за інформаційними, економічно-стратегічними та організаційно-управлінськими характеристиками та запропоновано кількісний інтегральний показник, який дозволяє оцінювати фінансово-економічний стан конкретного підприємства та ефективність сформованої системи фінансового контролінгу підприємств.

Результати дослідження другого розділу опубліковано у працях [109; 111; 113; 118; 121; 126; 211].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Науково-методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу підприємств

Для забезпечення успішного функціонування підприємств у сучасних несприятливих умовах існує необхідність у раціональному підході до формування і у подальшому розвитку системи фінансового контролінгу та використанні ефективних інструментів, що сприятиме інформаційному та організаційному забезпеченню підприємств, дасть змогу вирішувати фундаментальні проблеми їхнього розвитку, надасть можливість послідовно отримувати бажані результати діяльності у теперішньому та майбутньому періоді.

Вітчизняними підприємствами використовуються різні підходи до формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Так, науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу з орієнтацією на систему бухгалтерського обліку, який полягає у реалізації інформаційних потреб та вирішенні завдань через використання даних бухгалтерського обліку, де основна увага спрямована на вартісні показники та забезпечення отримання прибутку [100, с. 75; 130, с. 18], є певною мірою обмеженим, оскільки спирається лише на дані бухгалтерського обліку і відповідає потребам тільки операційної діяльності підприємств, залишаючи стратегічні цілі без належної уваги. Не дивлячись на простоту застосування такого підходу, бухгалтерський облік здійснюється за суворими правилами без урахування диференціації результатів діяльності окремих підрозділів та служб

підприємств, при цьому оцінка показників не завжди відповідає ринковим потребам.

Науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу з орієнтацією на інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень [17, с. 150; 173, с. 112], комплексно охоплює різні види показників минулої, теперішньої та майбутньої діяльності підприємств, проте застосування такого підходу є досить складним, оскільки потребуються зміни документообігу, коригування процесів прийняття управлінських рішень та забезпечення раціонального взаємозв'язку управлінського та інформаційного середовища.

Науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу з орієнтацією переважно на систему управління передбачає використання фінансового контролінгу на усіх стадіях управлінського процесу як інструменту, який ліквідує «вузькі» місця у процесах забезпечення прибутковості підприємств [153, с. 172], втім даний підхід не передбачає орієнтованість на майбутнє відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу з орієнтацією в основному на фінансове консультування [152, с. 121] передбачає управління, спрямоване на збільшення цільового показника порівняно з попереднім періодом, проте при цьому техніко-економічні показники виробництва відходять на другий план і фактично виходять з-під контролю.

Науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу з орієнтацією на стратегію розвитку передбачає відлагодження інформаційно-аналітичної системи згідно зі стратегічними напрямками управління [34, с. 46], здійснення аналізу та оцінки з орієнтацією на реалізацію довгострокових цілей, досягнення стратегічних цілей навіть за умови короткострокових фінансових втрат [148, с. 45], однак стратегію необхідно не

просто сформулювати, а донести до усіх співробітників у зрозумілих для них формулюваннях, вмотивувати їх бути учасником створення доданої цінності.

Науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу з орієнтацією на формування способу мислення співробітників передбачає отримання багатопрофільної інформації [52, с. 267], що сприяє прийняттю оперативних управлінських рішень з урахуванням можливості вирішення стратегічних завдань, проте даний підхід часто зіштовхується з неготовністю співробітників впроваджувати інноваційні технології управління, віддаючи перевагу традиційним і вже зрозумілим їм інструментам.

Науково-методичний підхід до формування системи фінансового контролінгу з орієнтацією на оптимізацію інтересів стейкхолдерів (керівників, власників, співробітників, постачальників, покупців тощо) [59, с. 378] передбачає збалансування інтересів підприємств з інтересами найвпливовіших інституцій, втім згідно з даним підходом відзначається орієнтація здебільшого на зовнішніх учасників фінансових відносин, а інтереси внутрішніх суб'єктів враховуються мінімально.

Зазначені підходи до формування системи фінансового контролінгу не передбачають дослідження різних варіантів розвитку подій у майбутньому, не інтерпретують поточний стан підприємств відповідно до майбутніх подій, у зв'язку з цим запобіжні заходи згідно з даними підходами не дозволяють уникнути ризиків у майбутньому і забезпечити інтереси усіх зацікавлених учасників.

У світлі проблем розвитку економіки країни необхідність удосконалення підходів до формування системи фінансового контролінгу підприємств обумовлено наступним:

– зростаюча нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємств;

- вимушений перехід від роздумів про минулі події до аналізу майбутніх можливостей;
- прагнення підприємств підвищити свою операційну ефективність і надійність за рахунок впровадження заходів, які сприяють більшій гнучкості та адаптації до сучасних умов;
- гарантування безперебійної роботи та запобігання кризам вимагає розробити комплексний план, який охоплює всі відділи підприємства та передбачає активну участь і співпрацю кожного відділу;
- необхідність засобів зв'язку між компонентами системи управління підприємств залежить від складності самої системи управління;
- необхідність послідовно оцінювати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємств, що вимагає постійного процесу оцінювання;
- важливість системи інформаційного забезпечення.

На відміну від існуючих підходів до формування системи фінансового контролінгу підприємств, застосування сценарного підходу передбачає здійснення сценарного дослідження, у процесі якого розробляються декілька альтернативних сценаріїв розвитку подій у майбутньому, забезпечується врахування особливостей фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, враховуються турбулентні економічні явища та процеси.

Використання сценарного підходу до формування системи фінансового контролінгу, на відміну від існуючих підходів, надасть можливість розробляти оптимістичні, оптимістично-нейтральні, нейтральні, песимістично-нейтральні та песимістичні сценарії формування системи фінансового контролінгу на підприємствах. На відміну від існуючих загальноприйнятих оптимістичних, нейтральних та песимістичних сценаріїв, запропоновані оптимістично-нейтральні та песимістично-нейтральні сценарії формування системи фінансового контролінгу підприємств дозволять розробляти сценарії більш

обґрунтовано за рахунок детального аналізу конкретних показників фінансово-економічного стану підприємств.

Для оптимістичного сценарію передбачається його розробка на припущеннях щодо сприятливих зовнішніх та внутрішніх чинників впливу і орієнтація на покращення усіх показників фінансово-економічного стану підприємств.

Оптимістично-нейтральний сценарій передбачає орієнтацію на покращення декількох показників фінансово-економічного стану підприємств при стратегічному подальшому покращенні системоутворюючих показників фінансового-господарської діяльності.

Для нейтрального сценарію передбачено критичну оцінку можливих обмежень формування системи припущень оптимістичного сценарію формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Песимістично-нейтральний сценарій передбачається за умови утримання на певному рівні кращих показників фінансового-економічного стану підприємств при вирішенні тактичних та стратегічних завдань та при незначному погіршенні декількох інших показників.

Песимістичний сценарій формується за умови комплексу припущень, що зовнішні та внутрішні фактори впливу на показники фінансово-економічного стану залишаються незмінно несприятливими.

Сценарний підхід до формування системи фінансового контролінгу підприємств дасть змогу забезпечити варіативність у прийнятті управлінських рішень на основі аналізу процесів реалізації тактичних і стратегічних цілей управління.

За результатами проведеного дослідження запропоновано наступні принципи формування системи фінансового контролінгу підприємств з урахуванням сценарного підходу при визначенні критеріїв прийняття рішення:

1. Принцип обмеження часу, який полягає у здатності підприємств своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища та використовувати випереджувальне планування.

2. Принцип стратегічної свідомості, який передбачає оцінку кожного рішення та дії насамперед з погляду відповідності стратегічним цілям підприємств на основі побудови дерева цілей.

3. Принцип документування, спрямований на виявлення дотримання завдань і цілей системи фінансового контролінгу, на пошук винуватих осіб у разі недосягнення цілей.

4. Принцип руху та гальмування, який ґрунтується на інноваціях і створює об'єктивні умови виявлення та постійного впровадження нової, прогресивної і ефективної практики використання методів і інструментів системи фінансового контролінгу для конкретного підприємства з урахуванням його специфіки та можливостей.

5. Принцип мотивації персоналу, який базується на стимулюванні персоналу взаємодіяти між собою і різними відділами підприємства та лояльності співробітників до впровадження інноваційних інструментів системи фінансового контролінгу.

На основі вказаних принципів розробка різних сценаріїв прийняття управлінських рішень залежно від лояльності персоналу до впровадження інноваційних інструментів системи фінансового контролінгу дозволить:

- забезпечити чітке планування та аналіз діяльності;
- організувати ефективну систему прогнозування;
- оптимізувати систему управлінського обліку;
- застосовувати необхідні методи управління, аналізу, обліку і контролю;
- підвищити якість прийняття рішень в організаційних підрозділах;
- удосконалити систему стимулювання персоналу для підвищення загальної ефективності діяльності підприємств.

Сценарний підхід до формування і розвитку системи фінансового контролінгу підприємств передбачає здійснення превентивно-запобіжних заходів на основі діагностики умов функціонування підприємства і виявлення чинників впливу, що дозволить запобігати виникненню кризових ситуацій та коригувати напрямки діяльності підприємства.

Розробку сценаріїв відповідно до сценарного підходу формування системи фінансового контролінгу підприємств наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розробка сценаріїв згідно зі сценарним підходом до формування системи фінансового контролінгу підприємств

№	Назва кроку	Опис кроку
1	2	3
1 крок	Аналіз та оцінка минулого фінансово-економічного стану підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз ліквідності; - аналіз ділової активності; - оцінка фінансової стійкості; - оцінка рентабельності;
	Аналіз досягнення співробітниками КРІ	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка якості виконаних робіт; - аналіз обсягу виконаних робіт; - оцінка виконання плану завдань; - оцінка впровадження інноваційних інструментів управління; - оцінка готовності до подальшого впровадження інновацій у сфері управління;
2 крок	Аналіз та оцінка поточного фінансово-економічного стану підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз ліквідності; - аналіз ділової активності; - оцінка фінансової стійкості; - оцінка рентабельності;
	Аналіз досягнення співробітниками КРІ	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка відповідності плану поточних завдань; - оцінка готовності персоналу до подальшого впровадження інновацій у сфері управління;
3 крок	Планування майбутнього фінансово-економічного стану підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - планування показників ліквідності; - планування показників ділової активності; - планування показників фінансової стійкості; - планування показників рентабельності;

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Планування досягнення співробітниками КРІ	<ul style="list-style-type: none"> - планування рівня досягнення запланованих КРІ; - планування рівня лояльності та задоволеності персоналу щодо впровадження інноваційних інструментів управління.
4 крок	Розробка сценаріїв	<p>На основі побудови дерева цілей та в залежності від фінансово-економічного стану підприємства і лояльності персоналу до імплементації інновацій у сфері управління здійснюється розробка сценаріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимістичний; - оптимістично-нейтральний; - нейтральний; - песимістично-нейтральний; - песимістичний.

Джерело: складено автором

Згідно зі сценарним підходом на підприємстві виокремлено функції системи фінансового контролінгу з надання аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, аналізу та контролю за фінансово-економічним станом підприємств і умовами їхнього функціонування, підготовки етапів прийняття рішень та їхнє узгодження, аналізу та контролю ефективності роботи відділів, управління процесами різних напрямків діяльності підприємств.

На основі сценарного підходу надається можливість визначити напрямки формування і подальшого вдосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві, що передбачає етапність впровадження системи фінансового контролінгу у систему управління.

Розробка сценаріїв передбачає рівень сформованості системи фінансового контролінгу на підприємствах:

- 1) система фінансового контролінгу відсутня;

2) система фінансового контролінгу на етапі формування, коли підприємство лише частково використовує окремі елементи та інструменти фінансового контролінгу;

3) система фінансового контролінгу частково присутня, проте потребує вдосконалення у зв'язку з невідповідністю її сучасним вимогам.

Відповідно, підприємства умовно поділено на три групи:

– перша – на підприємствах якої повністю відсутня система фінансового контролінгу;

– друга – підприємства якої мають зародки системи фінансового контролінгу і потребують значних заходів з її подальшого розвитку;

– третя – на підприємствах якої за більшістю елементів сформована система фінансового контролінгу, але вона потребує вдосконалення.

Наведене групування суб'єктів господарювання згідно з рівнем розвитку їхньої системи фінансового контролінгу обумовлює розробку різних сценаріїв щодо формування, розвитку та удосконалення такої системи для кожної групи відповідно.

Заходи з формування системи фінансового контролінгу, що пропонуються для підприємств першої групи (які не мають сформованої системи фінансового контролінгу) полягають у наступному:

– визначення мети формування системи фінансового контролінгу;

– здійснення акумуляції та обробки інформації для формування системи фінансового контролінгу;

– підготовка допоміжних управлінських матеріалів, що необхідні для формування системи фінансового контролінгу;

– визначення завдань та функцій, здійснення організаційної та координаційної роботи з формування системи фінансового контролінгу;

– здійснення контрольних функцій на основі моніторингу за дотриманням цілей та виконанням планів;

- здійснення контролю за результатами фінансово-господарської діяльності за рахунок співставлення фактичних і планових показників виконання плану, виявлення впливу системи фінансового контролінгу на економічний стан підприємства, що характеризується фінансово-економічними показниками;
- аналіз та оцінка відхилень отриманих результатів від запланованих, встановлення причин відхилень та пошук відповідних коригуючих дій;
- розробка планів, прогнозів та альтернативних сценаріїв управлінських рішень на майбутні періоди.

Представлені рекомендації щодо формування системи фінансового контролінгу мають універсальний характер і можуть бути використані підприємствами різних сфер діяльності.

Компоненти системи фінансового контролінгу підприємств відповідно до сценарного підходу представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Компоненти системи фінансового контролінгу підприємств згідно зі сценарним підходом до формування системи фінансового контролінгу

№	Компонент системи	Опис	Вихідна інформація
1	2	3	4
I	Планування	довгострокове	мета та місія (цілепокладання 1 рівня)
		короткострокове	цілі та завдання (цілепокладання 2 рівня)
1.1	Формування центрів відповідальності	центр витрат	виробничі витрати
		центр доходів	отримані доходи
		центр прибутків	розмір отриманого прибутку
		центр інвестицій	дохід на вкладений капітал
1.2	Багаторівневе бюджетування	операційне	плановані операції
		інвестиційне	сума капітальних витрат і довгострокових фінансових вкладень
		фінансове	джерела фінансових ресурсів та внутрішнє переміщення ресурсів

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
1.3	Аналіз показників фінансово-господарської діяльності	інвестиційні показники	термін окупності, інвестиційні грошові потоки, дохід на акцію та ін.
		фінансові показники	фінансові результати, показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ін.
		операційні показники	активи, операційні грошові потоки, склад та динаміка витрат та ін.
II	Облік	фінансовий облік	багаторівневе кодування, формування регістрів обліку, коригування
		управлінський облік	аналітики та формування управлінських звітів
III	Контроль	інформаційно-організаційне забезпечення	вимоги, правила, посадові інструкції, облікова політика
		система обліку	первинна документація
		збереженість ресурсів	кадровий, виробничий, фінансовий контроль
IV	Сценарне прогнозування	оптимістичні	альтернативні оптимістичні сценарії
		оптимістично-нейтральні	альтернативні оптимістично-нейтральні сценарії
		нейтральні	альтернативні нейтральні сценарії
		песимістично-нейтральні	альтернативні песимістично-нейтральні сценарії
		песимістичні	альтернативні песимістичні сценарії
V	Мотивація персоналу	Досягнення KPI	якість виконаних робіт
			обсяг виконаних робіт
			відсоток виконання плану завдань
			впровадження інноваційних інструментів управління
			готовність до подальшого впровадження інновацій у сфері управління

Джерело: доповнено автором на основі даних [30, с. 50-55; 60, с. 332; 147, с. 11]

Завдяки цілепокладанню передбачено визначення цільових показників і формування сценаріїв (оптимістичного, оптимістично-нейтрального, нейтрального, песимістично-нейтрального та песимістичного) в укрупненому вигляді без деталізації як основа для формування планів продажу, прогнозування фінансового результату, визначення потреби в основних засобах, інвестиціях і т. д.

Формування системи фінансового контролінгу підприємств для забезпечення їхньої ефективності в рамках сценарного підходу повинно узгоджуватися з основними напрямками діяльності підприємств:

1. Загальне фінансове управління:

- встановлення певних кваліфікаційних обмежень і працевлаштування лише сертифікованих, кваліфікованих фінансових контролерів і персоналу [110, с. 68];
- встановлення ефективного прямого зв'язку між працівниками бухгалтерії, фінансовими контролерами, фінансовими менеджерами та керівниками вищого рівня, включаючи фінансового директора;
- періодичні тренінги та інформаційні сесії для обізнаності щодо мінливості процесів і явищ нестійкого бізнес-середовища [4, с. 34];
- періодичний ретельний фінансовий аналіз та оцінка фінансових показників і фінансових звітів у випадках значних коливань [9, с. 73];
- делегування фінансових обов'язків у відокремлений та ієрархічний спосіб для встановлення ланцюжка операцій та забезпечення ефективності через дотримання специфіки управління [133, с. 43];
- забезпечення ефективності системи фінансового контролінгу за рахунок виведення з підпорядкування відділів, які відповідають за внутрішньо фірмовий контроль: служби внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту [8, с. 402], внутрішнього контролю, безпеки тощо).

2. Управління грошовими надходженнями:

- суворі політика кредитної звітності для всіх клієнтів до вступу з ними у відносини «кредитор-боржник» [187, с. 41];
- встановлення політики періодичного перегляду комунікацій з усіма існуючими клієнтами, з якими підприємство встановлює відносини «кредитор-боржник», що вказує на постійну кредитоспроможність клієнтів і виключає ймовірність виникнення безнадійних боргів [139, с. 76];
- підтримка файлів і резервних копій всіх фінансових даних в окремій захищеній базі даних, доступ до якої дозволений лише вищому керівництву [144, с. 48].

3. Управління грошовими відтоками:

- автоматичні платежі та платежі за передплатою, що підлягають моніторингу та потребують належної авторизації, з метою контролю за надмірними витратами [177, с. 58-60];
- ведення бази даних постачальників із детальними записами для ефективного моніторингу відтоку готівки [142, с. 418];
- підтримка чіткої політики відшкодування витрат, включаючи детальні звіти про витрати та перевірки квитанцій, з метою приборкання надмірних витрат та уникнення шахрайства зі сторони співробітників [183].

Розроблений як приклад сценарій формування системи фінансового контролінгу підприємств представлено на рис. 3.1.

Розробку сценаріїв рекомендовано здійснювати на основі інтегрального показника системи фінансового контролінгу, за умови якщо показник має тенденцію до зниження – обумовлюється песимістичний сценарій, якщо показник зростає – оптимістичний, і якщо показники фінансово-економічного стану в майже незмінному стані – нейтральний сценарій.

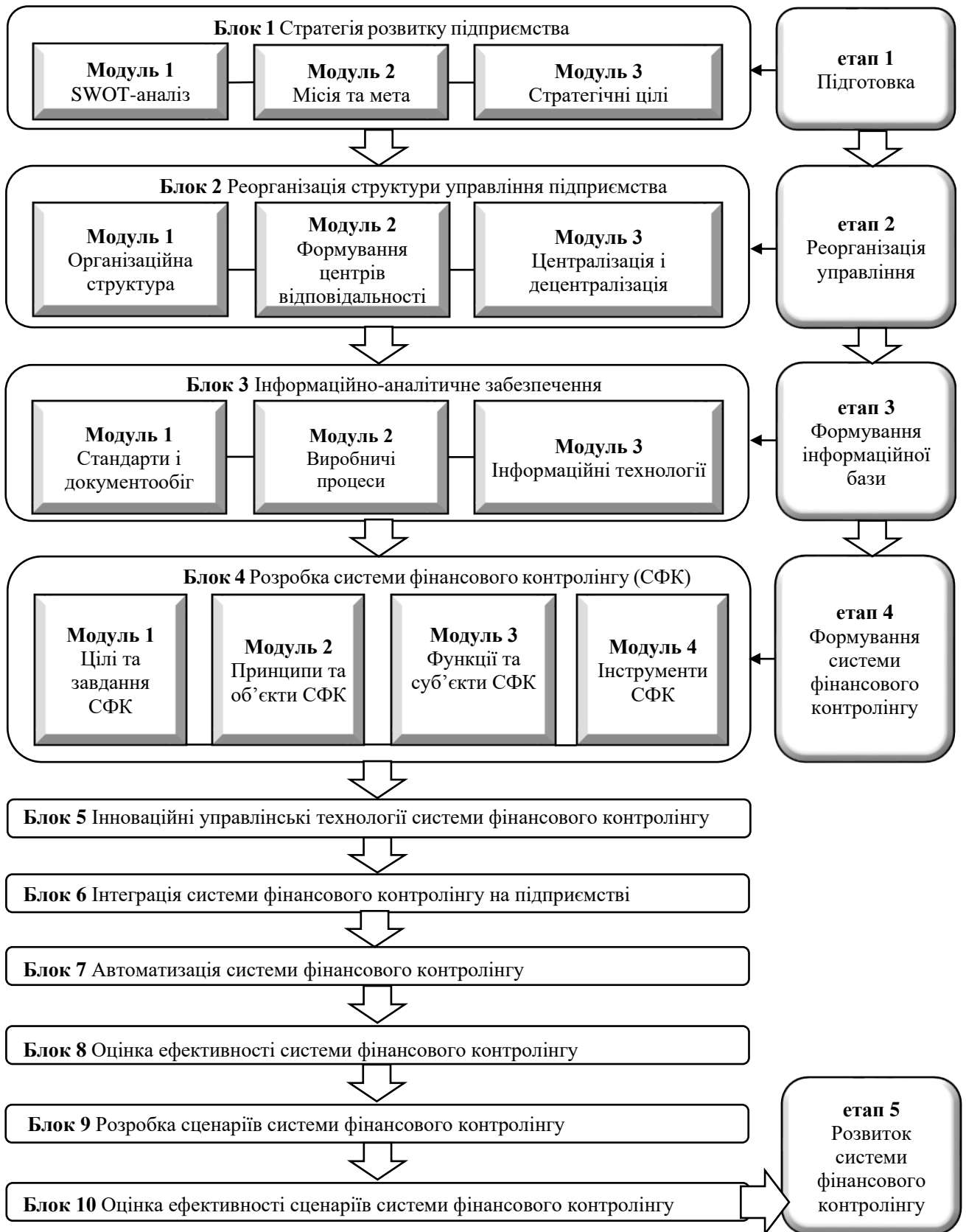


Рис. 3.1. Сценарій формування системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором

Дослідження фінансово-господарської діяльності та системи управління аграрних підприємств України «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ» та «KSG Agro» дозволило віднести їх до третьої групи, згідно з якою компанії потребують подальшого формування системи фінансового контролінгу. На основі аналізу стану та досвіду щодо формування системи фінансового контролінгу підприємств «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ» та «KSG Agro» розроблено сценарій заходів для підприємств третьої групи, який представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Сценарій заходів для вдосконалення системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором

Перший етап, який передбачає оцінювання поточної діяльності підприємства з точки зору продажів, прибутковості та наявних грошових коштів, дозволяє на наступному етапі виявляти у бюджетах, фінансових звітах і балансах аномалії, що можуть завадити підприємству досягти поставлених цілей.

Крім того, передбачається аналіз відхилень з метою раціоналізації фінансово-господарських операцій підприємств. Забезпечення регулярного оновлення інформації у фінансових документах, удосконалення операційної політики та процесів управління ресурсами, вдосконалення робочих стандартів щодо означених цілей продажів, прибутків і доходів дозволить здійснювати раціональне ухвалення управлінських рішень [112, с. 51]. Розробка прогнозів і встановлення цілей відповідно до різних сценаріїв управління, включаючи планування інвестицій і виробництва, у кінцевому результаті надасть змогу сформувати ефективну систему фінансового контролінгу підприємств.

Ефективність розвитку системи фінансового контролінгу підприємств рекомендовано оцінювати на основі показників, які характеризують вплив різноманітних чинників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Чинники впливу на вибір сценарію формування системи фінансового
контролінгу підприємств**

Напря́м	Чинники		
	Евристичні	Монетарні	Немонетарні
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Виробництво	1. наявність альтернативних сценаріїв формування системи фінансового контролінгу; 2. тенденції функціонування підприємств внаслідок впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;	1. виконання плану з виробництва та збуту; 2. показники доданої вартості продукту; 3. питома вага якісної продукції.	1. показники якості та технологічності виробничого обладнання; 2. конкурентоспроможність продукції; 3. частка постійних клієнтів; 4. питома вага договорів постачання, що виконані у встановлені терміни; 5. рівень задоволеності споживачів якістю продукції.
Персонал		1. рівень оплати праці; 2. розмір преміювання.	1. професійне зростання; 2. плінність кадрів; 3. продуктивність праці.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Фінанси	3. зміни в управлінні та діяльності підприємств в результаті формування системи фінансового контролінгу; 4. напрямки формування системи фінансового контролінгу відповідно до законодавчих змін.	1. показники аналізу і оцінки фінансово-економічного стану та ефективності діяльності підприємств: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність, фінансові результати; 2. показники рентабельності; 3. система показників оцінки капіталу; 4. показники ринкової вартості компанії.	1. конкурентоспроможність підприємств; 2. прозорість та достовірність фінансової звітності; 3. оформлення фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами з метою підвищення інвестиційної привабливості для іноземних інвесторів; 4. використання планування, бюджетування, управлінського обліку та моніторингу.

Джерело: складено автором

При здійсненні оцінки ефективності функціонування системи фінансового контролінгу, варто враховувати якісні та кількісні показники підприємств на основі впровадження системи фінансового контролінгу у їхню діяльність. За рахунок якісних показників системи фінансового контролінгу можна оцінити альтернативні сценарії здійснення заходів з фінансового контролінгу.

На основі монетарної групи кількісних показників системи фінансового контролінгу підприємств рекомендовано оцінювати фінансово-економічні показники діяльності підприємств, капітал та фінансові ресурси, приріст доданої вартості та ринкової вартості компанії, рівень рентабельності. Використання немонетарної групи кількісних показників системи фінансового контролінгу надасть змогу визначити рівень конкурентоспроможності підприємств, технічний рівень їхнього виробничого фонду та відповідність фінансової звітності міжнародним вимогам.

Відповідно до сценарного підходу до формування системи фінансового контролінгу підприємств на основі організаційно-інформаційного забезпечення і

встановлення цілей, здійснення стратегічного планування, фінансового обліку, глибокого аналізу, постійного моніторингу, ефективного контролю передбачено покращення фінансово-господарської діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи управління.

3.2. Наукові рекомендації щодо формування організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств

Формування та розвиток на підприємстві системи фінансового контролінгу передбачає організацію служби фінансового контролінгу, визначення її місця в організаційній структурі підприємств, формування відповідного інформаційного забезпечення та вибір підходу до впровадження даної системи управління.

З урахуванням впливу різноманітних несприятливих чинників та непередбачуваних подій, існує ймовірність виникнення певних перешкод у процесі формування організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств, які наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перешкоди у оперативному формуванні організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств та способи усунення їх

№	Причини перешкод	Способи усунення перешкод
1	2	3
1	відсутність бажання працівників змінювати власні стереотипи щодо процесів управління	поступове впровадження інноваційних методів та інструментів системи фінансового контролінгу на основі тестового режиму
2	відсутність знань щодо інструментів системи фінансового контролінгу та ефективності їхнього застосування	підвищення рівня знань та кваліфікації співробітників, тренінги та навчання

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
3	відчуженість до нового стилю управління	залучення досвідчених фахівців з фінансового контролінгу
4	поява нових функцій та зобов'язань для структурних підрозділів	чітке розмежування функцій на основі забезпечення підпорядкованості
5	зміна структури та стилю ведення звітності (особливо для бухгалтерії та планово-економічного відділу)	семінари та симпозиуми, які сприяють демонстрації переваг системи фінансового контролінгу
6	низька мотивація до співпраці та командної роботи	наслідування досвіду передових компаній, які успішно використовують систему фінансового контролінгу у своїй діяльності
7	інертність та бездіяльність структурних підрозділів через відсутність стимулювання	виявлення практичної важливості кожного структурного підрозділу та матеріальне стимулювання

Джерело: доповнено автором за даними [9, с. 75; 58, с. 25-27; 165, с. 333]

Усунення зазначених перешкод можна здійснити за рахунок раціонально сформованого організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств.

З урахуванням ймовірності виникнення такого несприятливого чиннику як недовіра та небажання персоналу нижчої та середньої ланки до формування та розвитку системи фінансового контролінгу, запропоновано систему мотивації персоналу підприємств:

- 1) Виокремлення завдань для структурних підрозділів підприємств.
- 2) Розробка плану заходів та проєкту КРІ-системи: створення спеціальної робочої групи, встановлення проміжних результатів та розмірів преміювання, встановлення остаточних результатів та розмірів преміювання.
- 3) Виявлення структурних підрозділів підприємств, відповідно до яких застосовується система мотивації: встановлення напрямів роботи, побудова дерева цілей.

4) Вибір порядку розрахунків показників КРІ для структурних підрозділів підприємств: встановлення ключових показників ефективності КРІ, обґрунтування порядку здійснення розрахунків показників КРІ.

5) Обирання методів розрахунків показників КРІ: планово-фактичний аналіз, табличний, факторний, нормативний, лінійний, коефіцієнтний і т.д.

6) Встановлення преміювання на основі обраного методу розрахунків: виявлення рівня впливу кожного показника КРІ на результат управління, оцінювання фактичних показників КРІ.

Формування служби фінансового контролінгу як складової частини комплексу фінансово-економічних відділів підприємств, до складу якого також належать бухгалтерія, фінансовий відділ, планово-економічний відділ [117, с. 213], потребує можливості здійснення консультацій з різними відділами підприємств (бухгалтерським, фінансовим, планово-економічним, збутовим, матеріально-технічним та ін.) і запровадження нових протоколів та процедур щодо компенсації підвищеного навантаження співробітникам інших відділів, що дозволить забезпечувати безперервну всебічну акумуляцію та обробку аналітичних даних.

Вкрай важливою є обов'язкова автономність служби фінансового контролінгу від інших відділів підприємств [10, с. 68], у зв'язку з цим відзначено підходи до формування організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу.

Відповідно до сценарного підходу щодо формування системи фінансового контролінгу, на початковому етапі службу фінансового контролінгу доречно організувати з невеликої групи (3-4 особи), яка має функціонувати як аналітична служба, відповідальна за надання менеджерам різних рівнів управління своєчасної та повної інформації про фінансово-економічний стан підприємства. До обов'язків служби повинно входити формування комплексних аналітичних звітів, здійснення оцінки управлінських рішень, розробка методики планування,

прогнозування фінансово-економічних показників діяльності підприємства [115, с. 248].

На початковому етапі формування системи фінансового контролінгу немає потреби наймати додатковий персонал, вказані обов'язки можуть виконувати діючі висококваліфіковані економісти підприємства, які володіють значними повноваженнями та мають доступ до фінансово-економічної інформації.

У процесі свого розвитку службою фінансового контролінгу встановлюється зв'язок і налагоджується співпраця з різними структурними підрозділами, що призводить до уточненого розподілу обов'язків і функцій.

З урахування середньостатистичного періоду (до 6 років) формування системи фінансового контролінгу у великих європейських компаніях, служба фінансового контролінгу має можливість розширюватися та збільшувати кількість персоналу, за таких умов для кожного структурного підрозділу підприємства може бути призначений відповідний фінансовий контролер з метою спостереження та здійснення оцінки щодо розбіжностей між фактичними та запланованими параметрами роботи.

Функціональний зв'язок між суб'єктами та об'єктами системи фінансового контролінгу підприємств наведено у табл. 3.5, у якій світло-сірим кольором позначено зв'язок на етапі формування системи, темно-сірим – у процесі розвитку (вдосконалення) системи фінансового контролінгу.

Для малих підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами роль фінансового контролера може бути покладена на керівника або заступника керівника підприємств. Середнім підприємствам, які вимушені відмовитись від автономної служби фінансового контролінгу через брак коштів або інші несприятливі чинники, рекомендовано призначити фінансовим контролером фахівця з відділу бухгалтерії і підпорядковуватись безпосередньо комерційному директору. Служби фінансового контролінгу великих підприємств зазвичай окремо організовані і складаються з десятків, іноді і сотень співробітників.

Функціональний зв'язок між суб'єктами і об'єктами системи фінансового контролю підприємств

Суб'єкт	Функціональний зв'язок з об'єктом	Функції системи фінансового контролю						
		планування	бюджетування	облік	аналіз	моніторинг	аудит	контроль
Топ менеджмент	відповідність технологічному процесу виробництва та якісним характеристикам продукції	■			■			
Планово-економічний відділ	встановлення цін продукції, планування фінансово-економічних показників, аналіз та прогнозування, моніторинг	■	■			■		
Бухгалтерія	доцільність та законність операцій здійснення фінансово-господарської діяльності			■	■			
Відділ внутрішнього аудиту	достовірність відображених показників у бухгалтерській документації, своєчасність та повнота документування						■	■
Маркетинговий та збутовий відділ	виявлення потенціалу охоплення частки ринків збуту, формування товарної, цінової та політики комунікації	■				■		
Відділ кадрів	розподіл обов'язків, функцій та повноважень працівників	■						■
Ревізійна комісія	планові та позапланові перевірки					■		■

■ – зв'язок на етапі формування системи фінансового контролю

■ – зв'язок на етапі розвитку (вдосконалення) системи фінансового контролю

Джерело: складено автором

Автономна служба фінансового контролю має передбачати посаду головного контролера, який є керівником служби фінансового контролю, контролера-куратора, контролера-спеціаліста з управлінського обліку та контролера-спеціаліста з інформаційного забезпечення [159, с. 316].

Для головного контролера (начальника служби фінансового контролінгу) обов'язкові знання з бухгалтерського обліку та управлінських аспектів роботи [48, с. 140], тому дану посаду може займати заступник головного бухгалтера, начальник планового відділу або економіст-фахівець. До обов'язків головного контролера має входити відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки, прогнози та альтернативні сценарії управлінських рішень.

Контролер-куратор у якості кваліфікованого спеціаліста повинен бути ознайомлений з організацією роботи та проблемами всіх структурних підрозділів підприємства [65, с. 177], розуміти сутність та специфічні аспекти роботи кожного підрозділу. Дану посаду доцільно посідати економістам планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу та відділу маркетингу.

Контролер-спеціаліст з управлінського обліку має бути здатний до аналітичного мислення, володіти теорією та інструментами фінансового контролінгу, мати високий рівень ерудиції [103, с. 199]. У його обов'язки повинна входити робота з бухгалтерією щодо одержання аналітичних даних з облікових реєстрів, у зв'язку з цим основною вимогою до такого фахівця є теоретичні та практичні знання з особливостей бухгалтерського обліку відповідного підприємства.

На початковому етапі формування системи фінансового контролінгу начальник служби фінансового контролінгу може особисто куриувати роботу з бухгалтерією та вирішувати питання щодо передачі аналітичних даних. За умови великого обсягу роботи на даній ділянці та неможливості особистого виконання даних обов'язків начальником служби фінансового контролінгу доречно найняти контролера-спеціаліста з управлінського обліку.

Контролер-спеціаліст з інформаційного забезпечення повинен бути кваліфікованим фахівцем з відділу автоматизації [96, с. 201], який детально володіє документообігом на підприємстві та здатний формулювати завдання з автоматизації системи фінансового контролінгу. Повноцінне функціонування

служби фінансового контролінгу передбачає оптимізацію інформаційних потоків та автоматизацію фінансово-господарської діяльності підприємства за рахунок використанням сучасних інформаційних технологій.

Більшість функцій фінансового контролінгу припустимо залишати у підпорядкуванні генерального директору за умови існування у підприємства незалежного комітету з аудиту (служби внутрішнього аудиту), який відповідає за забезпечення необхідної ефективності процедур внутрішнього контролю і управління ризиками тощо [78, с. 305].

Забезпечення цілісності та узгодженості служби фінансового контролінгу підприємств передбачає узгодження її структури з функціями та уникнення непотрібного дублювання завдань, при цьому службою фінансового контролінгу має бути забезпечено детальний аналіз та надання змістовних рекомендації щодо оптимізації методів виконання функцій фінансового контролінгу.

Особливо важливою є розробка пропозицій щодо ефективного розподілу обов'язків між співробітниками служби фінансового контролінгу та іншими структурними підрозділами підприємства [150, с. 16], що дозволить на основі чітко визначеної взаємодії різних підрозділів отримувати певні переваги у прискоренні виконання завдань кожним працівником служби фінансового контролінгу, мінімізувати суб'єктивність у тлумаченні обов'язків працівників, забезпечити об'єктивність процесів фінансового контролінгу, звести ймовірність виникнення несподіваних обставин до мінімуму (рис. 3.3).

Відповідно до сценарного підходу формування системи фінансового контролінгу підприємств, на рис. М.1 та у табл. М.1 Додатку М відображено інноваційні інструменти системи фінансового контролінгу на напрямки діяльності керованих підрозділів – центрів відповідальності підприємств.

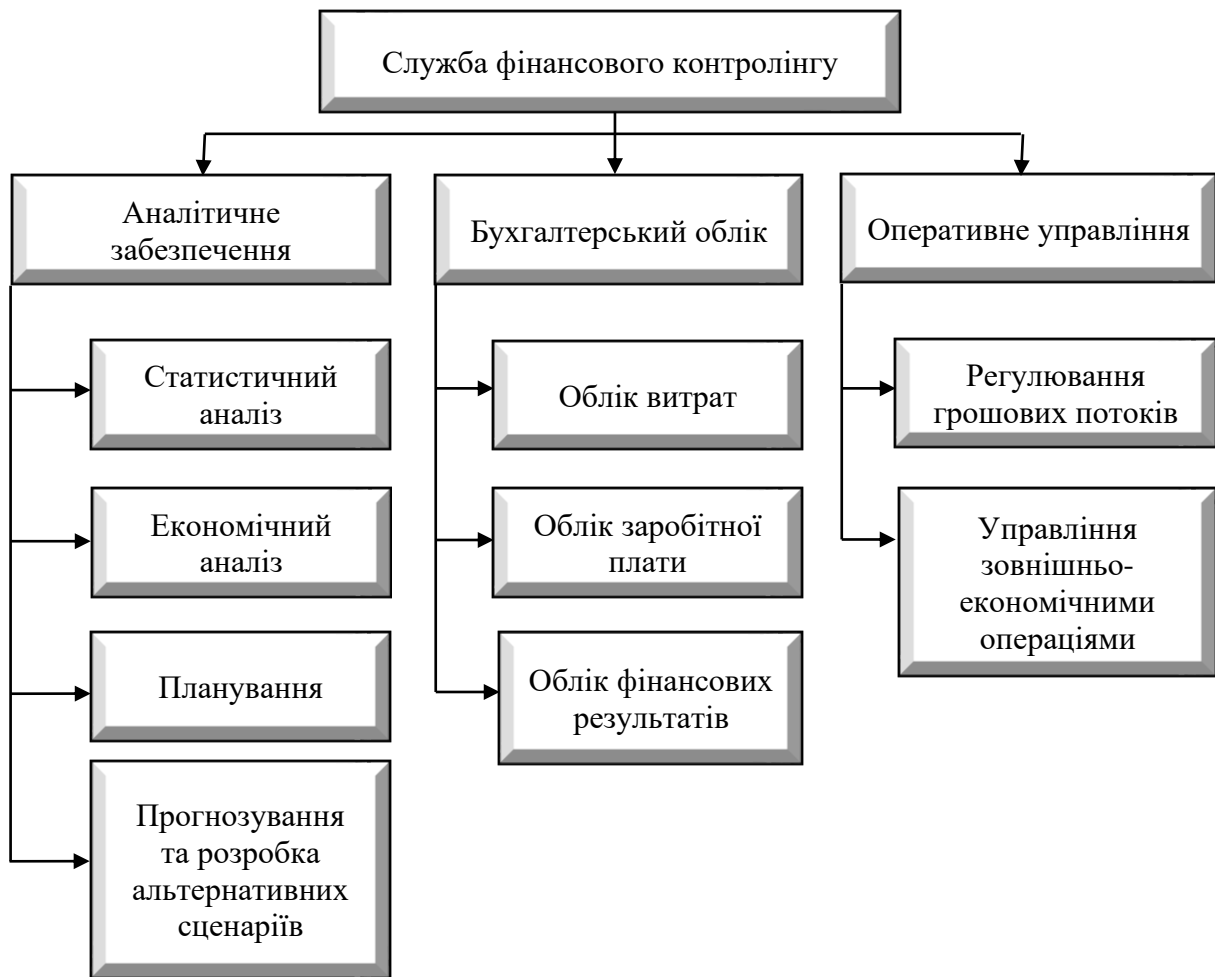


Рис. 3.3. Функції працівників служби фінансового контролінгу підприємств

Джерело: доповнено автором на основі [135; 138, с. 68; 166, с. 15]

З метою оптимізації діяльності підприємств запропоновано адаптувати систему фінансового контролінгу до унікальних характеристик і вимог функціонування на основі використання комплексної системи показників, які відповідають ключовим центрам відповідальності (таким як центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій), що дозволить зрештою підвищити ефективність діяльності підприємств (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Система фінансового контролінгу на основі виокремлення центрів управління результатами діяльності підприємств

Джерело: доповнено автором за даними [131, с. 18; 137, с. 14; 149, с. 17]

Приклад інтеграції служби фінансового контролінгу у систему управління підприємств наведено на рис. 3.5.

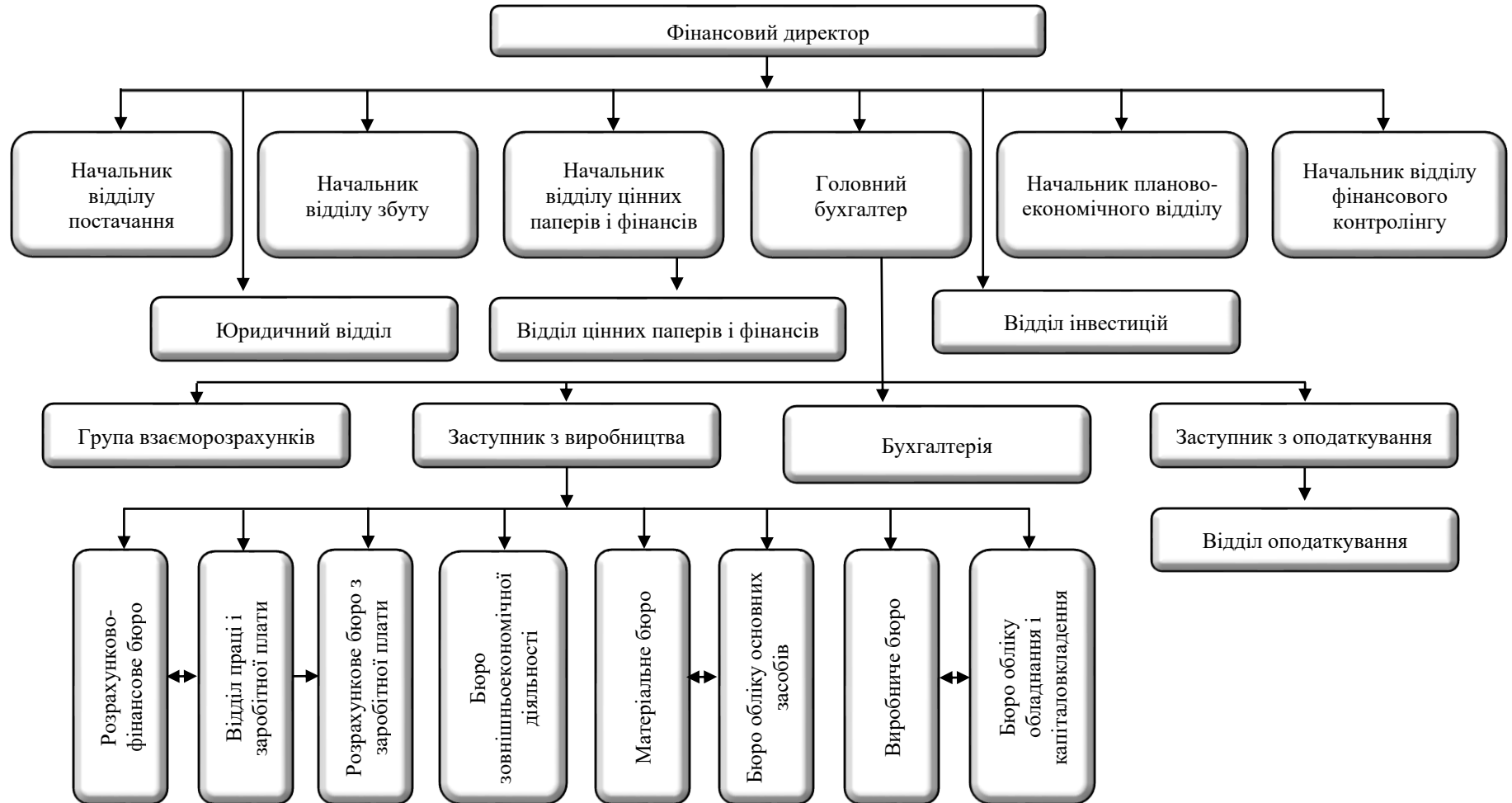


Рис. 3.5. Приклад інтеграції служби фінансового контролінгу у систему управління підприємств

Джерело: складено автором

Організаційне забезпечення системи фінансового контролінгу передбачає зв'язок з інформаційним забезпеченням, яке відображає:

- показники фінансово-економічної діяльності підприємства у цілому та окремих його підрозділів;
- ознаки, які надають уявлення про фінансово-економічний стан компаній-конкурентів;
- ознаки соціально-економічного розвитку країни;
- маркери розвитку країни у фінансово-економічній сфері;
- коливання та трансформації на фінансових і товарних ринках;
- зміни споживчого попиту на товари в різних країнах;
- тенденції розвитку галузі економіки підприємств і суміжних сфер;
- тенденції у розвитку інноваційних підходів до управління.

На основі інформаційної бази служба фінансового контролінгу має передбачати використання інструментів системи фінансового контролінгу, що б дозволило:

- узгоджувати цілі системи фінансового контролінгу з цілями управління підприємств з метою досягнення запланованих результатів;
- підвищувати ефективність управління суб'єктів господарювання на основі впровадження відповідних методик та інструментів системи фінансового контролінгу;
- ефективно прогнозувати та планувати витрати і результати, враховуючи встановлені цілі;
- оцінювати ефективність наявних підходів до управління фінансовими ресурсами зі стратегічної точки зору тощо.

Інструменти оперативного і стратегічного фінансового контролінгу у контексті підсистем планування, управлінського обліку, аналізу і контролю представлено на рис. Н.1 у Додатку Н.

При сценарному підході до формування та розвитку системи фінансового контролінгу підприємств запропоновано використовувати наступні інструменти:

- бенчмаркінг;
- вартісний аналіз;
- аналіз точки беззбитковості;
- портфельний аналіз;
- анкетування;
- SWOT-аналіз;
- ABC-аналіз;
- нуль-базис-бюджетування.

Бенчмаркінг, який становить постійний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів об'єкта дослідження (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств або структурних підрозділів [175, с. 143], полягає у виявленні негативних відхилень, їхніх причин і наданні рекомендацій щодо усунення їх, і дозволяє визначити цільові параметри діяльності підприємств та напрямки їхнього дотримання для забезпечення стабільної конкурентоспроможності.

У рамках системи фінансового контролінгу рекомендовано використовувати внутрішній бенчмаркінг, який передбачає аналіз та порівняння показників ефективності кожного структурного підрозділу підприємства [123, с. 45]; конкурентний бенчмаркінг, який зосереджений на порівняльному аналізі схожих характеристик досліджуваної компанії та її конкурента; функціональний бенчмаркінг, метою якого є порівняння процесів, функцій, методів і технологій управління підприємства з іншими підприємствами, які не є конкурентами.

Бенчмаркінговий аналіз дозволяє визначити напрями для покращення управлінських процесів і дає змогу заощадити кошти за рахунок усунення помилок вже допущених конкурентами (етапи і завдання бенчмаркінгу надано на рис. О.1 та О.2 у Додатку О).

Вартісний аналіз як інструмент системи фінансового контролінгу виявляє функціональні характеристики продукції з точки зору її вартості та практичної еквівалентності [127, с. 376], зосереджується на функціональних і вартісних параметрах продукту (роботи, послуги) [62, с. 13], і спрямований на зниження собівартості окремих складових продукції без скорочення виробництва і реалізації та поліпшення функціональних параметрів продукції з мінімальними витратами (рис. О.3 у Додатку О).

У контексті системи фінансового контролінгу аналіз точки беззбитковості доцільно використовувати для визначення мінімального обсягу продажів продукту [15, с. 161], за якого підприємство може гарантувати беззбитковість у короткостроковій перспективі при незмінних цінах і умовних витратах (рис. О.4 Додатку О).

Портфельний аналіз як інструмент стратегічного фінансового контролінгу доцільно використовувати для оптимізації портфеля цінних паперів, що дозволить за результатами аналізу портфеля приймати рішення про додаткові інвестиції, реінвестиції або вилучення окремих виробничих програм і визначати стратегії управління ризиками (рис. О.5 Додатку О).

З метою діагностування кризової стадії управління та виявлення слабких місць запропоновано здійснювати опитування співробітників, ефективність якого гарантовано за умови безпосередньої участі керівництва в опитуванні (анкетуванні); узгодження питань анкети з керівництвом; готовності керівництва сприймати конструктивну критику і побажання підлеглих; забезпечення відсутності конфліктів або ускладнень у відносинах між керівництвом і співробітниками; збереження анонімності анкетування та оцінювання; втілення результатів опитування у вигляді конкретних заходів з вдосконалення.

SWOT-аналіз у контексті системи фінансового контролінгу доцільно застосовувати до всього підприємства, його структурних підрозділів, або до

окремих видів продукції, за результатами якого надаються рекомендації з метою усунення слабких ланок і ефективного використання наявного потенціалу.

Через SWOT-аналіз зовнішнього середовища можна виявити позитивний і негативний вплив зовнішніх чинників на підприємства. На основі виявлених чинників доцільно розробити рекомендації, метою яких є виключити можливі ризики і скористатися додатковими можливостями (табл. О.1 у Додатку О).

Інструмент системи фінансового контролінгу ABC-аналіз, який полягає у виявленні та оцінці кількісних значень величин, частка яких у сукупності сумарних вартісних показників займає найбільшу частку [31, с. 74], дозволить зосередитися на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції та визначити реальні шляхи збільшення виробництва (рис. О.6 Додатку О). ABC-аналіз можна використовувати для пошуку резервів зниження витрат для окремих центрів витрат, інвестиційних проєктів або видів продукції.

ABC-аналіз рекомендовано інтегрувати з XYZ-аналізом, який використовується для нормування оборотних коштів і створення виробничих запасів (рис. О.7 та О.8 у Додатку О).

Облік витрат і результатів у системі фінансового контролінгу традиційно організований у простих і розширених системах директ-костингу (калькуляція усіченої собівартості) [136, с. 170] передбачає розрахунок суми покриття (маржинального прибутку), яка набагато точніша за показник прибутку, який характеризує ефект від діяльності підприємства та центрів відповідальності.

Останнім часом все більшого поширення набуває стандарт-костинг (калькуляція нормативної собівартості), який використовується в різних комбінаціях з директ-костингом, і визначає собівартість на основі оцінки витрат, які повинні бути здійснені відповідно до норм, а не за рахунок фактично понесених витрат [24, с. 17], передбачено встановлення нормативів матеріальних, трудових і загальногосподарських витрат, що дозволяє виявляти відхилення. Інформація, отримана на основі стандарт-костингу, допомагає приймати

обґрунтовані управлінські рішення, виявляти причини відхилень, оперативно коригувати сценарії ухвалення рішень.

Крім того, перспективним і сучасним інструментом стратегічного фінансового контролінгу доречно відзначити таргет-костинг (систему цільового управління витратами) [73, с. 14], відповідно якому виробничі та реалізаційні витрати підприємств повинні спочатку визначатися ринком, а не можливостями підприємств, тільки за таких умов продукція може гарантовано задовольнити потреби споживачів, а саме підприємство зможе зберегти свої переваги перед конкурентами.

Інформацію, отриману та накопичену за допомогою інструментів обліку, варто використовувати для бюджетування, яке дозволяє аналізувати прогностні та фактичні фінансові показники [156, с. 52], і становить собою безперервний процес формулювання, оцінки, коригування та виконання бюджету (фінансового документу, в якому в систематизованій формі представлені планові значення статей бюджету на певний проміжок часу).

За допомогою бюджетування визначається система координат бізнесу, вихідна база даних для фінансового аналізу та фінансового управління, перетворюється система планування натуральних і фізичних одиниць вимірювання у фінансові показники, забезпечується підвищення ефективності використання ресурсів, активів (матеріальних і нематеріальних), уточнюються напрями інвестиційної політики та напрямки корпоративної реструктуризації, що дозволяє виявити непрацюючі та неефективні активи (рис. О.9 у Додатку О).

Бюджетування дозволяє розрахувати абсолютне відхилення, відносне відхилення, селективне відхилення, кумулятивне відхилення, відхилення часового горизонту [163, с. 157], які фінансовий контролер може використовувати для аналізу тенденції розвитку підприємства і його окремих елементів. Алгоритм складання бюджету в рамках системи фінансового контролінгу наведено на рис. О.10 Додатку О.

Зони відповідальності суб'єктів, залучених до аналізу відхилень і розробки коригувальних дій, наведено на рис. 3.6.

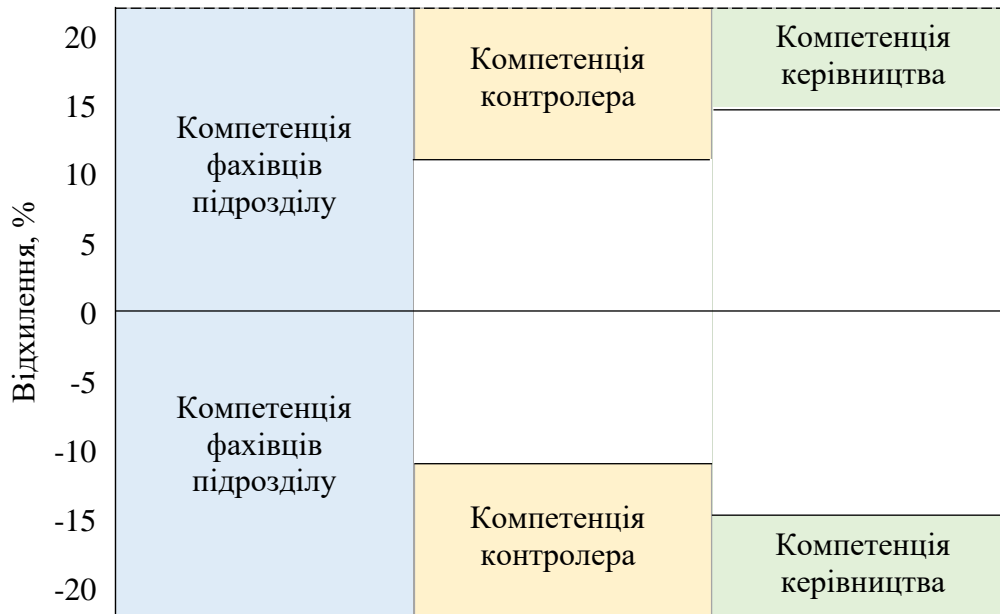


Рис. 3.6. Зони відповідальності за відхилення фінансово-економічних показників на підприємстві

Джерело: побудовано автором

Система фінансового контролінгу передбачає значну кількість різноманітних показників, так як цілісність управлінської інформації повинна бути гарантована [114, с. 374].

У випадку, коли система цільових показників ставиться перед виконавцями процесу – співробітниками підприємства, доцільно говорити про ключові показники ефективності КРІ. По суті, будь-який показник оперативного контролінгу або збалансованої системи показників можна звести до КРІ, оскільки для кожного такого показника необхідно визначити керівника вищого, середнього або нижчого рівня, який відповідає за досягнення цілей. Однак КРІ представляють конкретні сфери системи фінансового контролінгу підприємства і призначена для вирішення завдань з формалізації цілепокладання для

співробітників підприємства; оцінки діяльності співробітників; визначення винагороди працівників. Перед побудовою КРІ необхідно сформулювати систему показників стратегічного і оперативного фінансового контролінгу та вбудувати її в архітектуру системи цільового управління.

Як приклад на рис. О.11 у Додатку О розроблено систему показників оцінювання стану діяльності сільськогосподарських підприємств, що задовольняють інформаційним вимогам системи фінансового контролінгу.

Наслідки формування інструментарію системи фінансового контролінгу представлено у табл. О.2 Додатку О.

Система фінансового контролінгу ніколи не буває повністю "готовою". Зміни, спричинені ринковою ситуацією, обумовлюють необхідність адаптації системи фінансового контролінгу підприємств (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Заходи вдосконалення системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором

Підприємства, які застосовують інструменти фінансового контролінгу, отримують значні конкурентні переваги в сфері управління, планування, прийняття рішень та своєчасного інформування. Передбачуваними наслідками формування та використання інструментарію системи фінансового контролінгу становить забезпечення ефективного та довгострокового функціонування підприємств, підвищення їхньої адаптації в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

3.3. Науково-практичні засади щодо формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств

За результатами анкетування агропідприємств 75% респондентів відмітили позитивний вплив інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу на фінансові результати діяльності підприємств у 2021 р., проте внаслідок воєнних подій з 2022 р. фінансові результати мають тенденцію до зменшення (рис. 3.8).

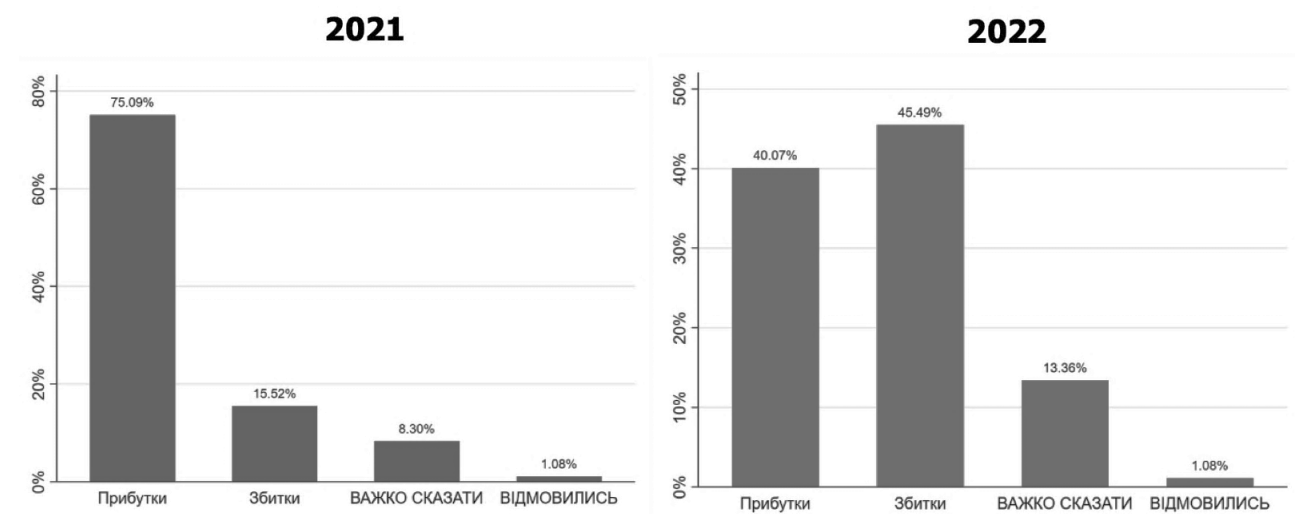


Рис. 3.8. Результати опитування агропідприємств України щодо їхніх фінансових результатів діяльності

Джерело: побудовано автором на основі анкетування

Респонденти у кількості 50% відзначили основними несприятливими чинниками незадовільного рівня їхнього фінансово-економічного стану та розвитку діяльності введений воєнний стан у країні та недостатній рівень системи фінансового контролінгу (інші фактори) (рис. 3.9).

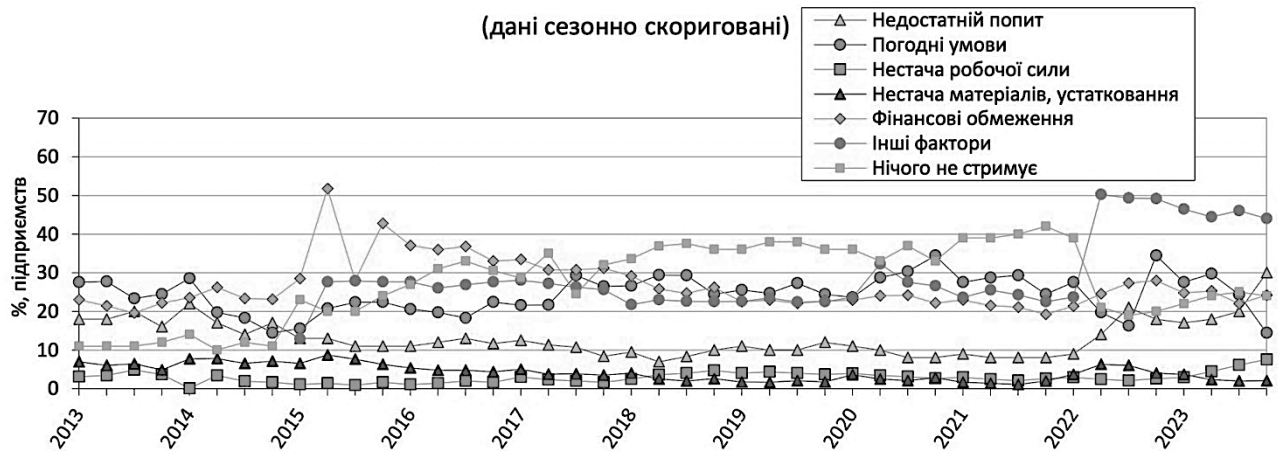


Рис. 3.9. Чинники, що здійснюють несприятливий вплив на розвиток аграрного бізнесу в Україні

Джерело: побудовано автором на основі анкетування

Респондентами вказано на важливість системи фінансового контролінгу підприємств відповідно до умов трансформацій економічних відносин, розвитку господарських процесів, появи значно більшої кількості користувачів інформації, що обумовлює потребу у застосуванні принципово нових підходів до формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу.

Зростання необхідності у отриманні повної та своєчасної економічної інформації обумовлює формування та розвиток на підприємствах системи фінансового контролінгу на основі інформаційної підтримки аналізу, обліку і контролю для здійснення ефективного управління підприємств.

Інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств дозволить реалізувати збір та електронну обробку інформації, здійснювати

моніторинг показників, що характеризують процеси виконання стратегічних і тактичних завдань, надасть можливість адекватно задовольняти запити зацікавлених користувачів різних сфер та різних рівнів управління.

Адекватно сформоване інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств на основі використання ефективних інформаційних технологій забезпечить суттєве поліпшення акумуляції та узагальнення даних, прискорить їхню обробку, надасть конкурентні переваги у володінні якісною управлінською інформацією і внаслідок цього може підвищитися прибутковість підприємств.

Інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу за рахунок якісної інформації дозволить комплексно приймати управлінські рішення з питань планування, аналізу, обліку та контролю за фінансовими процесами, вирішувати питання з перспективних напрямків розвитку підприємств та ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Актуальність формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств обумовлена такими чинниками, як:

- розвиток інформаційної економіки, збільшення обсягів економічної інформації та зростання запитів користувачів;
- розвиток обчислювальної техніки, персональних комп'ютерів, засобів зв'язку та інших результатів науково-технічного прогресу;
- заміна спрощеного бухгалтерського обліку фінансовим, бухгалтерським та управлінським обліком [5, с. 32] (відмінні риси між фінансовим та управлінським обліком надано у табл. П.1 Додатку П);
- розвиток інноваційних технологій у здійсненні аналізу та обліку;
- формування зведеної інформації згідно з запитом користувачів;
- розвиток інформаційних систем, які забезпечують позитивний вплив на процеси управління.

Інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств доцільно формувати у сучасних умовах на основі наступних принципів:

- покликання вирішувати певний комплекс завдань, погоджених зі стратегічними та тактичними цілями управління;
- забезпечення взаємозв'язку між завданнями та функціональним наповненням системи управління;
- чітке визначення критеріїв, відповідно яким можна здійснити оцінку управлінської інформаційної системи;
- забезпечення пошуку управлінських рішень на основі зниження вартості процедури вибору.

Встановлення необхідності та доцільності формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств може бути здійснено за такими етапами, як:

1. Виявлення актуальності формування інформаційного забезпечення конкретного підприємства.
2. Визначення цілей та завдань, на вирішення яких буде спрямоване інформаційне забезпечення.
3. Ознайомлення з ринком інформаційного забезпечення.
4. Ознайомлення з рекомендаціями та досвідом застосування інформаційного забезпечення інших користувачів.

Вибір інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств рекомендовано здійснювати на основі таких критеріїв, як:

- зрозумілість та доступність інтерфейсу;
- адаптація до специфіки фінансово-економічної діяльності підприємства;
- можливість використовувати у тестовому режимі для навчання персоналу;
- надійність та стійкість до збоїв;

- незалежність у можливості застосування;
- економічна доцільність впровадження;
- придатність до удосконалення та оновлення;
- корисність від використання;
- поширеність та загальновідомість;
- вірогідність;
- релевантність;
- своєчасність та регулярність отримання інформації.

Узагальнення досвіду таких підприємств як «Kernel», «МХП», «Астарта-Київ» та «KSG Agro» дозволяє рекомендувати застосування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств на основі використання інтегрованої управлінської інформаційної системи класу ERP, що надасть можливість впорядкувати економічні процеси, знизити часові витрати на операції, налагодити документообіг та пришвидшити ухвалення управлінських рішень.

ERP-системи спрямовані на реалізацію функцій управління і відрізняються від бухгалтерських систем здійсненням точкового необхідного обліку процесів фінансово-господарської діяльності підприємств у натуральних та фінансових показниках.

Для ERP-системи характерна інтеграція функцій планування, аналізу, обліку та контролю, де аналіз та планування відбувається лише у випадку, якщо реалізовано планування, що обумовлено неможливістю порівняти отриманий результат із запланованим за умови відсутності планування. ERP-системі також притаманний і зворотній зв'язок планування і аналізу, відповідно до якого здійснювати планування без попередньо проведеного аналізу нераціонально.

Впровадження ERP-системи дасть змогу замість декількох розрізнених програм використовувати єдину інтегровану систему, яка управлятиме обробкою даних щодо виробництва, логістики, сировини та матеріалів, запасів та готової

продукції, фінансових ресурсів і витрат, рахунків та заборгованостей, бухгалтерського та податкового обліку, управління персоналом тощо (рис. 3.10).



Рис. 3.10. ERP-система інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: [87]

Застосування ERP-системи сприятиме оперативному отриманню інформації, автоматизації функцій системи фінансового контролінгу, підсиленню аналітичної роботи, скороченню термінів складання консолідованої звітності, отриманню конкурентних переваг, побудові раціональної моделі управління підприємств.

Поширеність використання штрих-кодування у ERP-системі дозволить автоматизувати облік складських запасів та продажів, усунути потребу у передачі даних від однієї системи до іншої, надасть одночасний доступ усім працівникам з відповідними правами доступу до системи.

З урахуванням досвіду підприємств щодо впровадження управлінських інформаційних систем, запропоновано певні етапи впровадження ERP-системи у систему фінансового контролінгу підприємств.

Впровадження ERP-системи у систему фінансового контролінгу підприємств доцільно розпочинати з етапу, який передбачає використання модуля з управління грошовими потоками підприємств на рівні планування та модулю з управління ризиками контрагентів на основі інтеграції з сервісами YouControl і YouScore.

Другий етап впровадження ERP-системи передбачає інтеграцію у систему фінансового контролінгу модуля з управління закупівлями на основі розробки бізнес-моделі роботи з постачальниками сировини та матеріалів, формування інформаційного бюлетеня та управління взаєморозрахунками з постачальниками, управління заявками на кредитування та інтеграцію з системами електронного документообігу.

Третій етап впровадження ERP-системи полягає у введенні модулю з управління запасами та продажами, який надасть можливість ефективно керувати процесами продажів, отримувати працівниками різних рівнів необхідну інформацію, одночасно виконувати завдання управлінського та бухгалтерського обліку завдяки єдиному інформаційному середовищу на основі ERP-платформи.

Завдання оперативного контролінгу на основі використання різноманітних систем управлінського обліку представлено у табл. Р.1 Додатку Р.

У зв'язку з розвитком інтегрованих інформаційних систем фінансового контролінгу підприємств, використання оновленої ERP-системи другого покоління дасть змогу удосконалити систему управління підприємств на основі впровадження додаткових функціональних модулів:

- з управління ланцюгом постачання;
- з планування ресурсів;
- з автоматизації продажів;

- з конфігурації системи управління;
- з використання бізнес-інтелекту на основі OLAP-технології;
- з електронної комерції;
- з управління даними про продукт.

Вартість впровадження ERP-системи залежить від масштабу проекту і кількості необхідних робочих місць, тому може варіювати від 50 тис. дол. США до 1,5 млн дол. США і потребує тривалого строку впровадження, проте сьогодні відзначається тенденція щодо привабливих пропозицій західних розробників ERP-систем для українських підприємств за ціною, яка нижча ринкової.

Найбільш поширеними та загальновідомими ERP-системами, які відповідають сучасним потребам вітчизняних підприємств щодо інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу, відзначено продукти компаній SAP/R3, Oracle E-Business Suite, JD Edwards Enterprise One, BAAN IV, Microsoft Business Solutions Navision.

Впровадження даних систем надасть можливість значно підвищити ефективність управління підприємств завдяки багаторічному досвіду компаній, які виступають сьогодні світовими лідерами у сфері розробок ERP-систем.

На основі дослідження щодо формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу виявлено, що великими підприємствами (у тому числі аналізованим агрохолдингом «Астарта-Київ») практикується впровадження системи SmartEAM, яка становить собою частину ERP-системи і забезпечує управління різними напрямками діяльності підприємств.

Застосування SmartEAM-системи на основі алгоритмів статистичного аналізу дозволить збільшити ефективність використання виробничих фондів підприємств, оптимізувати витрати на технічне обслуговування і ремонт виробничих фондів, знизити аварійність і позапланові простої основного технологічного обладнання, підвищити якість ремонту та забезпечити прозорість використання коштів ремонтного фонду підприємств.

SmartEAM-система базується на використанні єдиної платформи повноцінного комплексу інструментів з управління даними щодо обладнання, ресурсів, активів, інновацій, передбачає здійснення прогнозування і може бути впроваджена на виробничих підприємствах різних сфер господарювання (рис. 3.11).

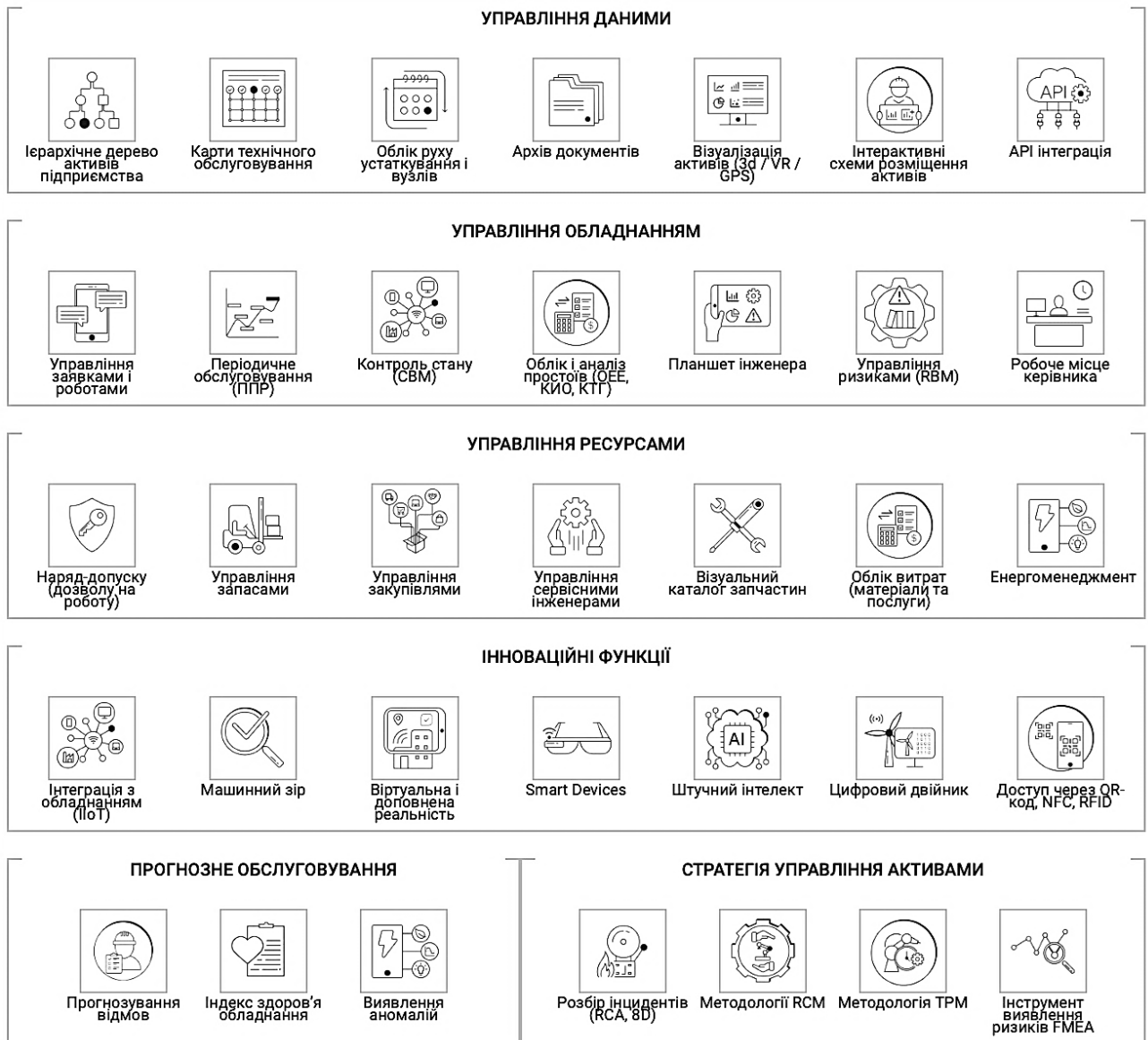


Рис. 3.11. SmartEAM-система інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: [91]

Ефективність SmartEAM-системи підтверджено використанням системи у агрохолдингу «Астарта-Київ», завдяки якій вартість ремонтів обладнання знизилась на 5%, аварійні простоя зменшились на 20%, коефіцієнт готовності обладнання підвищився на 12% [84].

Альтернативою ERP-системи може бути використання Grid-технології, якою до недавнього часу користувались тільки наукові товариства, і лише нещодавно вона почала викликати у підприємств комерційний інтерес.

Застосування Grid-технології дозволить сформувати інформаційне забезпечення за значно менші кошти за рахунок об'єднання потужностей наявної техніки та серверів у єдину платформу. Така можливість обумовлена задіяністю систем зберігання даних підприємств у середньому на 50%.

Grid-технологія дозволить впоратися з проблемами значного зростання обсягів інформації і забезпечить інтеграцію даних про основні економічні процеси на підприємствах.

За даними опитування користувачів Grid-технології [90], здійсненого компанією «Oracle», 69% респондентів відзначили внаслідок впровадження Grid-технології загальне зниження капіталовкладень; 62% – підвищення продуктивності та якості управління; 52% – гнучкість при управлінні ресурсами; 41% – оптимізацію використання ресурсів; 17% – зменшення частоти модернізації інформаційних систем і скорочення площ, необхідних під центри даних.

Дослідження інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств дозволило виявити активне використання управлінських інформаційних систем великими підприємствами, проте нові економічні виклики повсякчас підвищують значення інформаційного забезпечення для малого та середнього бізнесу з невеликим штатом управлінського персоналу.

Сучасне інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу малих та середніх підприємств передбачає виконання універсальних управлінських функцій на основі комплексу модулів з управління фінансовими ресурсами, персоналом, запасами, продажами і т. д., впровадження якого реалізується у незначний строк та коштує у 2-3 рази менше, ніж ERP-системи для великого сегменту бізнесу.

Середня вартість впровадження популярних для малого та середнього бізнесу систем «MySAP All-In-One» та «CRM» від Siebel Professional Edition становить від 1 млн грн до 3 млн грн, при цьому строк впровадження складає від 6 до 12 місяців.

Актуальність впровадження управлінських інформаційних систем у фінансовий контролінг малого та середнього бізнесу обумовлена також тим, що такі системи сформовані на основі «кращої практики» використання великими підприємствами, що дозволяє отримати відповідні ефекти від їхнього впровадження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ефекти від впровадження управлінських інформаційних систем у систему фінансового контролінгу малих та середніх підприємств

Сфера	Проблема	Ефект від впровадження
1	2	3
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - зростання обсягів простроченої дебіторської заборгованості; - недостатній обсяг власних фінансових ресурсів; - потреба у додаткових грошових коштах; 	зменшення обсягів простроченої дебіторської заборгованості на 10-15%
Постачання	<ul style="list-style-type: none"> - високі закупівельні ціни; - затримки у постачанні; - витрати внаслідок випадкових покупок; 	- зниження закупівельних цін на 10-15%;

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - зростання виробничих витрат; - зростання обсягу запасів готової продукції; - відсутність сировини та матеріалів; 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження виробничих витрат на 5-10%; - скорочення часових витрат на виробництво продукції на 5-10%; - зростання продуктивності виробництва на 10-25%;
Збут	<ul style="list-style-type: none"> - зниження обсягів реалізації продукції; - зменшення рентабельності; - брак інформації щодо закупівель та виробництва; 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання обсягів реалізації продукції на 10-15%; - зростання ефективності процесів реалізації на 30-40%;
Логістика	<ul style="list-style-type: none"> - зростання витрат на зберігання; - заповнення товаром складів; - втрата продукції внаслідок невчасної відвантаження; 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення обсягу запасів на 5-10%; - зниження неліквідних товарів на 30-40%; - зниження складських витрат на 5-20%;

Джерело: складено автором за даними [86]

Впровадження управлінських інформаційних систем потребує наявності на підприємстві відділу автоматизації, який має забезпечувати підвищення ефективності роботи служби фінансового контролінгу за рахунок налагодження інформаційного забезпечення, установки інтерфейсу та виявлення помилок.

Своєчасність та ефективність роботи відділу автоматизації дозволить службі фінансового контролінгу вчасно виявляти передумови та ранні ознаки настання передкризових і кризових явищ та оперативно реагувати на них.

Особливості організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств представлено у табл. С.1 Додатку С.

В рамках сценарного підходу до формування системи фінансового контролінгу підприємств рекомендовано інкременталістський підхід до ухвалення управлінських рішень, який передбачає вирішення проблем, поява яких спровокована специфікою мислення керівника (співробітника), забезпечує

інформаційну відкритість, надає можливість інформувати персонал про заплановані управлінські рішення, у зв'язку з чим забезпечує готовність та підтримку з боку співробітників, дозволяючи їх таким чином психологічно підготуватися до майбутніх змін.

Завдяки інкременталістському підходу до ухвалення управлінських рішень з фінансового контролінгу керівник має змогу діяти рівнобіжно та володіє певним резервом часу, при цьому забезпечується гнучкість підприємств на основі діагностування появи ранніх (неповних та неточних) сигналів змін середовища функціонування [164, с. 205], що дозволяє їм у майбутньому виправити помилки та неточності в ухвалених рішеннях.

Діагностування сигналів змін, яке особливо доречне у притаманних українській економіці умовах нестабільності середовища функціонування підприємств [23, с. 16], дозволяє здійснити оцінку ймовірних подій та визначити рівень нестабільності відповідно до бальної шкали, представленої на рис. 3.12, де 5 балів характеризують найвищий рівень нестабільності.

Характеристика	Рівень				
	Стабільність	Реагування	Передбачення	Дослідження	Креативність
Буденність події	<i>звична</i>	<i>періодична</i>	<i>несподівана</i>		<i>нова</i>
Динамічність змін	<i>повільна</i>	<i>помірна</i>		<i>швидка</i>	
Передбачуваність події	<i>за аналогією</i>	<i>на основі екстраполяції</i>	<i>передбачувані значні проблеми та нові можливості</i>		<i>частково передбачувані за слабкими сигналами</i>
Шкала нестабільності, (бали)	1	2	3	4	5

Рис. 3.12. Рівні нестабільності економічного середовища функціонування підприємств у контексті діагностування сигналів змін економічного середовища

Джерело: складено автором

Нестабільність економічного середовища може призвести до поступово зростаючої загрози, у зв'язку з цим здійснення діагностування сигналів змін середовища дозволить виявити ранні ознаки мінливості зовнішнього середовища, визначити ймовірні джерела появи змін, конкретизувати ймовірні наслідки їхніх дії, розробити відповідні заходи з нейтралізації або мінімізації впливу таких змін.

Можливості, складнощі та чинники, що здійснюють вплив на формування системи фінансового контролінгу підприємств узагальнено у табл. Т.1 та Т.2 Додатку Т.

Діагностування сигналів змін економічного середовища надасть можливість здійснювати реагування на передбачувані зміни зовнішнього середовища функціонування підприємств на основі регулярного планування, та забезпечить реагування на непередбачувані надзвичайні події на основі скасування встановленого порядку дій і створення «цільових команд» для прийняття оперативних необхідних рішень.

Вибір способу реагування на зміни середовища залежить від швидкості розвитку подій та наявного рівня поінформованості служби фінансового контролінгу підприємств.

Діагностування сигналів змін економічного середовища в рамках системи фінансового контролінгу підприємств дозволить розробляти альтернативні сценарії ухвалення управлінських рішень відповідно до наявного інформаційного забезпечення і передбачає певні рівні поінформованості для розробки таких сценаріїв:

I. Нечітке виявлення змін зовнішнього середовища функціонування підприємств.

II. Чітке визначення джерел змін зовнішнього середовища та напрямків впливу даних змін на управлінські рішення.

III. Конкретизація масштабів, сфери і характеру змін зовнішнього середовища функціонування підприємств.

IV. Попередні сценарії заходів щодо вирішення проблем внаслідок впливу змін середовища.

V. Остаточні чітко сформовані рішення щодо ліквідації або запобігання впливу змін середовища.

Послідовність заходів системи фінансового контролінгу в умовах діагностування сигналів змін економічного середовища наведено на рис. 3.13.

Рівень сигналу економічного середовища	Заходи системи фінансового контролінгу підприємств					
	Спостереження за подіями	Виявлення рівня сигналу	Зменшення уразливості	Зростання гнучкості	Попередні заходи	Грунтовні остаточні заходи
– усвідомлення небезпеки;						
– виявлення джерел небезпеки;						
– визначення масштабу, сфери та характеру небезпеки;						
– визначення напрямків вирішення проблеми;						
– чітко сформовані заходи з нейтралізації (мінімізації) впливу небезпеки						

Рис. 3.13. Заходи системи фінансового контролінгу підприємств в рамках діагностування сигналів змін економічного середовища

Джерело: складено автором

Нестандартні та непередбачувані події вимагають оперативного прийняття незапрограмованих управлінських рішень [170, с. 101], для яких немає і не може

існувати алгоритму заходів системи фінансового контролінгу підприємств. За таких умов система фінансового контролінгу набуває дослідницького і навіть креативного характеру, у рамках якого вихідна інформація та критерії ухвалення управлінських рішень повинні орієнтуватися на специфіку та особливості конкретного завдання.

У процесі діагностування сигналів змін економічного середовища прийняття управлінських рішень з фінансового контролінгу здійснюється під впливом різноманітних чинників, що у поєднанні між собою утворюють конфігурацію, яка може приймати систематичну, формалізовану або інтуїтивну форму [160, с. 134]. У результаті діагностування сигналів змін економічного середовища ухвалення рішень з фінансового контролінгу може бути реалізовано на підприємстві індивідуально або колективно (рис. 3.14).

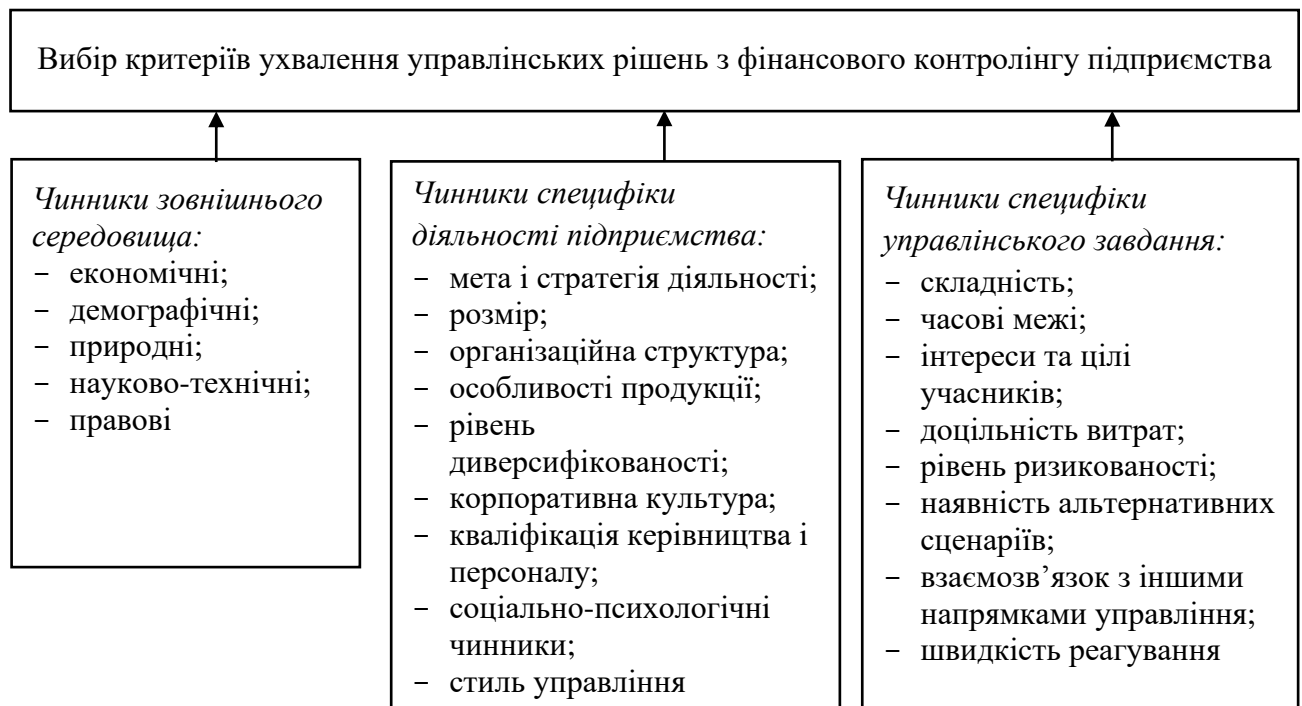


Рис. 3.14. Чинники, що здійснюють вплив на ухвалення управлінських рішень з фінансового контролінгу підприємств у контексті діагностування сигналів змін економічного середовища

Джерело: складено автором

У рамках інкременталістському підходу до прийняття управлінських рішень з фінансового контролінгу забезпечується акумуляція інформації, аналізування даних, розробка критеріїв прийняття рішень на основі врахування специфіки фінансово-господарської діяльності підприємств, інформування співробітників про ухвалені рішення та координація підрозділів з метою реалізації ухваленого рішення. Застосування інкременталістського підходу передбачає формування інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств, що дозволить реалізувати функції системи фінансового контролінгу з планування, обліку, аналізу та контролю на основі інтеграції складових системи, надасть можливість завдяки єдиному інформаційному середовищу забезпечувати менеджерів різних рівнів своєчасною і повною інформацією, оперативно вирішувати управлінські завдання підприємств.

Висновки до розділу 3

Дослідження науково-методичних підходів до формування системи фінансового контролінгу підприємств, її організаційного та інформаційного забезпечення надало змогу сформулювати наступні висновки і рекомендації:

1. При впровадженні системи фінансового контролінгу рекомендовано використовувати сценарний підхід, який дасть можливість забезпечити розробку і впровадження альтернативних цілеспрямованих управлінських заходів, що чинять вплив на фінансово-економічний стан підприємства та його фінансово-господарську діяльність. Обґрунтовано, що сценарний підхід до формування системи фінансового контролінгу відображає певний етап розвитку досліджуваного явища та сприяє досягненню такого завдання, як формування єдиного організаційно-інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємства. Використання сценарного підходу до формування системи фінансового контролінгу підприємств дасть змогу забезпечити варіативність у прийнятті управлінських рішень на основі аналізу процесів реалізації тактичних і стратегічних цілей управління підприємств.

2. Доповнено загальноприйняті оптимістичні, нейтральні та песимістичні сценарії формування системи фінансового контролінгу підприємств такими видами сценаріїв, як оптимістично-нейтральні та песимістично-нейтральні. Розробка сценаріїв формування системи фінансового контролінгу підприємств передбачає здійснення сценарного дослідження, у процесі якого будуються декілька альтернативних сценаріїв розвитку подій у майбутньому, забезпечується врахування особливостей фінансово-економічного стану підприємств, враховується вплив ендогенних та екзогенних факторів економічного середовища.

3. За результатами проведеного дослідження запропоновано наступні принципи формування системи фінансового контролінгу підприємств з

урахуванням сценарного підходу при визначенні критеріїв прийняття рішення, а саме: принцип обмеженості часу, який полягає у здатності підприємств своєчасно реагувати на зміни навколишнього середовища та використовувати випереджувальне планування; принцип стратегічної свідомості, який передбачає оцінку кожного рішення та дії насамперед з погляду відповідності стратегічним цілям підприємств на основі побудови дерева цілей; принцип документування, спрямований на виявлення дотримання завдань і цілей системи фінансового контролінгу; принцип руху та гальмування, який ґрунтується на інноваціях і створює об'єктивні умови виявлення та постійного впровадження нової, прогресивної і ефективної практики використання методів і інструментів системи фінансового контролінгу для конкретного підприємства з урахуванням його специфіки та можливостей; принцип мотивації персоналу, який базується на стимулюванні персоналу взаємодіяти між собою і різними відділами підприємства та лояльності співробітників до впровадження інноваційних інструментів системи фінансового контролінгу.

4. Розроблено у рамках системи мотивації персоналу напрямки підвищення лояльності працівників підприємств до впровадження елементів системи фінансового контролінгу на основі системи ключових показників ефективності КРІ, що передбачає виокремлення завдань для структурних підрозділів підприємства, розробку плану заходів та проєкту КРІ-системи, встановлення напрямів роботи та рівнів ключових показників ефективності КРІ, встановлення преміювання за досягнення ключових показників ефективності КРІ та виявлення рівня впливу показника КРІ на результат управління.

5. Рекомендовано при впровадженні системи фінансового контролінгу на підприємствах використовувати інтегровану управлінську інформаційну систему класу ERP, що надасть можливість впорядкувати економічні процеси, знизити часові витрати на операції, налагодити документообіг та пришвидшити ухвалення управлінських рішень. Впровадження ERP-системи дасть змогу

замість декількох розрізнених програм використовувати єдину інтегровану систему, яка управлятиме обробкою даних щодо виробництва, логістики, сировини та матеріалів, запасів та готової продукції, фінансових ресурсів і витрат, рахунків та заборгованостей, бухгалтерського та податкового обліку, управління персоналом тощо. Застосування ERP-системи сприятиме оперативному отриманню інформації, автоматизації функцій системи фінансового контролінгу, підсиленню аналітичної роботи та скороченню термінів складання консолідованої звітності.

Основні результати третього розділу опубліковано у наукових працях [110; 112; 114; 115; 117; 123].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні наведено вирішення наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад, обґрунтування методичних підходів і розробки практичних рекомендацій щодо процесів формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Відповідно до основних результатів дисертаційного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що високі темпи економічного зростання у світі у ХІХ – початку ХХ ст., активний розвиток виробничих відносин, поява трастів та холдингів і, як наслідок, збільшення розмірів підприємств та ускладнення виробництва, викликали необхідність удосконалення методів управління, відповіддю на що стало становлення фінансового контролінгу як ефективного інструменту управління. Внаслідок історичних процесів склалися німецька та американська модель контролінгу, застосування яких, на нашу думку, в українській практиці доцільне за умови синтезу обох моделей, що у свою чергу дозволить інтегрувати у єдину систему всі види обліку: бухгалтерський, фінансовий, управлінський, податковий, статистичний, тобто внутрішній облік (що характерно німецькій моделі контролінгу) та зовнішній облік, який орієнтований на ринок та вимоги клієнтів (що притаманно американській моделі контролінгу).

2. Узагальнення наукових доробок зарубіжних авторів дозволило виявити, що поняття фінансового контролінгу представлено фрагментарно, при цьому частіше за все аналізуються лише поняття «фінансовий контроль» і «контролінг». У наукових публікаціях пропонуються різні визначення сутності фінансового контролінгу підприємств, при цьому відсутня єдність у визначенні його цілей, завдань, функцій та принципів, що зумовлює необхідність їх уточнення. Наголошено, що, з нашої точки зору, фінансовий контролінг є сукупністю заходів з управління фінансовими ресурсами, яка передбачає інформаційне забезпечення

планування, аналізу, організації, координації, обліку, контролю за фінансовими ресурсами та вжиття відповідних коригувальних дій для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємств на основі підсилення мотивації персоналу.

3. Дослідження теоретико-методичних засад фінансового контролінгу як системи, дозволило сформулювати її визначення як системи управління, яка органічно об'єднує інформаційне забезпечення з фінансовим плануванням, фінансовим аналізом, організацією, обліком та внутрішнім контролем, дозволяє виявляти відхилення у результатах функціонування підприємств і забезпечувати координацію контрольних заходів з їхньої нормалізації, дає можливість керуючим ланкам ефективно приймати управлінські рішення, раціонально використовувати фінансові ресурси, отримувати прибутки і досягати інших поставлених перед підприємствами цілей. Застосування науково-методичного підходу до формування системи фінансового контролінгу підприємств, має у основі інтеграційне поєднання трьох підсистем (організаційно-методичної, оперативно-тактичної та стратегічної підсистеми) та ґрунтується на системній організації фінансового контролінгу, передбачає розподіл функцій на загальні і специфічні та розподіл завдань за підсистемами фінансового контролінгу підприємств з урахуванням особливостей оперативного і стратегічного контролінгу, дозволить забезпечити ефективну організацію збору, реєстрації, обробки та представлення необхідного масиву інформації про діяльність центрів відповідальності для процесів планування, аналізу, організації, обліку і контролю з метою ухвалення управлінських рішень.

4. Виявлено основні тенденції розвитку секторів економіки України та зосереджено увагу на сільськогосподарській галузі України з урахуванням чинників пандемії Covid-19 та повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Для галузі сільського господарства відзначено зниження кількості функціонуючих суб'єктів господарювання, збільшення питомої ваги підприємств, які отримували позитивний фінансовий результат від діяльності,

перевищення операційної рентабельності сільськогосподарських підприємств над середньою прибутковістю підприємств України. Дослідження підприємств сільського господарства обґрунтовано вагомою часткою продукції у ВВП України, можливостями виходу на міжнародні ринки, дотаційністю даної сфери та пільговими умовами для діяльності сільськогосподарських підприємств, нерозривним зв'язком з продовольчою безпекою країни та світу. Виявлені тенденції у розвитку секторів економіки України дозволили розглянути можливості, доцільність та ефективність формування системи фінансового контролінгу на прикладі підприємств агросектору країни.

5. Діагностика фінансово-економічного стану аграрних підприємств України та аналіз їхніх систем фінансового контролінгу дозволили виявити, що використання у фінансовому управлінні системи фінансового контролінгу дозволяє отримувати значні доходи від реалізації продукції, забезпечувати високі прибутки від діяльності, активно впроваджуючи інноваційні інструменти системи фінансового контролінгу на підприємствах. Аналізованими компаніями на основі анкетування відзначено збільшення фінансових результатів та зростання ефективності управління за рахунок системи фінансового контролінгу, що сприяє подальшому формуванню їх системи фінансового контролінгу.

6. На основі оцінювання перспектив формування системи фінансового контролінгу встановлено, що в умовах інформатизації та глобалізації економіки висувається низка вимог щодо системності, комплексності та збалансованості, які мають бути інтегровані у процес управління підприємств за рахунок формування системи фінансового контролінгу. Обґрунтовано використання системи показників фінансово-економічного стану підприємств, що дозволяє не тільки кількісно охарактеризувати та оцінити фінансовий стан підприємств, а й виявити причини небажаних відхилень та провести структурно-логічний аналіз факторів, що впливають на результати діяльності підприємств. Представлено якісні показники ефективності формування системи фінансового контролінгу

підприємств за інформаційними, економічно-стратегічними та організаційно-управлінськими характеристиками та запропоновано кількісний інтегральний показник ефективності сформованої системи фінансового контролінгу, який дозволяє враховувати фінансово-економічний стан конкретного підприємства.

7. Запропоновано використовувати при впровадженні системи фінансового контролінгу сценарний підхід, який дасть можливість забезпечити розробку і впровадження альтернативних цілеспрямованих управлінських заходів, які чинять вплив на фінансово-економічний стан підприємства та його фінансово-господарську діяльність. Запропоновано додатково впровадити такі види сценаріїв, як оптимістично-нейтральні та песимістично-нейтральні. Розробка сценаріїв формування системи фінансового контролінгу підприємств передбачає здійснення сценарного дослідження, у процесі якого будуються декілька альтернативних сценаріїв розвитку подій у майбутньому, забезпечується врахування особливостей фінансово-економічного стану підприємств, враховується вплив ендогенних та екзогенних факторів економічного середовища. Використання сценарного підходу до формування системи фінансового контролінгу підприємств дасть змогу забезпечити варіативність у прийнятті управлінських рішень на основі аналізу процесів реалізації тактичних і стратегічних цілей управління підприємств.

8. Розроблено у рамках складової мотивації персоналу напрямки підвищення лояльності працівників підприємств до впровадження елементів системи фінансового контролінгу на основі системи ключових показників ефективності КРІ, що передбачає виокремлення завдань для структурних підрозділів підприємства, розробку плану заходів та проєкту КРІ-системи, встановлення напрямів роботи та рівнів ключових показників ефективності КРІ, встановлення преміювання за досягнення ключових показників ефективності КРІ та виявлення рівня впливу показника КРІ на результат управління.

9. Рекомендовано при впровадженні системи фінансового контролінгу на підприємствах використовувати інтегровану управлінську інформаційну систему класу ERP, що надасть можливість впорядкувати економічні процеси, знизити часові витрати на операції, налагодити документообіг та пришвидшити ухвалення управлінських рішень. Впровадження ERP-системи дасть змогу замість декількох розрізнених програм використовувати єдину інтегровану систему, яка управлятиме обробкою даних щодо виробництва, логістики, сировини та матеріалів, запасів та готової продукції, фінансових ресурсів і витрат, рахунків та заборгованостей, бухгалтерського та податкового обліку, управління персоналом тощо. Застосування ERP-системи сприятиме оперативному отриманню інформації, автоматизації функцій системи фінансового контролінгу, підсиленню аналітичної роботи та скороченню термінів складання консолідованої звітності.

Подальший напрям дослідження може бути спрямований на адаптацію запропонованих підходів на підприємства інших галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <http://smida.gov.ua/> (дата звернення: 13.02.2024).
2. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 15.12.2023).
3. Атаманюк О. О. Управління розвитком підприємств та організацій соціокультурної сфери сільських територій на засадах контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2021. 20 с.
4. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №18. С. 33-37.
5. Беляєва Н. С. Проблематика інформаційного та облікового забезпечення контролінгу на підприємстві. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 30-34.
6. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern economics*. 2021. №26. С. 12-16.
7. Більчук В. М., Дзеверін І. Г., Воробйов О. В., Хмелевська О. О. Методика визначення когнітивної моделі передконфліктної ситуації з урахуванням впливу нестохастично невизначених факторів природи з метою оцінки та корегування її напруженості. *Системи обробки інформації*. 2017. Вип. 1. С. 38-49.
8. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Ніка-Центр, 2005. 600 с.

9. Боярко І. М., Гриценко Л. Л., Рябенков О. В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. №1. С. 71-77.
10. Букреєва Д. С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством : монографія. Дніпро : НГУ, 2017. 177 с.
11. Бутенко Д. С. Впровадження контролінгу на підприємстві в умовах нової парадигми менеджменту. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 3. С. 60-64.
12. Виноградов С. Л. Контролінг як технологія менеджменту. *Контролінг*. №2. 2002. С. 217.
13. Вінницька О. А. Фінансовий контролінг як складова фінансової стійкості підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 24-29.
14. Головацька С. І., Сашко О. П. Обліково-аналітичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівського торгово-економічного університету, 2017. 359 с.
15. Головка О. Г., Кушнір А. Е. Перспективи використання фінансового контролінгу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 159-163.
16. Гудзь Т. П. Роль та місце управління фінансовою рівновагою в системі стратегічного фінансового менеджменту підприємства. *Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (6-8 жовтня 2016 року, м. Хмельницький)*. 2016. С. 23-24.
17. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 149-153.

18. Демочані О. Е. Види та інструменти контролінгової діяльності. *Облік і фінанси*. 2020. №1. С. 139-145.
19. Демчук Н. І., Ткаченко Г. А. Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. №1. С. 155-162.
20. Державна митна служба України. URL : <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 17.02.2024).
21. Державна служба статистики України. URL : <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2024).
22. Дмитренко А. В. Теоретико-методологічні засади та прагматика організації фінансового контролінгу спільної діяльності у сфері бізнесу : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 353 с.
23. Дмитренко О. О., Ланде Д. В. Алгоритм розрахунку взаємного впливу вершин у когнітивних картах. *Проблеми інформатизації та управління*. 2017. Вип. 4. С. 12-25.
24. Дребіт Г. М. Планування та контроль грошових потоків на підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2020. 22 с.
25. Дробот Н. М., Яцюк В. О. Впровадження системи контролінгу на аграрних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2017. №10. С. 269-273.
26. Дуднєва Ю. Е., Кір'ян О. І. Сучасний інструментарій стратегічного контролінгу в управлінні промисловими підприємствами. *Економіка та право*. 2018. №1. С. 136-142.
27. Заглада Р., Дерев'янюк К. Контролінг як система ефективного управління підприємством. *Схід*. 2009. №4(95). С. 12-15.
28. Заговора А. С. Місце і роль контролінгу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник СНАУ*. 2010. Вип. 5/1. С. 81-84.

29. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. Київ-Львів : Знання, ЛБІ ГБУ, 2002. 566 с.
30. Зоріна О. А., Петраковська О. В. Інтегрування аналітичних функцій у систему контролінгу корпорацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №5. С. 48-54.
31. Іванюта Т. М. Організаційно-економічний контекст контролінгу витрат в системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №7-8. С. 73-77.
32. Івашкевич В. Б., Зайцев С. М. Сучасні тенденції розвитку управлінського обліку. *Бухгалтерський облік*. 1966. №12. С. 34-35.
33. Інститут аграрної економіки. URL : <http://www.iae.org.ua> (дата звернення: 20.02.2024).
34. Іщенко Н. А. Фінансовий контролінг як інструмент управління фінансовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2022. Вип. 7. С. 45-50.
35. Кайлюк Є. М. Контролінг : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 223 с.
36. Карпін С. І. Забезпечення системи управління у агропромисловому комплексі в умовах глобальних викликів : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Одеса, 2022. 21 с.
37. Каткова Н. В., Циганова О. С. Класифікація факторів впливу на побудову системи контролінгу на промислових підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2019. №1. С. 427-435.
38. Качуровський С. В. ABC-XYZ аналіз як один з інструментів контролінгу на підприємствах АПК. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 160-166.
39. Кизенко О. О. Розвиток концепції контролінгової діяльності на підприємстві: від аналітичного обліку до стратегічної трансформації. *Економіка та держава*. 2019. №2. С. 77-81.

40. Кизенко О. О. Систематизація маркерів ефективності бізнесу в системі стратегічного контролінгу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №5. С. 21-24.
41. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг. Концепція і системна реалізація на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.
42. Кизенко О. О. Формування системи стратегічного контролінгу підприємства в умовах конвергенції управлінських технологій : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2020. 38 с.
43. Килимнюк П. В., Пушкар М. С. Диверсифікація діяльності підприємства та її моніторинг на основі контролінгу : монографія. Вінниця : Т. П. Барановська, 2015. 125 с.
44. Ключ Ю. І. Обліково-аналітична підсистема контролінгу в інформаційно-аналітичній системі корпоративного управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(2). С. 147-150.
45. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2005. 485 с.
46. Козловський А. Т. Контролінг інвестиційної діяльності на підприємствах молокопереробної галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2020. 28 с.
47. Козуб О. В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2009. 24 с.
48. Копча Ю. Ю. Особливості контролінгу в системі управління формуванням потенціалу економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. №1. С. 139-148.
49. Корбутяк А. Г., Єрміїчук Н. І. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Чернівці : Рута, 2017. 159 с.

50. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 39. С. 89-94.
51. Костирко Л. А., Серета О. О. Фінансовий контролінг регулювання діяльності підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2017. №2. С. 69-76.
52. Криленко В. І., Данік Н. В., Кольченко С. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №2(1). С. 267-269.
53. Кузнецова Г. В. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 23 с.
54. Кулинич М. Б. Бюджетування та контролінг в управлінні результативністю : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 111 с.
55. Кулинич М. Б. Удосконалення елементів методу бухгалтерського обліку в контексті цифрової модернізації економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. 2020. №4(24) С. 97-103.
56. Лемішовський В. І. Розвиток контролінгової діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018. 23 с.
57. Лепа Є. В., Міхеев Є. К., Крініцин В. В. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посіб. Херсон : ХМД, 2006. 234 с.
58. Литвиненко К. О., Доценко В. П. Роль впровадження системи контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. №2(2). С. 22-34.

59. Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №722. С. 377-381.
60. Ложачевська О. М., Заяц О. В., Виноградова К. В., Кужель Я. Г. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. №4(2). С. 331-335.
61. Лохман Н. В. Оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2017. № 1. С. 16-22.
62. Макаренко Т. Ю. Вартісно-орієнтований контролінг на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2017. 20 с.
63. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
64. Масіна Л. О. Стратегічний контролінг в системі державного регулювання національної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Одеса, 2019. 20 с.
65. Михайличенко Н. М., Токарева А. О. Проблеми та перспективи впровадження контролінгу як сучасного інструменту управління підприємством. *Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2017. №1. С. 176-181.
66. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL : <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2024).
67. Міністерство фінансів України. URL : <https://minfin.com.ua> (дата звернення: 13.02.2024).
68. Міщенко В. А., Другова О. С., Домніна І. І. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 369-375.

69. Міщенко В. А., Мехович С. А. Управлінські принципи філософії контролінгу. *Енергетика. Енергоаудит*. 2020. №11-12. С. 12-18.
70. Мокін В. Б., Бурдейна О. В., Варчук І. В. До питання оптимізації топологічно спостережуваних когнітивних карт зі збереженням їх стійкості. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2020. №6. С. 84-92.
71. Мокін В. Б., Дратований М. В., Козачко О. М., Жуков С. О. Метод синтезу стійкої багатозв'язної когнітивної карти складної системи. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. №6. С. 114-122.
72. Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. 2005. №11. С. 136-149.
73. Мочона Л. Г. Формування інструментарію контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2017. 21 с.
74. Набієва Л. Ю. Контролінг як нова економічна категорія науки управління. *Економіка та держава*. №8. 2007. С. 28-29.
75. Набок Р., Набок А. Американська і німецька моделі контролінгу. *Фінансовий директор*. №12. 2007. С. 59-68.
76. Наконечна Н. В., Мельник С. І. Передумови формування і розвитку фінансового контролінгу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. Вип. 2. С. 218-225.
77. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 10.02.2024).
78. Носач Н. М. Аналіз використання інструментів контролінгу в системі управління підприємствами агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6. №3. С. 303-309.
79. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності : автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2004. 38 с.

80. Опендатабот. URL : <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 15.02.2024).
81. Орехова А. І. Механізми контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 40 с.
82. Оскома О. В. Планування діяльності будівельного підприємства на основі контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2018. 20 с.
83. Острініна О. П. Стратегічний контролінг в системі адаптивного управління витратами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпро, 2021. 21 с.
84. Офіційний сайт компанії «Астарта-Київ». URL : <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 03.03.2024).
85. Офіційний сайт компанії «МХП». URL : <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 10.03.2024).
86. Офіційний сайт компанії «ClickUp». URL : <https://clickup.com/teams/crm> (дата звернення: 18.02.2024).
87. Офіційний сайт компанії «Dilovod». URL : <https://dilovod.ua> (дата звернення: 20.01.2024).
88. Офіційний сайт компанії «Kernel». URL : <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 05.03.2024).
89. Офіційний сайт компанії «KSG Agro». URL : <https://ksgagro.com> (дата звернення: 25.02.2024).
90. Офіційний сайт компанії «Oracle». URL : <https://www.oracle.com/ua/> (дата звернення: 23.02.2024).
91. Офіційний сайт компанії «SmartEAM». URL : <https://smart-eam.com/ua/about/> (дата звернення: 25.02.2024).
92. Офіційний сайт компанії «Дельта Вілмар». URL : <https://www.deltawilmar.com> (дата звернення: 20.02.2024).

93. Офіційний сайт компанії «АПК-Інвест». URL : <https://apk-invest.com.ua> (дата звернення: 21.02.2024).
94. Офіційний сайт компанії «Нібулон». URL : <https://www.nibulon.com> (дата звернення: 23.02.2024).
95. Павликівська О. І. Організаційний інструментарій забезпечення управління соціально відповідальною діяльністю підприємств засобами обліку та контролінгу : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2018. 42 с.
96. Павликівська О. І. Управління соціально відповідальною діяльністю підприємств на основі концепції обліку та контролінгу (теорія, методологія, практика) : монографія / за заг. ред. Б. М. Андрушків. Тернопіль : Паляниця В. А., 2018. 404 с.
97. Панас Я. В. Контролінг інноваційної діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2018. 26 с.
98. Папп В. В., Башота Н. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства. *Молодий вчений*. 2014. №11(14). С. 90-92.
99. Партин Г. О., Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №19.6. С. 199-202.
100. Партин Г.О., Загородній А. Г. Інформаційне забезпечення, контролінг та економічне оцінювання взаємовідносин підприємства з групами економічного впливу : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 87 с.
101. Паскалова А. Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2016. 247 с.
102. Перезовова І. В. Застосування новітніх інформаційних технологій в системі контролінгу як метасистеми управління промисловим підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 50-54.

103. Перезовова І. В., Морозова О. С. Економічна експертиза як інструментарій комплексної системи контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 198-201.
104. Петрова М. Г. Удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств : дис. ... д-ра філософії: 073. Кропивницький, 2021. 305 с.
105. Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посіб. / за заг. ред. О. І. Піжук. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. 441 с.
106. Пілевич Д. С. Роль контролінгу у процесі розвитку підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 232-237.
107. Пілевич Д. С. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та роль контролінгу в її забезпеченні. *Бізнес Інформ*. 2017. №2. С. 337-342.
108. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1. С. 52-58.
109. Пінті А. В. Організація служби фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXII міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 квітня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 107-108.
110. Пінті А. В. Впровадження фінансового контролінгу як компоненти системи управління фінансовим станом підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 20 вересня 2022 р. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 68-70.
111. Пінті А. В. Економічні метрики системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Стратегія сталого розвитку України: сьогодення та*

- перспективи* : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф., 22 вересня 2022 р. Рівне : НУВГП, 2022. С. 135-138.
112. Пінті А. В. Етапи запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 6 вересня 2022 р. Полтава : ЦФЕНД, 2022. С. 51-52.
113. Пінті А. В. Концептуальні моделі організації фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка підприємства: теорія і практика* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 жовтня 2022 р. Київ : КНЕУ, 2022. С. 267-279.
114. Пінті А. В. Методи та інструменти фінансового контролінгу підприємства в умовах економічної нестабільності. *Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення* : монографія. Суми : СумДУ, 2022. С. 371-382.
115. Пінті А. В. Моделі управління фінансовими ресурсами підприємства. *Стабілізація фінансово-економічної системи України: новітні моделі та перспективи розвитку* : монографія / за заг. ред. О. М. Гончаренко, О. С. Світличної. Одеса : Атлант, 2017. С. 245-258.
116. Пінті А. В. Наукові засади формування системи фінансового контролінгу. *Економіка і фінанси*. 2017. №7. С. 70-80.
117. Пінті А. В. Організаційні аспекти вдосконалення системи фінансового контролінгу підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 вересня 2022 р. Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 213-214.
118. Пінті А. В. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. №3(95). С. 54-58.

119. Пінті А. В. Роль фінансового контролінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий менеджмент* : навч. посіб. / за заг. ред. І. С. Лапіної. Одеса : Атлант, 2016. С. 245-249.
120. Пінті А. В. Теоретичні засади формування фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №9-10(298-299). С. 81-86.
121. Пінті А. В. Фінансовий контролінг як фактор забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 вересня 2022 р. Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 185-187.
122. Пінті А. В., Лапіна І. С. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту промислових підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №2(61). С. 194-202.
123. Пінті А. В., Лапіна І. С. Перспективи мінімізації рівня фінансових ризиків за рахунок імплементації фінансового контролінгу на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2022. №3. С. 44-47.
124. Пінті А. В., Лапіна І. С. Роль фінансового контролінгу в системі управління промисловим підприємством. *Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 7-8 червня 2017 р. Одеса : ОНПУ, 2017. С. 119-121.
125. Пінті А. В., Лапіна І. С. Фінансовий контролінг як ефективний механізм прийняття управлінських рішень. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 квітня 2023 р. Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 132-133.
126. Пінті А. В., Лапіна І. С. Фінансовий контролінг як інструмент підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. *Economics, management, law: problems of establishing and transformation : Collection of scientific articles*. 2016. P. 182-186.

127. Плаксієнко В. Я., Орехова А. І. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №3. С. 375-380.
128. Платформа ефективного регулювання. URL : <https://regulation.gov.ua/catalogue/indexes/map> (дата звернення: 20.10.2023).
129. Поляков М. В., Лецер Ю. О. Комплексна економіко-організаційна модель підприємств з розробки інформаційних технологій. *Бізнес Інформ*. 2017. №9. С. 251-255.
130. Прокопенко Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №39-2. С. 17-20.
131. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 17-20.
132. Прохорова В. В., Ус Ю. В., Кузнецова Г. В. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 212 с.
133. Пушкар М. С. Створення інтелектуальної системи обліку : монографія. Тернопіль : Карт бланш, 2007. 152 с.
134. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.
135. Радзівіло І. В., Сіліна І. В. Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_46 (дата звернення: 20.05.2023).
136. Рибак О. В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. №1. С. 168-173.
137. Рибак О. В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2015. 20 с.

138. Рибаків М. В. Діагностичні та контролінгові процедури в управлінні аграрними підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. №1. С. 66-75.
139. Розвиток фінансового ринку України в умовах європейської інтеграції: проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. В. Г. Баранової, О. М. Гончаренко. Харків : Діса плюс, 2019. 370 с.
140. Романенко В. Д., Мілявський Ю. Л. Методи керування імпульсними процесами когнітивних карт із запізненнями. *Наукові вісті НТУУ «КПІ»*. 2015. №5. С. 57-63.
141. Романенко В. Д., Мілявський Ю. Л. Приглушення обмежених збурень імпульсних процесів у когнітивних картах за допомогою теорії за неповних вимірювань координат вершин. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2017. №4. С. 119-129.
142. Романенко О. О. Погляд на стратегічну платформу підприємства в контексті глобальної тенденції до створення бізнес-екосистем. *Бізнес Інформ*. 2017. №12. С. 418-423.
143. Румик І. І. Застосування когнітивного інструментарію у дослідженнях економічних моделей продовольчого забезпечення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. №2. С. 70-80.
144. Румик І. І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 47-56.
145. Савчук Д. Г. Антикризовий фінансовий контролінг на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Тернопіль, 2015. 20 с.
146. Семенов Г. А., Таран Н. В. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень. *Вісник економічної науки України*. №1. 2007. С. 154-159.

147. Серода О. О. Фінансове регулювання розвитку суб'єктів господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Ірпінь, 2020. 23 с.
148. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. №13-14. С. 43-47.
149. Сітковська А. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2023. 38 с.
150. Скакальський Ю. С. Контролінг фінансових ризиків підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2016. 19 с.
151. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03. Донецьк, 2003. 20 с.
152. Сова О. Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2019. №4. С. 119-123.
153. Соколова Н. М., Яценко Б. І. Забезпечення контролінгу у системі управління підприємством. *Економіка та управління на транспорті*. 2018. Вип. 7. С. 168-174.
154. Степанова В. О., Вовченко В. О. Формування системи контролінгу витрат в управлінні сільськогосподарським підприємством. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. №2. С. 68-72.
155. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контролінг – основа управління бізнесом. Київ : Ельга, Ніка-центр, 2002. 209 с.
156. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. №5. С. 52-53.

157. Терещенко О. О. Поняття контролінг та управлінський облік у теорії і практиці. *Фінанси України*. 2006. №8. С. 137-145.
158. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 406 с.
159. Ткаченко Н. В. Базові засади фінансового контролінгу стійкості суб'єктів господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3. С. 314-320.
160. Тристан А. В. Застосування когнітивних підходів в слабоструктурованих системах підтримки прийняття рішень. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних сил*. 2013. Вип. 3. С. 133-136.
161. Турило А. М., Святенко А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. *Фінанси та менеджмент*. 2009. №2. С. 11-14.
162. УкрАгроКонсалт. URL : <https://ukragroconsult.com> (дата звернення: 10.02.2024).
163. Ус Ю. В., Кузнецова Г. В. Діалектичний підхід до формування теоретичних основ стратегічного контролінгу в системі антикризового управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2018. №4. С. 155-161.
164. Федічева К., Кочетков О., Гончаренко С., Левкіна Р., Бічевін М. Контролінг, моніторинг і діагностика в ідентифікації ефективної управлінської практики аграрних підприємств. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2021. Vol. 7. № 2. P. 200-218.
165. Хома І. Б., Гринчук І. В. Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ*. 2011. Вип. 21.10. С. 330-335.
166. Циганова О. С. Система контролінгу в адаптивному управлінні підприємствами промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 20 с.

167. Цигилик І. І. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 76 с.
168. Цигилик І. І., Мозіль І. О., Кідрякова Н. В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. №4. 2010. С. 14.
169. Чернова В. В. Контролінг в управлінні вартістю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 20 с.
170. Шемаєва Л. Г. Когнітивний підхід до прийняття рішень щодо взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у контексті стратегічного управління. *Економіка розвитку*. 2004. №1. С. 99-104.
171. Шолудько О., Онисько С., Грицина О. Важливість використання фінансового моніторингу в ході здійснення фінансового контролінгу. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Серія: Економіка АПК. 2018. №25. С. 61-64.
172. Шпильова В. О. Інструменти контролінгу в системі фінансового антикризового управління. *Агросвіт*. 2017. №17. С. 3-7.
173. Шульга О. А. Інформаційне забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 37. С. 111-115.
174. Щербань О. Д., Вороник Я. Ю. Характеристика системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 131-134.
175. Януш Н., Маліновська О. Я. Роль бенчмаркінгу в процесі контролінгу капіталу підприємства. *Modern economics*. 2017. №4. С. 142-149.
176. Atkison A. Management Accounting. New Delhi : Prentice-Hall of India Private limited, 2001. 551 p.
177. Bateman T. S., Snell S. A., Konopaske R. Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. McGraw Hill; 13th edition, 2019. 672 p.

178. Benowitz E. Cliffsquickreview. Principles of management; 1st edition. CliffsNotes, 2001. 244 p.
179. Boddy D. Management: an introduction. Pearson Education, 2008. 728 p.
180. Bramsemann R. Controlling. Munchen, Wien: Hanser Verlag, 1980. 388 p.
181. Buchta M., Siegl M. Management; vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 167 p.
182. Captio. URL : <https://www.captio.com/blog/financial-control-definition-objectives-and-implementation> (дата звернення: 10.10.2023).
183. CFI Education Inc. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/risk-management/financial-controls/> (дата звернення: 06.11.2023).
184. Chodasová Z., Tekulová Z. Management accounting prerequisite for effective controlling. Print edis žilina, ŽU, 2012. 56 p.
185. Dietger H. Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle – Planungs- und Kontrollsysteme - Planungs- und Kontrollrechnung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1996. 1278 p.
186. Dutta M. Management Control Systems. New Delhi : S. Chand&Company Ltd, 2002. 264 p.
187. Eendenich C. Comparative Management Accounting: ein Vergleich der Controllingforschung und-praxis in Deutschland und Spanien. Gabler Verlag, 2012. 100 p.
188. Eschenbach R. a kol. Controlling; 2. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 816 p.
189. Fayol H. General and industrial management, trans. Pitman, 1949. 110 p.
190. Flamholtz E. Effective management control: theory and practice. Springer, 1996. 188 p.
191. Freiberg F. Finančný controlling. Bratislava : Elita, 1996. 215 p.
192. Hansen D. R., Mowen M. M. Managerial accounting; 8th edition. Cengage Learning, 2007. 874 p.

193. Hilmar Vollmuth J. Controllinginstrumente (Haufe TaschenGuide) (German Edition). Haufe Lexware GmbH; 6th edition, 2017. 128 p.
194. Horváth & Partner. Controlling – Út egy hatékony controlling rendszerhez. The way to an effective controlling system. Budapest : KJK Kerszöv Kiadó Kft., 2009. 288 p.
195. Horváthová J., Gallo P. Controlling. Prešov : Dominanta, 2003. 237 p.
196. Kaplan R. S., Norton D. P. Balance Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha : Management Press, 2000.
197. Králiček V., Molín J. Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu. Wolters Kluwer ČR, 2014. 231 p.
198. Küpper H.-U. Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente. Überarbeitete und reweitere Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag : Stuttgart, 2001. 560 p.
199. Lauko M. Finančný controlling a verejný sektor. *Personalistika–mzdy–práca*. 2000. №6. P. 23-27.
200. Mäder O. B., Controlling klipp & klar. Springer Gabler :Aufl. 2018.168 p.
201. Mayer E., Mann R. Controlling für Einsteiger. Freiburg : Aufl,1990. 304 p.
202. McKee A. Management: a focus on leaders. Pearson, 2012. 641 p.
203. Mensch G. Finanz-Controlling: Finanzplanung und kontrolle. Controlling zur finanziellen Unternehmensführung. Oldenbourg: München, Wien, 2008. 251 p.
204. Merchant K. A., Van Der Stede W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education, 2007. 850 p.
205. Mikovcová H. Controlling v praxis; 1st ed. Plzeň : Aleš Čeněk, 2007. 183 p.
206. Mišún J., Mišúnová-Hudáková I. Kontrolovanie v manažmente. Bratislava : Kartprint, 2017. 178 p.
207. Mockler J. R. Readings in Management Control. Appleton-Century-Crofts, 1970. 532 p.
208. Mullins L. J. Management & Organisational Behaviour. Pearson, 2016. 649 p.

209. Nemeč J. a kol. *Kontrola ve veřejnej správě*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2010. 160 p.
210. Otley D., Merchant K., Emmanuel C. *Accounting for Management Control*. Springer, 2013. 518 p.
211. Pinti A. V., Kereksha O. V. Role of financial konroling in financial management of industrial enterprises. *Економічний форум*. 2016. №4. С. 228-232.
212. Plunkett W. R., Allen G. S., Attner R. F. *Management*; 10th edition. South-Western College Pub, 2008. 744 p.
213. Rajnoha R. *Strategický a operatívny kontroling*. Zvolen : LSDV, 2002. 139 p.
214. Reichmann T. *Controlling mit Kennzahlen Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption*. München : Franz Wahlen, 1990. 384 p.
215. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. Pearson College Div, 2017. 752 p.
216. Růčková P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*; 4., aktualiz. vyd., Praha : Grada, 2011. 143 p.
217. Schermerhorn J. R., Bachrach D. G. *Exploring Management*. Wiley, 2018. 496 p.
218. Schmidt A. *Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung: eine Analyse der Koordinationsfunktion des Controlling unter entscheidungsorientierten Gesichtspunkten*. Frankfurt : Peter Lang, 1985. 340 p.
219. Schneider D. *Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung*. Wiesbaden, 1992. 375 p.
220. Sedlák M., Lišková C. *Manažment*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 388 p.
221. Sedliačikova M., Šatanová A., Foltínová A. Finančný controlling v teórii a praxi malých a stredných podnikov. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*. 2012. Vol. 60. No. 9. P. 949-966.
222. Šoljaková L. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2009.

223. Stigler G. J. The Economics of Information. *Journal of Political Economy*. 1961. №69(3). P. 213-225.
224. Stoner J., Freeman R, Gilbert D. Management. New Delhi : Prentice Hall of India Private Limited, 2003. 179 p.
225. Sullivan A., Sheffrin S. M. Economics: principles in action. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2003. 502 p.
226. Sundar K. Principles of Management. Vijay Nicole Imprints, 2013. 562 p.
227. Tripathi P. C., Reddy P. N. Principles of Management. Tata McGraw- Hill, 2012. 454 p.
228. Vlachynský K. Podnikové financie. Bratislava : Iura Edition, 2009. 547 p.
229. Volčko I. Finančný kontroling. Zvolen :Technická univerzita vo Zvolene, 2005. 109 p.
230. WallStreetMojo. CFA – Chartered Financial Analyst. URL : <https://www.wallstreetmojo.com/financial-control/> (дата звернення: 15.11.2023).
231. Weber J., Schaffer U. Sicher stellung der Rationalitat von Führung als Funktion des Controlling. *Die Betriebswirtschaft*. 1999. P. 731-746.
232. Williams K., Johnson B. Introducing management: a development guide. Butterworth-Heinemann, 2003. 368 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Характеристики оперативного і стратегічного контролінгу

Основні характеристики	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств	Рентабельність та платоспроможність підприємств
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний та оперативний
Основна мета	Реалізація антикризової політики та збереження потенціалу успіху	Забезпечення рентабельності та ліквідності підприємств
Ієрархічне місце	Топменеджмент	Усі рівні правління (акцент на середній рівень)
Часові межі	Довгострокові (можуть бути коротко- і середньострокові)	Коротко- і середньострокові
Тип проблеми	Неструктурований	Чітко структурований
Рівень невизначеності	Високий	Середній
Інформаційне забезпечення	Зовнішнє	Внутрішнє
Альтернативні варіанти	Необмежені	Обмежені
Масштаб	Конкретні важливі аспекти	Усі функціональні сфери
Ступінь деталізації	Незначний	Відносно значний
KPI	Потенціал успіху (наприклад, максимізація вартості підприємств)	Прибуток, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість

Продовження Додатку А

Продовження таблиці А.1

Основні завдання	<ul style="list-style-type: none"> - участь у формуванні кількісних та якісних показників підприємств; - відповідальність за стратегічне планування; - розробка альтернативних стратегій; - визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів; - виявлення перешкод та пошук слабких місць; - визначення основних контрольованих показників відповідно до поставлених стратегічних цілей; - порівняння планових (нормативних) та фактичних значень основних контрольованих показників для виявлення причин, винуватців та наслідків цих відхилень; - аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій). 	<ul style="list-style-type: none"> - участь у плануванні та розробці бюджету; - виявлення перешкод та пошук слабких місць для тактичного управління; - визначення сукупності контрольованих показників відповідно до поточних поставлених цілей; - порівняння планових (нормативних) та фактичних значень контрольованих результатів для виявлення причин, винуватців та наслідків цих відхилень; - аналіз впливу відхилень виконання поточних планів; - мотивація персоналу та створення інформаційних систем для прийняття поточних управлінських рішень.
------------------	--	---

Джерело: складено за даними [82, с. 14; 132, с. 78; 145, с. 11; 186, с. 112-115]

Продовження Додатку А

Таблиця А.2

Хронологічний огляд визначення сутності контролінгу закордонними та вітчизняними дослідниками

Автори	Визначення сутності контролінгу
<i>1</i>	<i>2</i>
Р. Манн [201]	Контролінг як система регулювання витрат і результатів діяльності, яка сприяє досягненню цілей компанії та дозволяє запобігати несподіванкам і включати «червоне світло» в потрібний момент, коли економіці компанії загрожує ризик.
Е. Майєр [201]	Контролінг – функціонально відокремлений напрям управління підприємств для реалізації фінансово-економічної функції, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.
В. Б. Івашкевич, С. М. Зайцев [32]	Контролінг є системою забезпечення стійкості підприємств у двох аспектах: у короткостроковій перспективі – оптимізація прибутку, у довгостроковій – збереження та підтримка гармонійних відносин підприємств з навколишніми сферами: природною, соціальною, економічною і т. д.
Д. Хан [185]	Контролінг – елемент управління системою, основна функція якого полягає у підтримці процесу координації системи управління з урахуванням планування, контролю та інформації.
С. Л. Виноградов [12]	Контролінг – концепція ефективного управління фірмою задля її тривалого існування на ринку.
Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко [155]	Контролінг – поняття зв'язку інформації та управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємств шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи для прийняття оптимальних управлінських рішень.
Д. М. Морозов [72]	Контролінг – самоорганізована, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, стійку організацію та координацію етапів процесу управління функціональними напрямками.
Л. Ю. Набієва [74]	Контролінг являє собою інтегровану систему, орієнтовану на цілі інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управлінців у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень у всіх функціональних галузях підприємств.

Продовження Додатку А

Продовження таблиці А.2

1	2
Р. Набок, А. Набок [75]	Контролінг – управління та спостереження, що включає низку заходів з планування, управління та контролю за діяльністю компанії, що неможливо без постановки конкретних цілей.
Г. А. Семенов, Н. В. Таран [146]	Контролінг – система управління у формі синтезу обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація якої забезпечується за рахунок розробки альтернативних підходів до здійснення оперативного та стратегічного управління процесом досягнення цілей компанії та отримання кінцевих результатів.
А. М. Турило, С. В. Святенко [161]	Контролінг – аналітична система координації та консультування для забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішної роботи у довгостроковій перспективі для досягнення стратегічних цілей, виявлення та нейтралізації слабких сторін й загроз, а також реалізації можливостей і сильних сторін підприємств.
Р. Заглада, К. Дерев'янку [27]	Контролінг – напрям інформаційно-консультаційної діяльності, що забезпечує виживання підприємств на етапах стратегічного та тактичного управління з урахуванням ефективного використання ресурсів підприємств й виявлення всіх можливостей і ризиків, пов'язаних із досягненням цілей та отриманням прибутку.
І. І. Цигилик, І. О. Мозіль, Н. В. Кідрякова [168]	Контролінг – система, орієнтована на розвиток підприємств, спостереження і вивчення поведінки внутрішнього господарського механізму підприємств, розробки шляхів досягнення поставленої мети.
А. С. Заговора [28]	Контролінг – система взаємопов'язаних управлінських процесів з використання різних засобів на об'єктах управління з метою досягнення максимальних результатів діяльності.

Джерело: складено автором

Продовження Додатку А

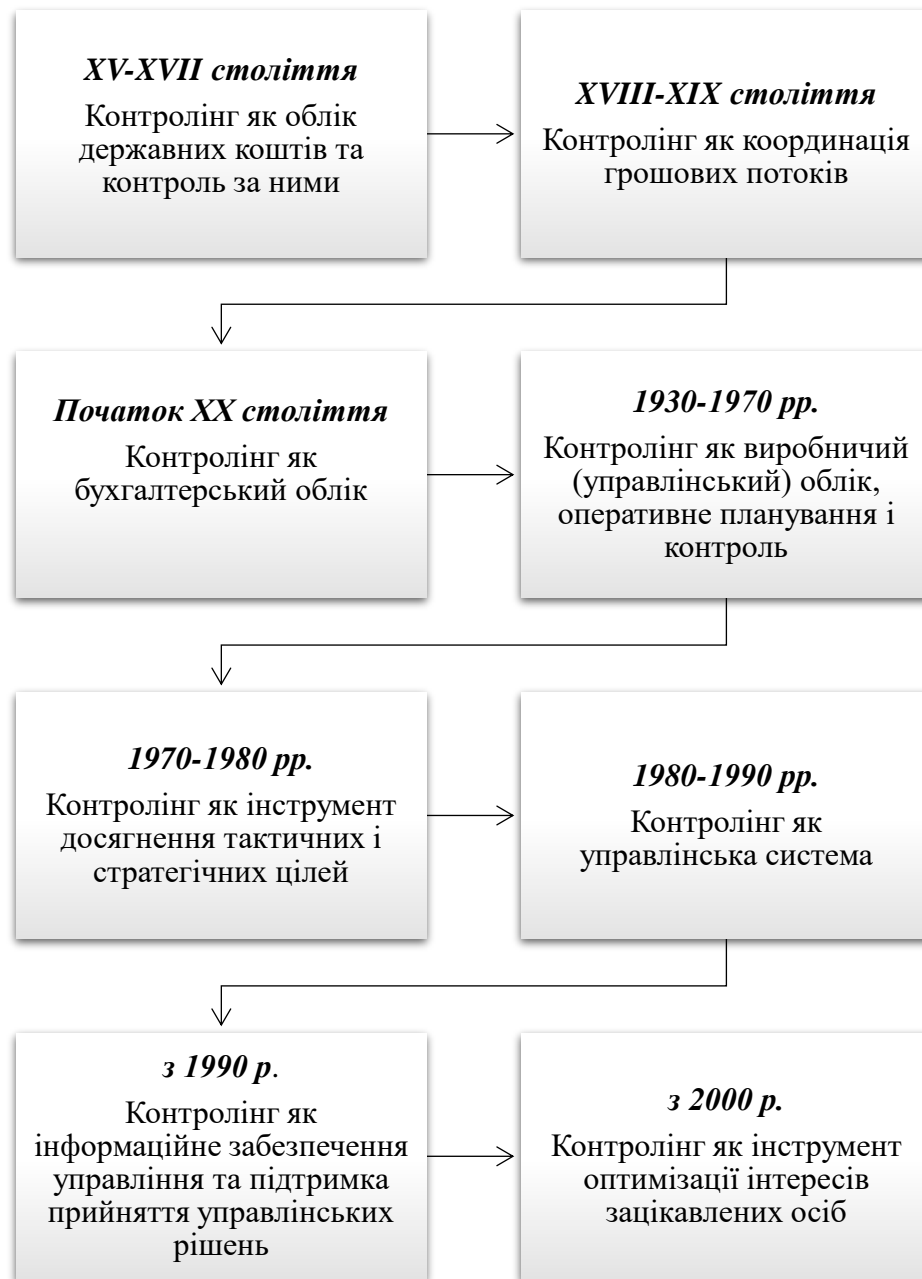


Рис. А.1. Етапи розвитку контролінгу за функціональним критерієм

Джерело: складено автором

Додаток Б

Таблиця Б.1

Визначення сутності фінансового контролінгу різними авторами

№ з/п	Автор	Сутність фінансового контролінгу
1	2	3
1	А. Файоль [189]	Процес, який розпочинається зі встановлення стандартів, продовжується вимірюванням ефективності й завершується порівнянням стандартів з продуктивністю та здійсненням коригуючих дій.
2	Е. Фламгольц [190]	Динамічна функція управління, яка повинна постійно адаптуватися до змін у бізнесі.
3	К. Мерчант, В. Ван дер Штеде [204]	Критична функція управління, збій або нехтування якою має змогу завдати шкоди репутації компанії та призвести до великих фінансових втрат.
4	Дж. Моклер [207]	Систематична спроба керівництва порівняти фінансову продуктивність із заздалегідь визначеними стандартами, планами і цілями, виявити, чи відповідає продуктивність цим стандартам, і вжити коригувальні дії.
5	А. Аتكісон [176]	Процес розподілу, оцінки та регулювання фінансових ресурсів на постійній основі для досягнення цілей компанії.
6	М. Седлак, К. Лішкова [220]	Супутнє явище планування, яке охоплює всі процеси управління. Суттєвим змінним індикатором стану компанії є її плани, які сприяють наступним діям, тобто контролю. Одночасно з цим, моніторинг розглядається як ядро функції контролінгу.
7	Ю. Мішун, І. Мішунова-Гудокова [206]	Безперервний процес підготовки стандартів, вимірювання ефективності, порівняльного аналізу та вжиття коригувальних заходів для забезпечення ефективної та успішної фінансової діяльності компанії.
8	Дж. Стонер, Р. Фріман, Д. Гілберт [224]	Функція, яка замикає ланцюг фінансового управління. Керівний механізм, який пов'язує всі попередні функції керівництва компанії з цілями фінансового планування.
9	С. Роббінс, М. Култер [215]	Фінансовий контролінг як процеси моніторингу, порівняння та коригування виконання фінансової роботи.

Продовження Додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
10	Дж. Шермерхорн, Д. Бахрах [214]	Поєднання фінансового контролінгу з іншими функціями управління: планування визначає напрямки розвитку компанії, організація розподіляє людей і ресурси для роботи, керівництво надихає людей робити все можливе, а контролінг гарантує, що правильні речі відбуваються правильним чином і в правильний час.
11	Дж. Горватова, П. Галло [195]	Процес, спрямований на підтримання рентабельності та забезпечення ліквідності, тобто здатності підприємств в будь-який момент виконувати платіжні зобов'язання.
12	Ф. Фрайберг [191]	Набір методів, спрямованих на приведення облікової політики та практик управління корпораціями й холдингами в таку форму, щоб були ефективними для даного бізнесу, придатними для аналізу, гнучкими щодо майбутніх змін у бізнесі та підтримувалися програмно.
13	М. Лайко [199]	Система координації, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності компанії, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від очікуваних і прийняття оперативних управлінських рішень, що нормалізують її роботу.
14	Р. Ражнога [213]	Процес формування інтегрального показника забезпечення діяльності підприємств, що відображає роботу фінансових процесів, таких як управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, управління фінансовими результатами, управління ліквідністю та платоспроможністю.
15	К. Влачинський [228]	Основним завданням фінансового контролінгу є забезпечення стабільності підприємств та формування ресурсів для реалізації стратегічних планів; мета фінансового контролінгу – уникати порушень і зловживань, які майже неминуче виникають за відсутності системного підходу до роботи з фінансами.

Продовження Додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
16	І. Волчко [229]	Автоматичний процес управління фінансами підприємств. Управління фінансовими відносинами, фінансовими ресурсами та їхніми джерелами має здійснюватися за допомогою методів, прийомів, моделей та фінансових інструментів фінансового менеджменту.
17	Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова [45]	Саморегульована система методів і засобів, спрямованих на функціональне забезпечення управління фінансами на підприємстві шляхом зосередження контрольних дій на основних напрямках управління фінансами, виявлення відхилень фактичних значень від запланованих та вжиття невідкладних заходів щодо нормалізації процесу управління фінансами.
18	Г. О. Партин, Я. В. Маєвська [99]	Філософія управління і мистецтво менеджменту, метою якого є визначення майбутнього фінансового стану підприємств та шляхів його досягнення.
19	О. О. Терещенко [158]	Становить практико-орієнтоване трактування фінансового менеджменту підприємств, виступає як філософія фінансового менеджменту, що виходить за межі окремого структурного підрозділу і пронизує всю систему прийняття фінансових рішень.

Джерело: складено автором

Продовження Додатку Б

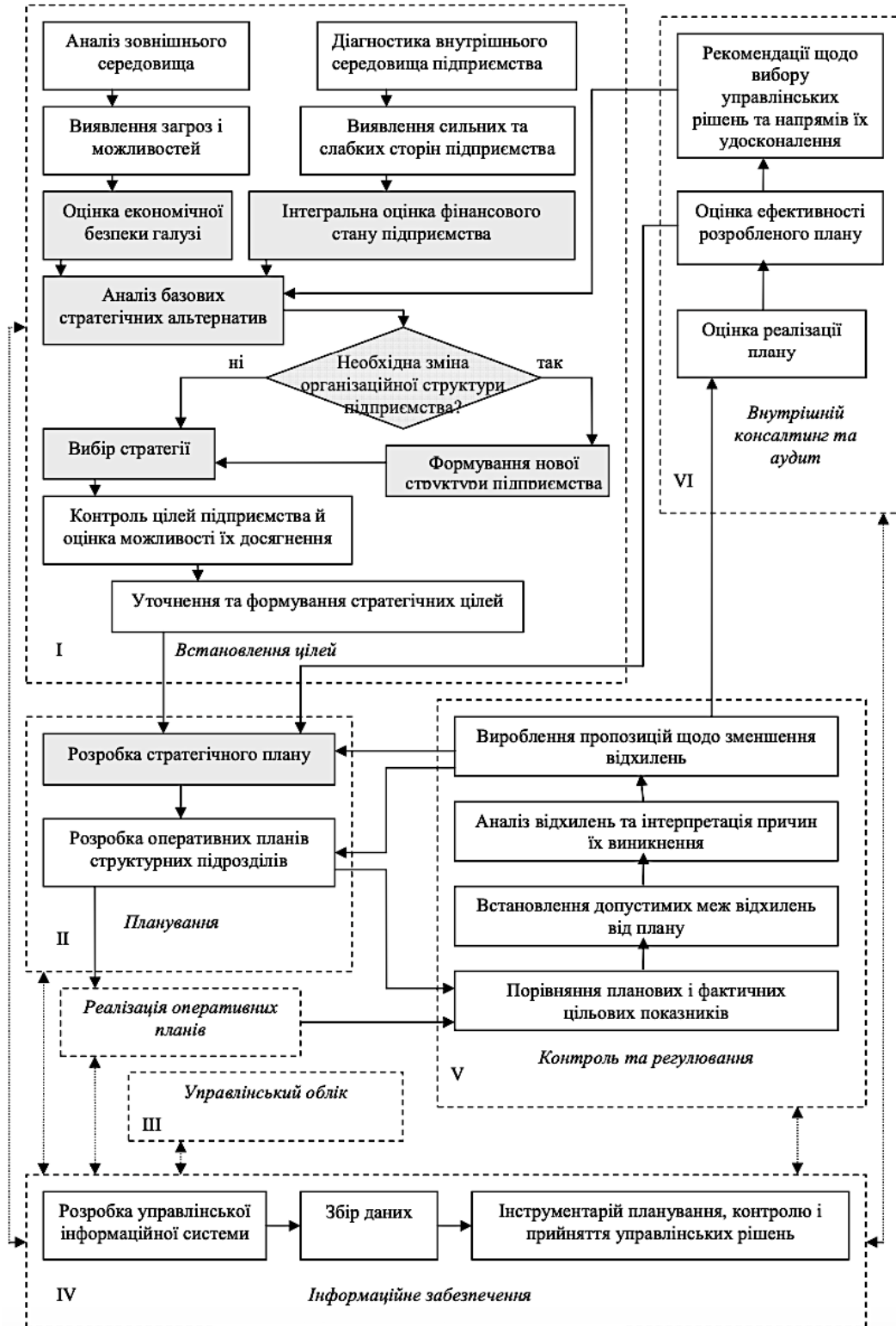


Рис. Б.1. Схема взаємозв'язку компонентів системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором

Додаток В

Таблиця В.1

Структура валового внутрішнього продукту України, 2014-2023 рр.

Показник	Номінальний ВВП, трлн грн	Споживчі витрати, % до ВВП	Валове нагромадження, % до ВВП	Експорт товарів та послуг, % до ВВП	Імпорт товарів та послуг, % до ВВП
2014 р.	1,567	90,00	14,10	49,20	-53,20
2015 р.	1,979	86,70	15,30	52,80	-54,80
2016 р.	2,383	84,70	21,50	49,30	-55,50
2017 р.	2,983	85,60	20,70	47,90	-54,30
2018 р.	3,559	89,80	18,80	45,20	-53,80
2019 р.	3,975	95,20	12,60	41,20	-49,00
2020 р.	4,194	93,50	7,50	39,00	-40,10
2021 р.	5,460	87,30	13,80	40,70	-41,90
2022 р.	5,191	104,20	12,60	35,50	-52,30
2023 р.	6,537	105,80	15,10	28,60	-49,50

Джерело: складено автором за даними [67]

Продовження Додатку В

Таблиця В.2

Кількість функціонуючих підприємств України за видами економічної діяльності,
2014-2022 рр. (у % до загальної кількості суб'єктів господарювання)

Показник	Сільське господарство	Промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля	Транспорт	Харчування	Інформація та телекомунікація	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Адміністративне та допоміжне обслуговування	Освіта	Охорона здоров'я, соціальна допомога	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Інші види послуг
2014 р.	13,5	12,4	8,7	27,6	4,4	2,3	3,9	1,3	9,1	8,8	4,4	0,6	1,2	0,6	1,2
2015 р.	13,6	12,4	8,5	27,3	4,4	2,2	4,0	1,3	9,5	8,7	4,6	0,6	1,2	0,6	1,1
2016 р.	14,7	12,6	7,9	26,8	4,5	2,1	3,9	1,3	10,1	8,1	4,5	0,6	1,3	0,5	1,1
2017 р.	14,8	12,4	8,1	26,5	4,5	2,1	4,0	1,2	10,1	8,1	4,7	0,6	1,3	0,6	1,0
2018 р.	14,2	12,5	8,3	26,3	4,5	2,1	4,1	1,2	10,2	8,1	4,8	0,7	1,5	0,6	0,9
2019 р.	13,2	12,5	8,4	26,6	4,6	2,1	4,2	1,1	10,2	8,1	5,0	0,7	1,8	0,6	0,9
2020 р.	13,2	12,8	8,5	26,3	4,7	2,1	4,3	1,1	9,8	8,0	5,0	0,7	2,0	0,6	0,9
2021 р.	12,9	13,2	8,5	26,2	4,8	2,0	4,4	1,2	9,7	8,0	5,0	0,7	2,0	0,6	0,8
2022 р.	3,1	5,9	2,6	38,2	5,1	3,3	17,1	0,5	4,6	7,9	2,6	1,0	1,9	0,8	5,4

Джерело: складено автором за даними [21]

Продовження Додатку В

Таблиця В.3

Частка підприємств України (за видами економічної діяльності), які отримали фінансовий результат до оподаткування у формі збитку, 2014-2022 рр. (у % до загальної кількості підприємств)

Показник	Усього	Сільське господарство	Промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля	Транспорт	Харчування	Інформація та телекомунікація	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Адміністративне та допоміжне обслуговування	Освіта	Охорона здоров'я, соціальна допомога	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Інші види послуг
2014 р.	33,7	15,8	36,7	37,3	33,3	37,3	40,5	35,2	38,3	43,9	36,7	37,3	33,0	35,3	44,4	34,5
2015 р.	26,3	11,5	27,1	28,9	23,9	29,1	28,1	29,0	36,7	39,4	30,4	30,7	28,5	30,2	37,4	27,5
2016 р.	26,6	12,2	27,2	29,2	24,2	28,3	28,3	31,3	37,0	39,9	31,5	30,0	32,4	30,4	38,5	27,7
2017 р.	27,2	13,8	28,2	28,5	24,8	28,5	30,5	31,6	36,2	38,4	31,6	31,6	34,1	34,5	38,9	31,8
2018 р.	25,7	13,7	27,2	27,2	22,8	25,9	28,6	29,6	35,5	36,4	30,0	29,7	30,0	30,6	36,5	28,3
2019 р.	26,0	16,9	27,9	26,2	22,9	26,2	29,1	28,5	32,5	33,7	30,3	29,4	31,1	28,9	34,6	27,3
2020 р.	28,6	17,3	30,3	29,1	25,6	28,3	40,9	28,9	32,7	39,2	31,5	34,0	33,6	23,9	46,6	32,9
2021 р.	26,7	11,7	28,7	29,0	22,9	27,7	36,3	30,1	31,4	38,8	31,5	30,0	33,9	29,1	43,9	31,3
2022 р.	33,9	21,5	35,4	37,6	29,2	31,6	44,2	35,9	40,6	45,5	41,5	36,0	36,4	33,2	52,1	36,2
Середнє значення μ	28,3	14,9	29,9	30,3	25,5	29,2	34,1	31,1	35,7	39,5	32,8	32,1	32,6	30,7	41,4	30,8

Джерело: складено автором за даними [21]

Продовження Додатку В

Таблиця В.4

Рентабельність операційної діяльності підприємств України за видами економічної діяльності,
2014-2022 рр. (у %)

Показник	Усього	Сільське господарство	Промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля	Транспорт	Харчування	Інформація та телекомунікація	Фінансова та страхова діяльність	Операції з нерухомим майном	Професійна, наукова та технічна діяльність	Адміністративне та допоміжне обслуговування	Освіта	Охорона здоров'я, соціальна допомога	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Інші види послуг
2014 р.	-4,1	20,6	1,6	5,8	-12,8	-1,7	-25,8	-1,6	-15,2	-46,9	-29,1	-13,6	5,5	-3,7	-11,8	-1,0
2015 р.	1,0	41,7	0,9	-7,6	-0,9	1,1	-17,3	0,5	-8,9	-33,4	-1,1	-11,9	5,7	-0,5	-25,3	7,3
2016 р.	7,4	32,4	4,2	-0,4	15,8	5,1	-0,8	8,5	-4,8	-8,1	17,6	-3,9	5,6	4,5	-16,5	5,1
2017 р.	8,8	22,4	6,8	1,6	18,8	-1,0	7,8	13,8	2,8	6,2	19,4	2,6	3,7	3,3	-15,5	-0,4
2018 р.	8,1	18,3	6,3	3,0	23,3	-1,6	8,6	13,1	1,2	16,3	8,9	0,1	5,8	3,7	-1,5	2,7
2019 р.	10,2	19,2	5,5	4,6	25,3	4,1	10,1	15,4	7,8	34,7	26,2	7,0	11,0	3,0	1,0	6,1
2020 р.	6,2	18,6	3,9	1,3	16,2	4,4	-7,9	14,7	3,5	-6,3	2,4	5,5	7,1	11,3	-10,6	3,4
2021 р.	12,6	40,3	11,2	2,3	17,9	5,8	9,0	15,6	8,8	15,5	4,1	7,1	5,6	0,0	-12,5	3,5
2022 р.	3,3	20,0	0,8	-2,4	17,2	2,7	-10,0	12,9	-2,7	-17,1	-10,4	0,8	2,1	3,2	-10,0	5,1

Джерело: складено автором за даними [21]

Додаток Г

Таблиця Г.1


Основні завдання аграрної політики у контексті формування системи
фінансового контролінгу підприємств України

Національний рівень	Регіональний рівень	Муніципальний рівень (макроекономічний рівень)
<p>– удосконалення нормативно-правової бази інноваційної діяльності та інноваційного розвитку АПК;</p> <p>– підвищення рівня державної підтримки та ролі наукових досліджень;</p> <p>– розробка комплексу взаємопов’язаних цільових програм по кожній галузі та спрямуванню діяльності, що стимулюють ефективне функціонування та розвиток агропромислового комплексу;</p> <p>– розробка механізму освоєння наукових досягнень та системи стимулювання впровадження інноваційних розробок безпосередньо у виробництво;</p> <p>– формування кадрового забезпечення АПК на основі вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кваліфікованих кадрів для вирішення реалізації інноваційної моделі розвитку АПК.</p>	<p>– реалізація пріоритетного спрямування розвитку агропромислового комплексу регіону;</p> <p>– формування інформаційного, інфраструктурного та організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку агропромислового комплексу.</p>	<p>– підтримка інноваційних підприємств та окремих проєктів;</p> <p>– розробка інноваційної стратегії розвитку агропромислового підприємства, що дозволить визначити пріоритети її напрямів;</p> <p>– впровадження інноваційних технологій виробництва продукції агропромислового комплексу.</p>

Джерело: складено автором за даними [2]

Продовження Додатку Г

 **ДЕРЕГУЛЯЦІЯ**
 ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ
  АГРОЛОГІСТИКА
  ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ
  МЕЛІОРАЦІЯ ТА РОЗВИТОК РИБНИЦТВА


 Міністерство аграрної політики та продовольства України

ДЕРЕГУЛЯЦІЯ

Березень

- **Скасовано додаткові процедури зі сертифікації насіння** Наказ Мінагро від 1 березня 2022 № 132
- **Спрощено маркування імпортованих харчових продуктів і кормів** Постанова КМУ № 186 від 3 березня 2022
- **Полегшено доступ до пального, пестицидів та агрохімікатів** Постанова КМУ № 297 від 16 березня 2022

Квітень

- **Спрощено фітосанітарні вимоги до імпорту, в т.ч. насіння** Постанова КМУ №398 від 1 квітня 2022
- **Спрощено реєстрацію сільгосптехніки, введено необов'язковість огляду державним інспектором** Постанова КМУ № 434 від 12 квітня 2022 р
- **Скасовано заборону на експорт ВРХ, м'яса та субпродуктів** Постанова КМУ № 422 від 9 квітня 2022

Травень

- **Спрощено державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти** Постанова КМУ № 537 від 07.05.2022
- **Спрощено експорт та імпорт продуктів тваринного та рослинного походження, генетичного матеріалу, пестицидів і агрохімікатів** Закон № 2246-ІХ від 12.05.2022
- **Спрощено процедуру передачі ОВА земель аграріям на рік без реєстрації** Закон № 2247-ІХ від 12.05.2022
- **Ухвалено Закон щодо стимулювання виробництва спирту, біоетанолу та спрощення процедур обліку** Закон № 2284-ІХ від 31.05.2022

Червень

- **Відновлено функціонування Державного земельного кадастру.** Наказ ДГК від 09.06.2022 № 141

Липень

- **Скасовано ліцензії на експорт пшениці** Постанова КМУ № 759 від 01 липня 2022 року
- **Спрощено процедури оформлення карантинного та фітосанітарного сертифікатів для зниження бюрократичного навантаження на аграріїв** Постанова КМУ № 818 від 22 липня 2022 р.
- **Звільнено від оподаткування ввізним митом товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур** Закон № 2445-ІХ від 27.07.2022
- **Скасовано заборону на експорт жита** Постанова КМУ № 832 від 26 липня 2022

Вересень

- **Дозволено проведення фумігації вантажів за межами митної території України** Постанова КМУ № 1029 «Про внесення змін до пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2022 р. № 398» від 10 вересня 2022

Жовтень

- **У ДЗК запроваджено автоматичний розрахунок НГО земельних ділянок, розташованих у межах населених пунктів**
- **Спрощено процедуру оплати послуг із фумігації зерна за кордоном** Постанова КМУ № 1120 від 4 жовтня 2022

Листопад


- **Розпочато заходи (тендери) з модернізації фітосанітарної та ветеринарної лабораторій на об'єкті в Ізмаїлі (\$3,6 млн від Японії і Німеччини) та з модернізації та закупівлі обладнання 6 регіональних лабораторій (\$2,5 млн від ЄС та Канади)**

Рис. Г.1. Дерегуляційні заходи з підтримки агросектору України у 2022 році

Джерело: [66]

Продовження Додатку Г

☰ ДЕРЕГУЛЯЦІЯ 🛠 ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ 📄 АГРОЛОГІСТИКА 🇪🇺 ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ 🌱 МЕЛІОРАЦІЯ ТА РОЗВИТОК РИБНИЦТВА

 Міністерство аграрної політики та продовольства України



ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ



€1 645 млн

безповоротна допомога на 1 га та на голову ВРХ, 31 000 заявок

25 401 рукав

тимчасового зберігання зерна (з-поміж 31 000) вже надано 1 488 аграріям для зберігання 5 млн тонн агропродукції. Програму реалізують ФАО та Мінагрополітики

1 356 виробників

безплатно отримали насіння кукурудзи на 26 000 га

€90 000+ млн

пільгових кредитів видано за програмою 5-7-9%, скористались 41 193 аграріїв

105 комплектів

техніки буде видано аграріям протягом грудня в межах ініціативи ФАО та Мінагрополітики

140 тонн насіння

гречки було передано безплатно на 2 500 га

€378 млн

підписано 70 заявок на розвиток садів і 8 заявок на будівництво теплиць

8 000 рукавів

і 29 зернопакувальних машин та ін. закуплено USAID та видано 2 000 аграріям

5 000 тонн насіння

передано безплатно фермерам через ФАО

235 000 голів

ВРХ у 296 господарствах із виробництва молока в 4 областях (Чернігівська, Київська, Сумська, Харківська) були забезпечені засобами гігієни за підтримки Швейцарії

Рис. Г.2. Заходи з підтримки агросектору України у 2022 році

Джерело: [66]

Продовження Додатку Г

ДЕРЕГУЛЯЦІЯ ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ АГРОЛОГІСТИКА ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ МЕЛІОРАЦІЯ ТА РОЗВИТОК РИБНИЦТВА

Міністерство аграрної політики та продовольства України



ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ



ПРОГРАМИ НА 2023 рік



€1 560 млн

Передбачено в ухваленому ЗУ «Про Державний бюджет на 2023 рік» за фінансової підтримки Світового банку

- €1 млрд – гранти на розвиток садів і теплиць
- €360 млн – ФЧГК
- €201 млн – підтримка ОВК



\$432 млн

програма кредитування за низькою відсотковою ставкою до посівної та збирання врожаю–2023 спільно зі Світовим банком

- \$ 202 млн – забезпечення компенсації % за 5-7-9 для с/г виробників та виробників продуктів
- \$ 80 млн – виплати на гектар та голову ВРХ
- \$ 50 млн – на підтримку енергозабезпечення елеваторів
- \$ 100 млн – закупівля та постачання пшениці й кукурудзи до Африки та Азії



\$1 000 млн

Запланований обсяг програми підтримки пільгового кредитування для аграріїв спільно з IFC (50%) та іншими донорами (50%)

Рис. Г.3. Програми підтримки агросектору України у 2023 році

Джерело: [66]

Продовження Додатку Г

ДЕРЕГУЛЯЦІЯ ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ АГРОЛОГІСТИКА ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ МЕЛІОРАЦІЯ ТА РОЗВИТОК РИБНИЦТВА

Міністерство аграрної політики та продовольства України



ПІДТРИМКА АГРОСЕКТОРУ ЦИФРОВІЗАЦІЯ



Державний
Аграрний
Реєстр

запущено
12.08.2022 року

ДАР

є єдиним цифровим інструментом надання державної та міжнародної гуманітарної підтримки

ДАР

забезпечує рівний доступ та актуальне оновлення щодо програм підтримки

90 000+

агровиробників уже зареєструвалися в Державному аграрному реєстрі, 73% - це фізичні особи, більше 80% користувачів обробляє до 50 га

35 000+

надійшло заявок на підтримку

4 програми

держпідтримки реалізовано в ДАР: підтримка на голову ВРХ та на гектар (€50 млн), 30 тис. рукавів і завантажувальної техніки для зберігання зерна

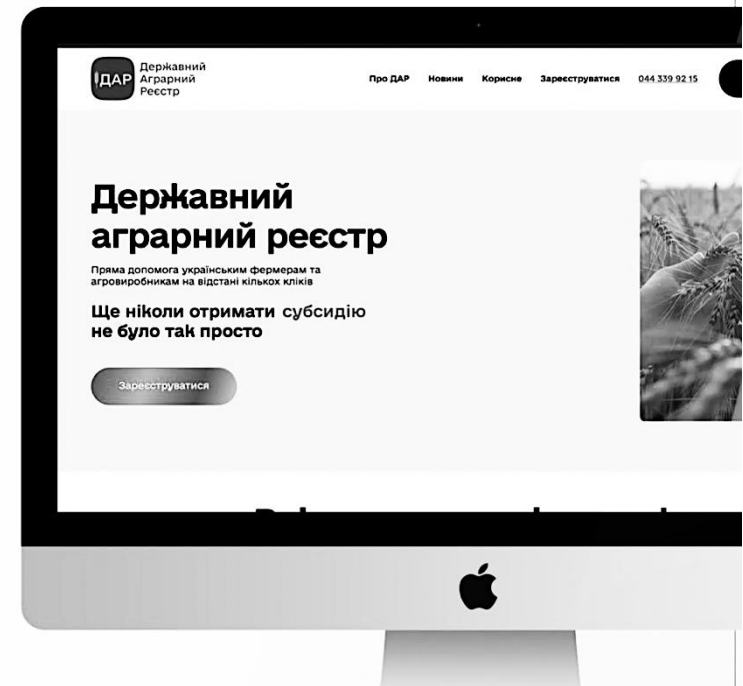


Рис. Г.4. Цифровізація як один із напрямків підтримки агросектору України

Джерело: [66]

Додаток Д

Таблиця Д.1

Інформація про стан залучення кредитних коштів суб'єктами підприємництва – с/г товаровиробниками України у 2023 р., у тому числі за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%», тис. грн

Область	Кількість с/г товаровиробників, які залучили кредити		Обсяг залученого кредиту/кредитної лінії		Обсяг залученого кредиту/кредитної лінії під портфельні гарантії			Процентна ставка за укладеними кредитами/кредитними лініями, %	
	Всього	у тому числі за програмою 5-7-9	Всього по всіх програмах кредитування	у тому числі за програмою 5-7-9	Разом	80%	менше 80%	мінімальна	максимальна
Вінницька	1 137	912	4 710 835,67	3 036 024,94	1 689 074,50	223 105,54	1 465 968,96	0,01	45,00
Волинська	495	436	1 907 445,16	1 550 252,91	1 237 198,05	162 147,00	1 075 051,05	0,01	32,10
Дніпропетровська	650	484	4 103 569,64	1 985 691,67	1 785 762,48	606 122,31	1 179 640,17	0,01	32,10
Донецька	18	15	51 765,98	45 628,44	25 582,77	0,00	25 582,77	6,00	25,00
Житомирська	247	188	1 056 585,69	744 506,92	178 575,87	27 295,00	151 280,87	4,50	30,00
Закарпатська	21	18	47 241,00	47 098,00	20 599,00	7 350,00	13 249,00	18,96	29,90
Запорізька	234	146	533 401,29	500 640,80	390 861,71	16 050,00	374 811,71	0,01	30,00
Івано-Франківська	167	134	483 612,29	382 412,29	155 962,80	11 420,80	144 542,00	12,80	36,90
Київська	727	588	8 216 576,58	2 760 419,53	1 883 185,57	298 629,94	1 584 555,63	0,01	36,50
Кіровоградська	1 402	1 135	3 968 904,86	3 459 792,96	2 228 676,30	165 984,00	2 062 692,30	0,01	30,00
Луганська	1	1	83,71	83,71	0,00	0,00	0,00	17,19	18,65
Львівська	651	520	2 372 809,95	1 731 850,51	995 673,90	83 778,12	911 895,78	0,01	30,00
Миколаївська	320	228	1 305 346,46	828 493,50	618 011,41	408 759,00	209 252,41	5,00	36,90
Одеська	881	710	3 322 778,04	2 877 068,68	1 941 563,76	212 374,35	1 729 189,41	0,01	30,00
Полтавська	334	224	1 873 911,56	1 172 215,14	766 456,69	345 241,00	421 215,69	0,01	39,00
Рівненська	134	98	815 124,97	495 515,12	192 120,57	117 300,00	74 820,57	4,50	26,90
Сумська	320	261	1 869 761,24	1 056 672,51	1 157 229,74	864 502,82	292 726,92	7,50	30,00
Тернопільська	527	398	2 119 330,57	1 258 523,81	773 128,59	429 039,00	344 089,59	0,01	29,90
Харківська	411	307	1 636 502,67	1 231 720,65	988 778,03	399 050,00	589 728,03	7,45	39,00
Херсонська	45	12	98 384,40	55 468,70	23 889,00	0,00	23 889,00	17,32	33,90
Хмельницька	389	267	2 110 929,95	1 088 741,88	337 181,75	77 109,00	260 072,75	4,50	30,00
Черкаська	319	233	2 173 012,61	984 084,61	317 328,85	72 276,63	245 052,22	4,50	38,00
Чернівецька	118	113	415 425,27	356 970,13	160 291,23	21 567,00	138 724,23	18,00	22,58
Чернігівська	315	236	2 085 607,52	1 030 169,36	848 540,49	492 322,37	356 218,12	0,01	30,95
Всього	9 863	7 664	47 278 947,08	28 680 046,77	18 715 673,06	5 041 423,88	13 674 249,18	0,01	45,00
<i>Було станом на 07.08.2023</i>	<i>9 664</i>	<i>7 528</i>	<i>46 039 810,66</i>	<i>28 205 130,79</i>	<i>18 503 443,31</i>	<i>5 013 434,88</i>	<i>13 490 008,43</i>	<i>0,01</i>	<i>45,00</i>
Було станом на 31.12.2022	43 648		95 467 281,55		53 661 331,33	27 721 627,55	25 939 703,78	0,01	45,00

Джерело: [66]

Продовження Додатку Д

Таблиця Д.2

Інформація про стан залучення кредитних коштів суб'єктами підприємництва – с/г товаровиробниками України у 2023 р., у тому числі за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%», тис. грн

Банки	Кількість с/г товаровиробників, які залучили кредити		Обсяг залученого кредиту/кредитної лінії		Обсяг залученого кредиту/кредитної лінії під портфельні гарантії			Процентна ставка за укладеними кредитами/кредитними лініями, %	
	Всього	у тому числі за програмою 5-7-9	Всього по всіх програмах кредитування	у тому числі за програмою 5-7-9	Разом	80%	менше 80%	мінімальна	максимальна
АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	188	145	9 164 619,95	926 141,51	256 093,91	90 500,00	165 593,91	0,01	24,38
АТ КБ «ПриватБанк»	3 286	2 829	9 114 847,96	8 775 465,08	7 615 819,70	50 000,00	7 565 819,70	14,46	18,37
АТ «Ошадбанк»	3 049	2 846	8 214 907,16	5 712 847,48	2 801 084,37	1 480 915,40	1 320 168,97	8,50	28,72
АТ «ПУМБ»	445	383	4 506 925,00	2 878 213,00	1 380 443,00	171 208,00	1 209 235,00	6,00	27,68
АТ «Прокредит Банк»	466	376	3 387 202,88	2 590 136,57	2 001 829,83	1 069 293,16	932 536,67	4,50	24,50
АТ АБ «Укргазбанк»	314	259	3 139 473,27	1 903 668,21	2 103 330,16	1 431 941,32	671 388,84	0,01	32,10
АТ «Укресімбанк»	113	94	2 126 456,00	1 365 016,00	1 293 585,00	481 583,00	812 002,00	16,00	30,95
АТ «ОТП Банк»	129	82	1 471 132,56	781 034,50	499 120,00	146 983,00	352 137,00	0,01	36,50
АТ «Кредобанк»	154	137	1 403 581,77	983 290,79	53 000,00	0,00	53 000,00	4,50	26,00
АТ «Райффайзен Банк»	1 169	155	1 315 008,00	686 528,00	216 292,00	0,00	216 292,00	20,00	45,00
ПАТ АБ «ПВДЕННИЙ»	32	15	649 072,74	222 046,63	7 887,47	0,00	7 887,47	7,00	30,00
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	89	82	605 633,85	560 922,66	185 389,22	27 000,00	158 389,22	20,00	26,00
АТ АКБ «Львів»	243	126	577 230,00	363 006,00	22 155,00	0,00	22 155,00	15,00	29,90
АТ «ТАСКОМБАНК»	14	5	425 317,00	141 278,80	4 943,40	0,00	4 943,40	0,01	27,00
АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК»	86	69	321 478,40	190 530,09	30 000,00	0,00	30 000,00	8,00	27,14
АТ «БАНК ВОСТОК»	10	9	187 300,00	157 300,00	143 000,00	88 000,00	55 000,00	18,50	22,96
АТ «Полтава-Банк»	19	19	133 279,02	133 279,02	0,00	0,00	0,00	19,39	24,05
АТ «Полікомбанк»	8	5	116 081,20	55 195,80	0,00	0,00	0,00	4,50	24,00
АТ «БАНК АЛ'ЯНС»	6	6	79 000,00	79 000,00	31 000,00	0,00	31 000,00	16,77	23,00
АТ «ПРЕУС БАНК МКБ»	3	3	73 700,00	73 700,00	33 700,00	0,00	33 700,00	19,00	22,58
АТ «МетаБанк»	4	1	71 500,00	10 500,00	0,00	0,00	0,00	18,46	25,00
АТ «АБ «РАДАБАНК»	7	0	70 054,30	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	27,00
АТ «Банк «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»	3	2	45 000,00	41 000,00	33 000,00	0,00	33 000,00	13,82	24,00
АТ «МІБ»	9	4	37 100,00	12 000,00	4 000,00	4 000,00	0,00	22,04	27,00
АТ «КБ «ГЛОБУС»	11	8	17 517,59	15 246,63	0,00	0,00	0,00	0,01	24,96
АТ «КОМІНБАНК»	2	1	12 700,00	11 700,00	0,00	0,00	0,00	23,61	25,00
АТ «АКБ «КОНКОРД»	2	2	7 000,00	7 000,00	0,00	0,00	0,00	19,00	22,00
АТ «RwS bank»	1	1	4 000,00	4 000,00	0,00	0,00	0,00	22,10	22,63
АТ «АЛ'ТБАНК»	1	0	1 828,43	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	6,00
АТ «МТБ БАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «АСВЮ»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
ПАТ «Кредитвест банк»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
ПАТ «КБ «АКОРДБАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «Альфа-Банк»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «МЕГАБАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «СКАЙ БАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «УКРСИББАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «КРИСТАЛБАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «МОТОР-БАНК»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
АТ «БАНК СІЧ»	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Всього по банках	9 863	7 664	47 278 947,08	28 680 046,77	18 715 673,06	5 041 423,88	13 674 249,18	0,01	45,00
<i>Було станом на 07.08.2023</i>	<i>9 664</i>	<i>7 528</i>	<i>46 039 810,66</i>	<i>28 205 130,79</i>	<i>18 503 443,31</i>	<i>5 013 434,88</i>	<i>13 490 008,43</i>	<i>0,01</i>	<i>45,00</i>
Було станом на 31.12.2022	43 648		95 467 281,55		53 661 331,33	27 721 627,55	25 939 703,78	0,01	45,00

Джерело: [66]

Продовження Додатку Д

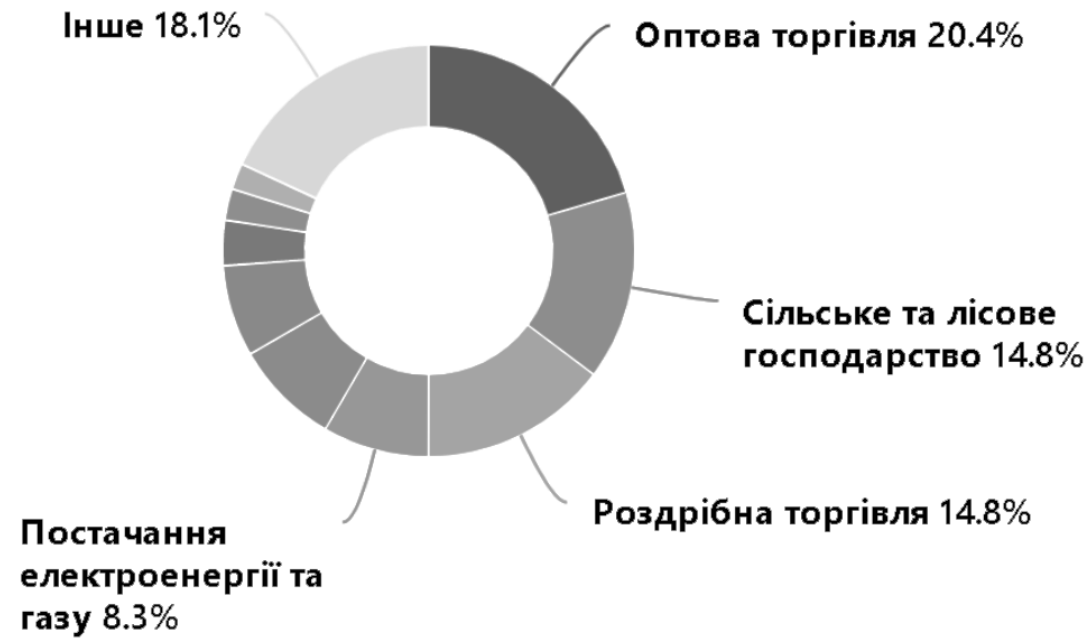


Рис. Д.1. Топ сфери економіки України за отриманими кредитами, 2022 рік

Джерело: побудовано автором за даними [80]

Продовження Додатку Д



Рис. Д.2. Обсяги кредитування сільського господарства України, 2022 рік

Джерело: [162]

Додаток Е

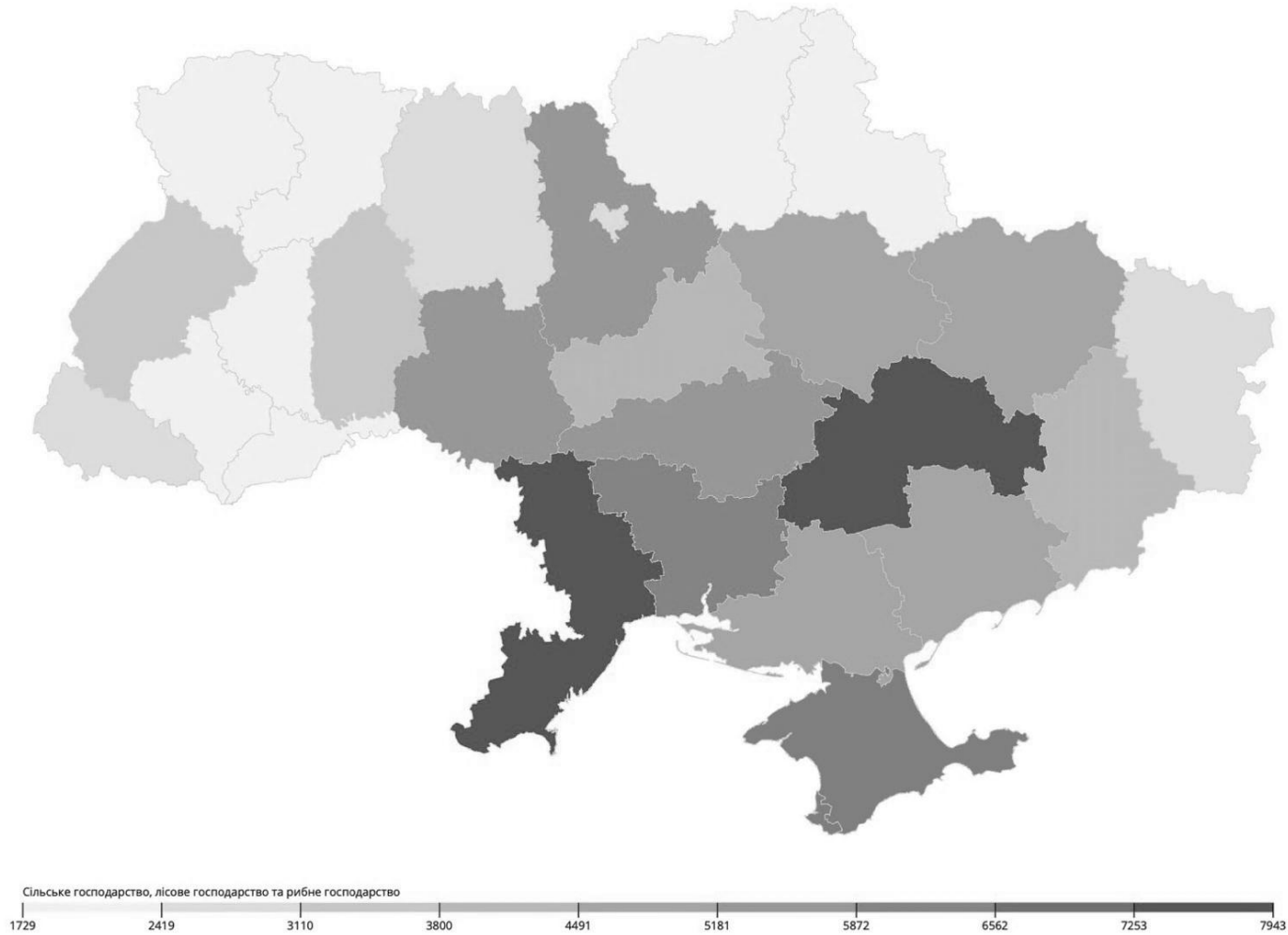


Рис. Е.1. Щільність юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців України, що не перебувають у процесі припинення, за їхнім основним видом економічної діяльності (сільське господарство), шт.

Джерело: [128]

Продовження додатку Е

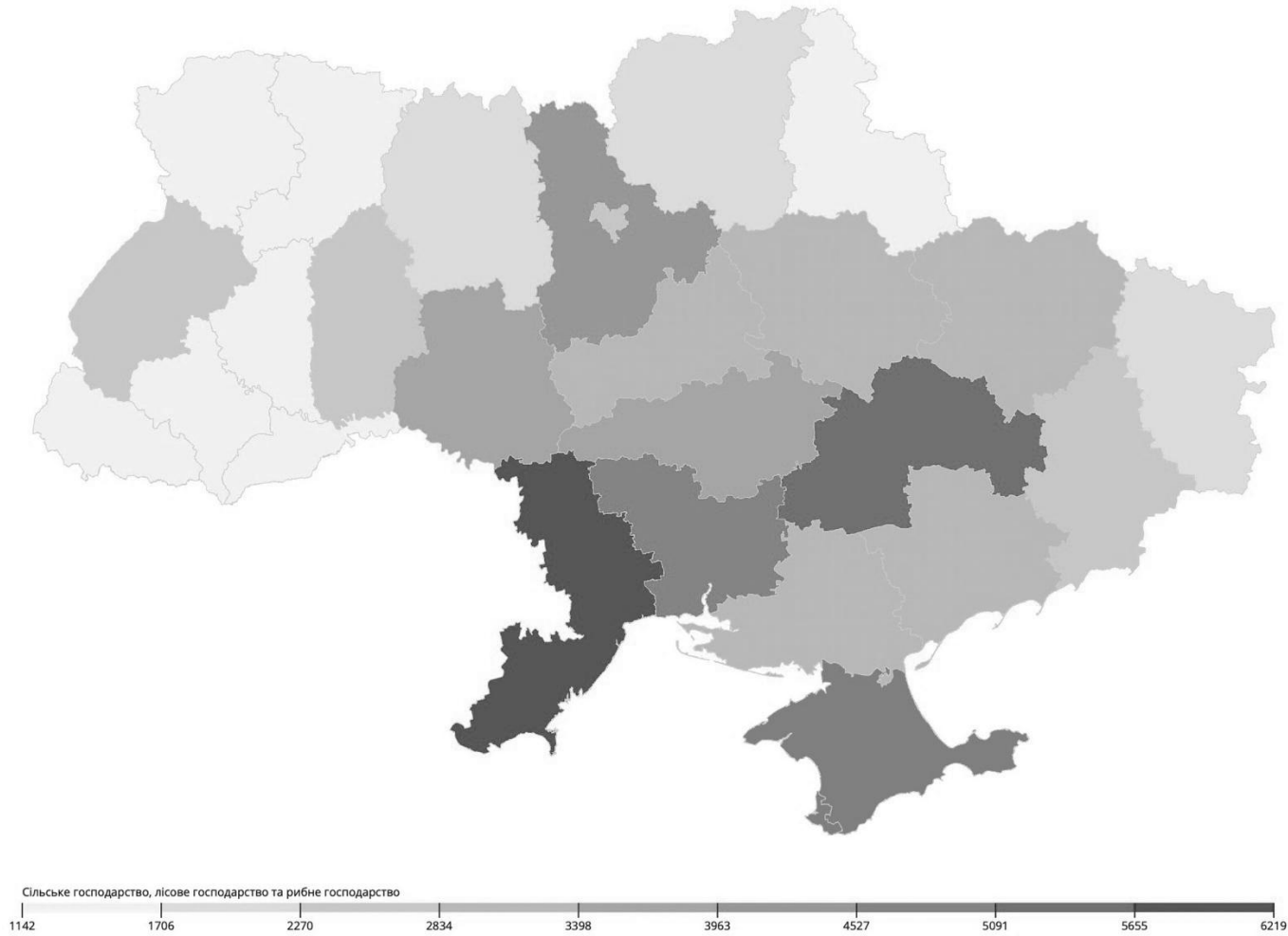


Рис. Е.2. Щільність юридичних осіб України, що не перебувають у процесі припинення, за їхнім основним видом економічної діяльності (сільське господарство), шт.

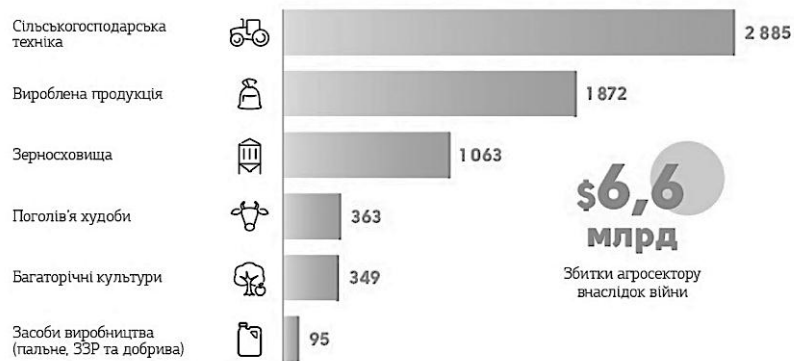
Джерело: [128]

Продовження Додатку Е



Розмір збитків за категоріями, млн \$

Грошова вартість матеріальних активів, які були знищені, вкрадені або частково пошкоджені (але все ще придатні для ремонту або відновлення) через військові дії та окупацію.



Розмір непрямих втрат за категоріями, млн \$

Непрямі втрати — це різниця між фактичними доходами та доходами, які сільгоспвиробники отримали б, якби не вторгнення росії в Україну.

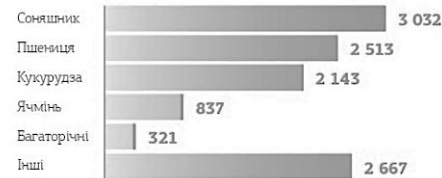
\$18,5 млрд

Порушення в логістиці та зниження цін на експортно орієнтовані товари



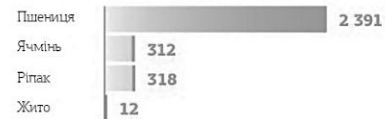
\$11,5 млрд

Зниження виробництва с/г культур у 2022 р.



\$3,0 млрд

Зменшення виробництва озимих культур у 2023 р.



\$0,9 млрд

Підвищення виробничих витрат



\$0,3 млрд

Зменшення виробництва продукції тваринництва



\$34,2 млрд

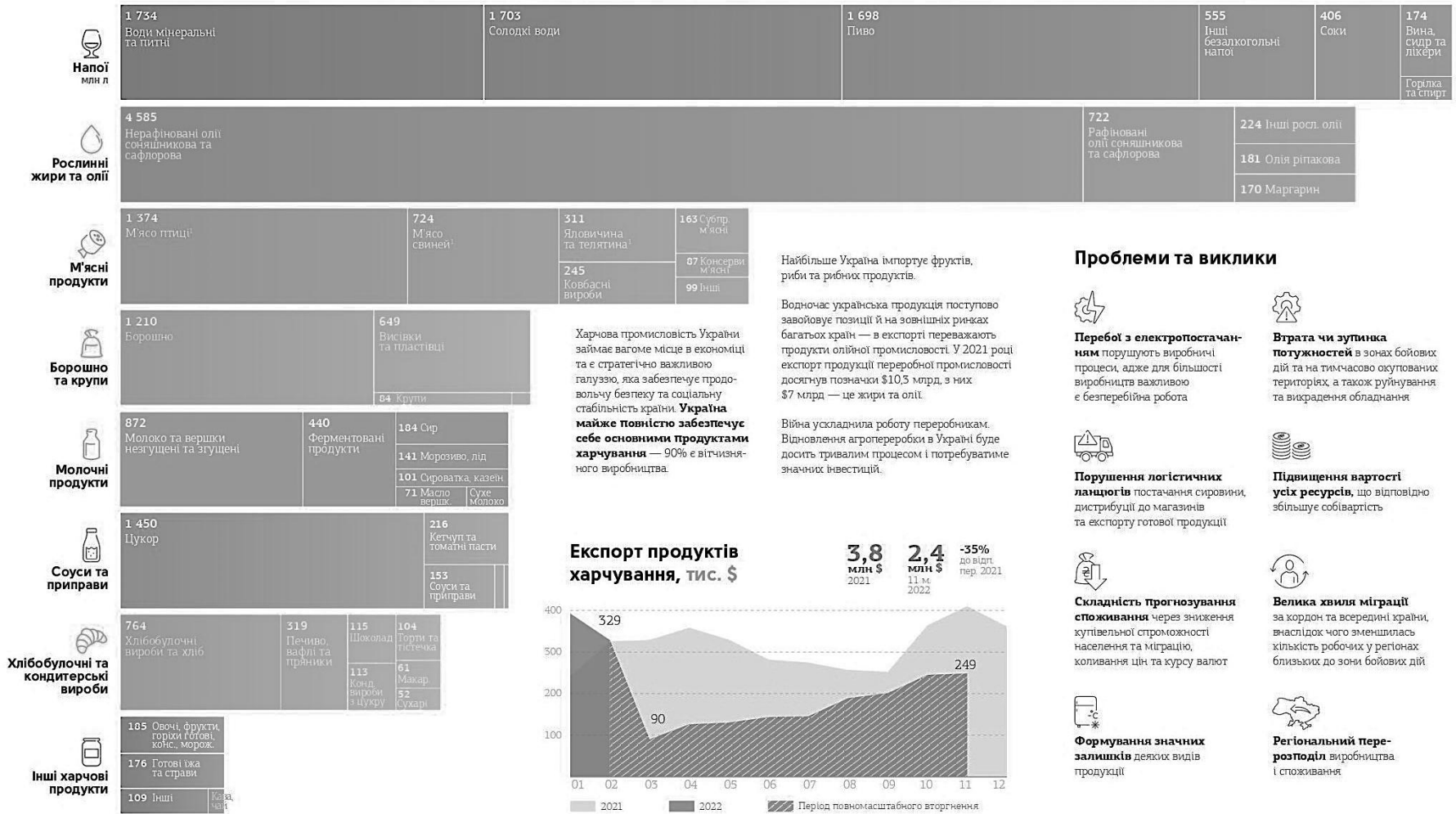
Непрямі втрати агросектору внаслідок війни

До закінчення війни важко оцінити розмір пошкоджень та втрат для агросектору України. Згідно з дослідженням КШЕ **розмір збитків агросектору складає \$6,6 млрд або 5% від загальної оцінки збитків інфраструктури.** російська агресія впливає не лише на можливість вільно експортувати аграрну продукцію: пошкодження земель, інфраструктури, сільськогосподарської техніки безпосередньо впливають на її виробництво. Оцінка пошкоджень є першим елементом для оцінки потреб відновлення.

Рис. Е.3. Втрати українського агропромислового комплексу України від воєнних дій
Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

Виробництво основних продуктів харчування у 2021 р., тис. т



Проблеми та виклики



Перебої з електропостачанням порушують виробничі процеси, адже для більшості виробництв важливою є безперебійна робота



Втрата чи зупинка потужностей в зонах бойових дій та на тимчасово окупованих територіях, а також руйнування та викрадення обладнання



Порушення логістичних ланцюгів постачання сировини, дистрибуції до магазинів та експорту готової продукції



Підвищення вартості усіх ресурсів, що відповідно збільшує собівартість



Складність прогнозування споживання через зниження купівельної спроможності населення та міграцію, коливання цін та курсу валют



Велика хвиля міграції за кордон та всередині країни, внаслідок чого зменшилась кількість робочих у регіонах близьких до зони бойових дій



Формування значних залишків деяких видів продукції



Регіональний перерозподіл виробництва і споживання

Експорт продуктів харчування, тис. \$

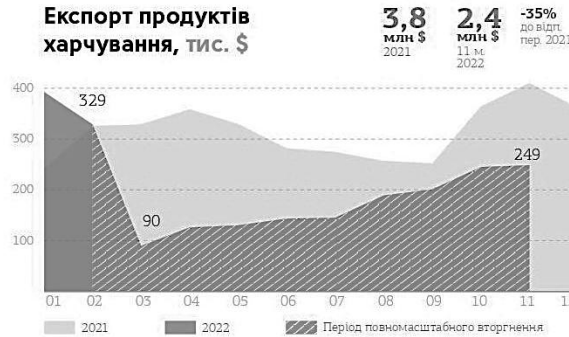


Рис. Е.4. Показники виробництва основних продуктів харчування в Україні, 2021-2022 рр.

Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

Виробництво основних видів продукції АПК у 2021 р., млн т

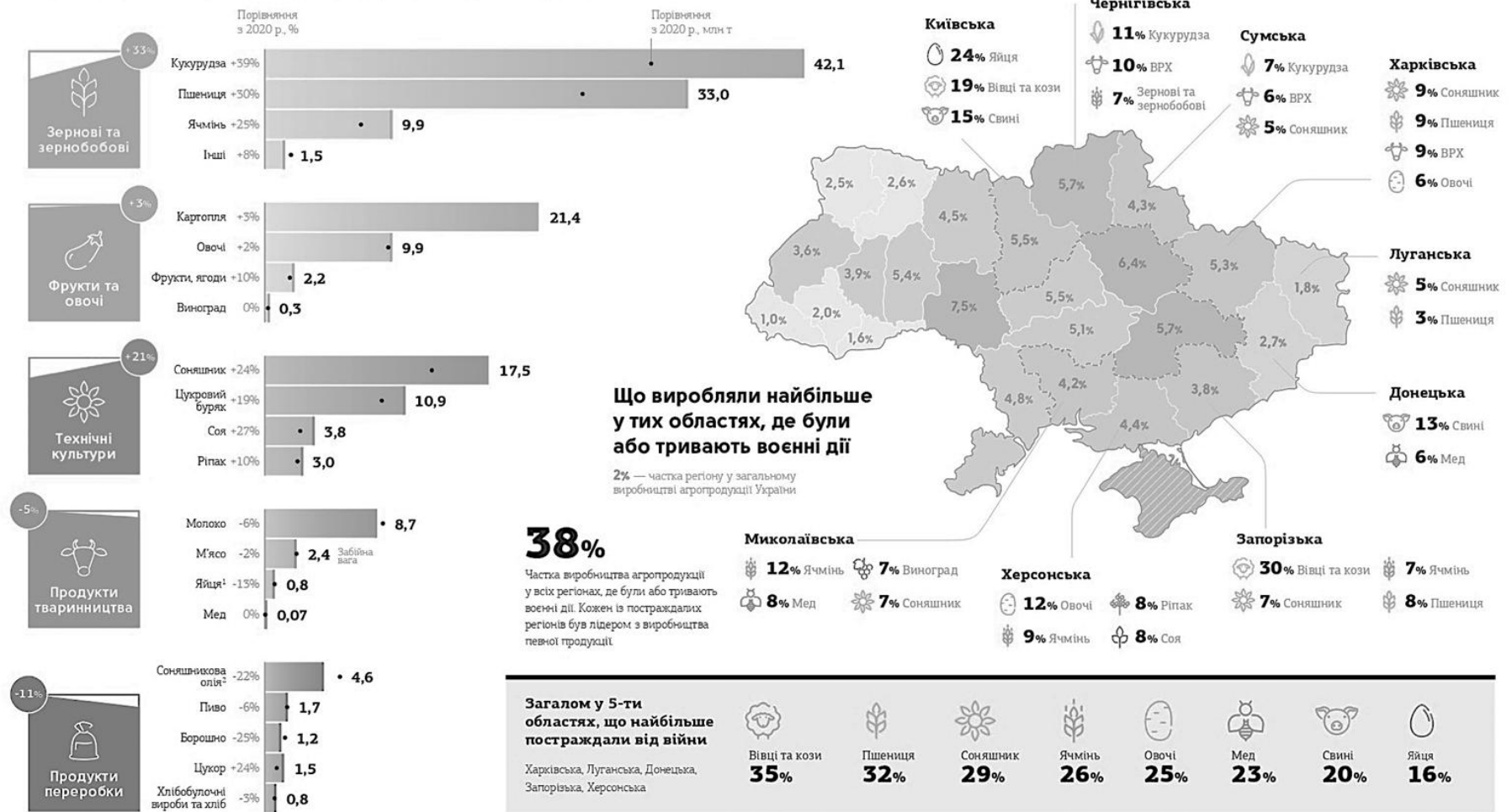


Рис. Е.5. Показники виробництва основних видів продукції АПК України

Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

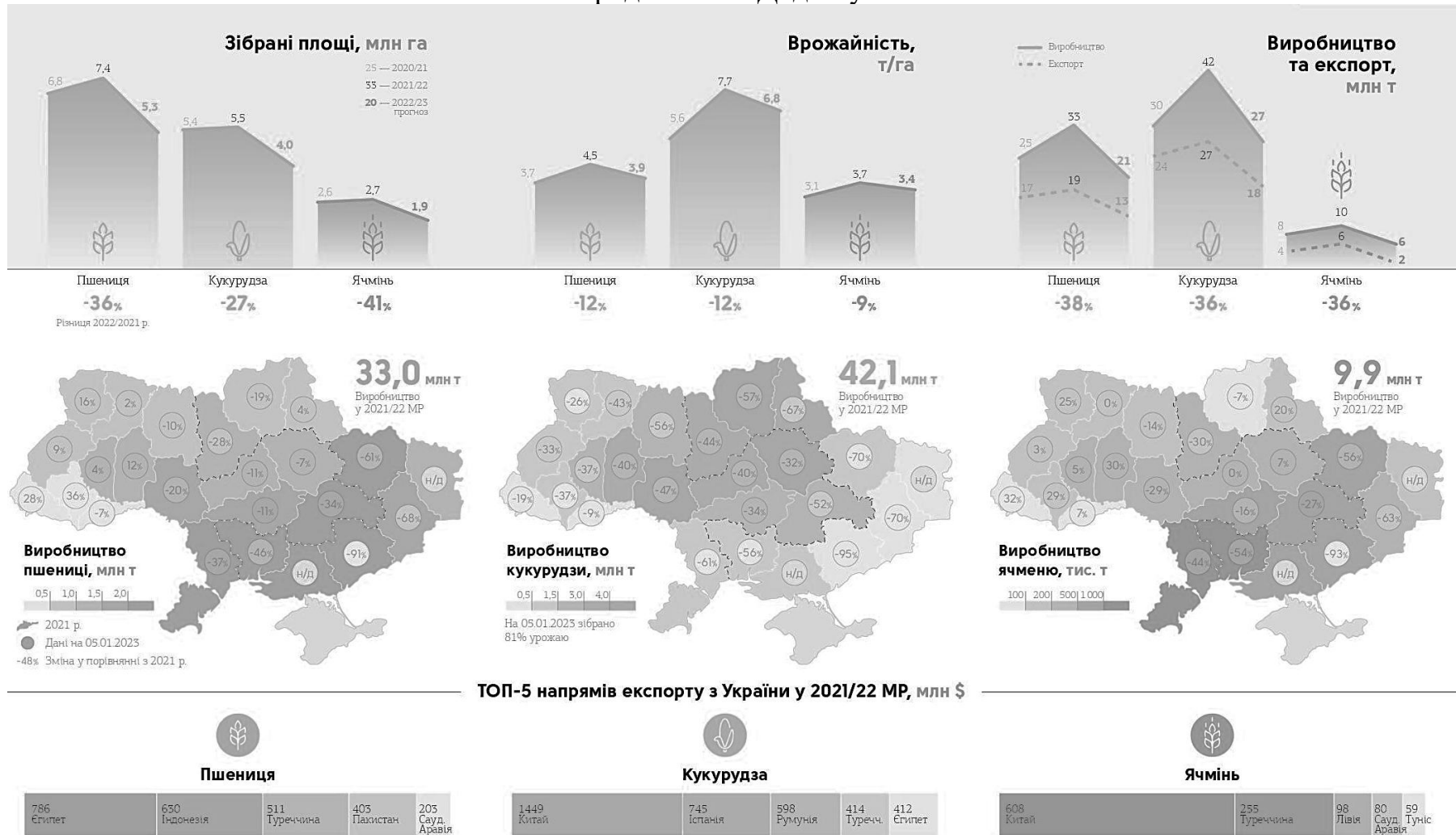


Рис. Е.6. Показники виробництва основних зернових культур України

Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

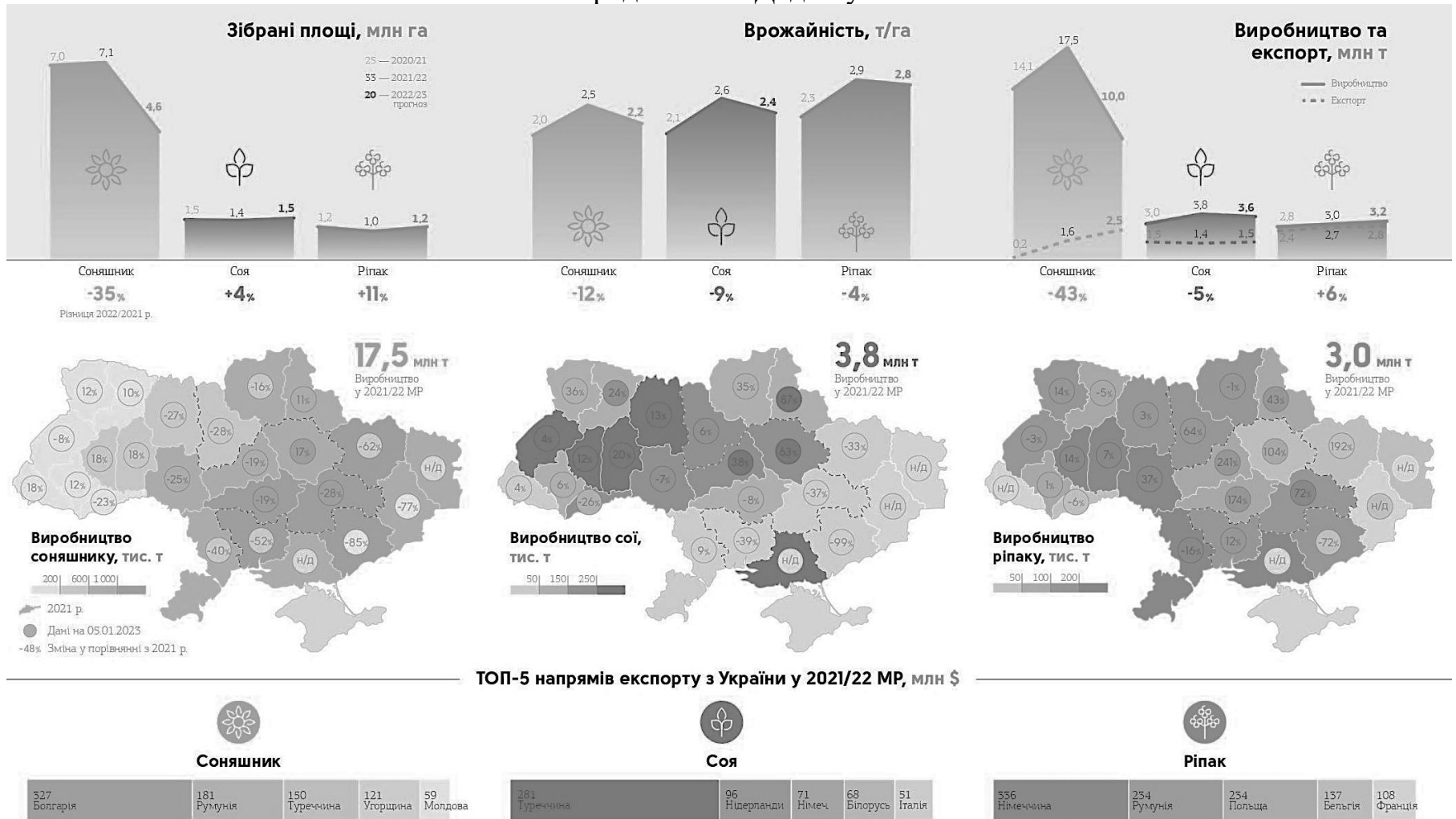


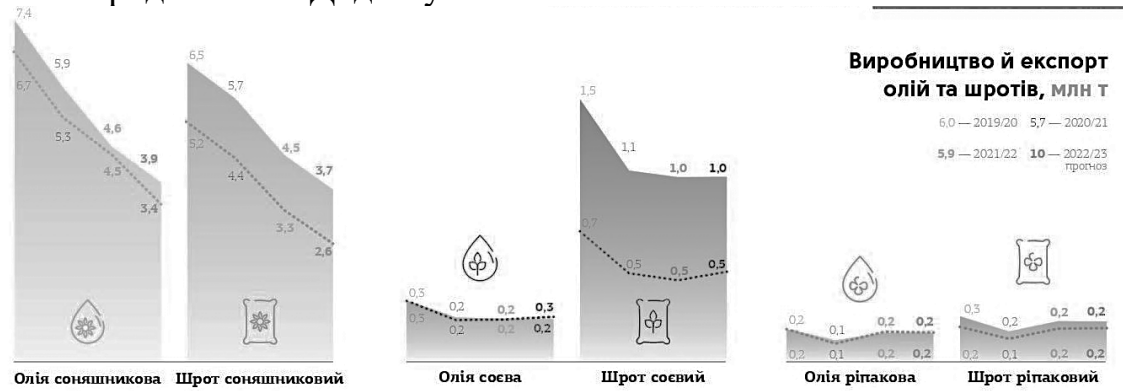
Рис. Е.7. Показники виробництва основних олійних культур України

Джерело: [162]

Проблеми та виклики галузі

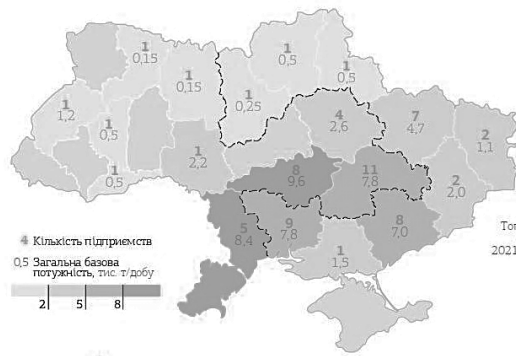
- Повна зупинка ОЕЗів** у зонах бойових дій та на тимчасово окупованих територіях, а також руйнування та викрадення обладнання
- Недозавантаження потужностей** через обмеженість можливостей по вивозу шроту та олії за кордон, а також перебої з електроенергією
- Зменшення рентабельності переробки олійних** через зростання логістичних витрат
- Зменшення попиту на український соняшниковий шрот** внаслідок тимчасової втрати ринку Китаю через блокаду портів
- Збільшення експорту сировини**, в основному насіння соняшника (зростання проти 2020/21MP у 10 разів), а не готової продукції з даною вартістю
- Зміна географії експорту** внаслідок перевезення іншими видами транспорту, зокрема залізницею до країн ЄС

Продовження Додатку Е



Підприємства з переробки соняшника

Станом на липень 2022



= 30-35
ОЕЗів з топ-45, що виробляють 90% продукції в Україні, відновили роботу

- 2021/22 МР передбачався як один із найуспішніших, проте внаслідок вторгнення росії в Україну:
- експорт соняшникової олії став мінімальним за останні шість сезонів,
 - експорт соняшникового шроту став мінімальним за останні дев'ять сезонів.

Динаміка експорту основних товарів, тис. т

2020/21 МР 2021/22 МР 2022/23 МР період повномасштабного вторгнення

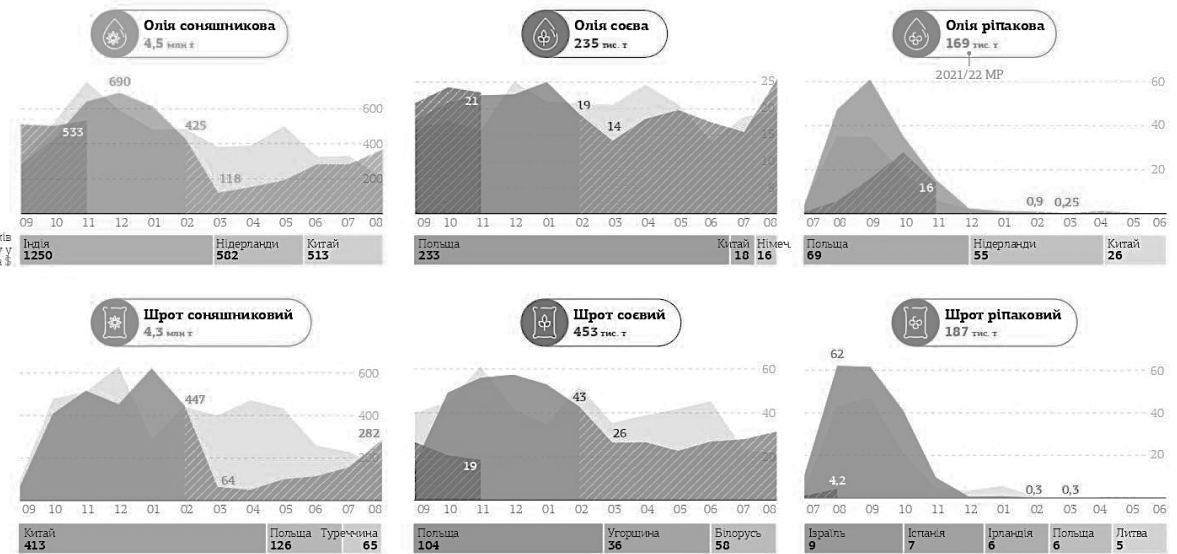
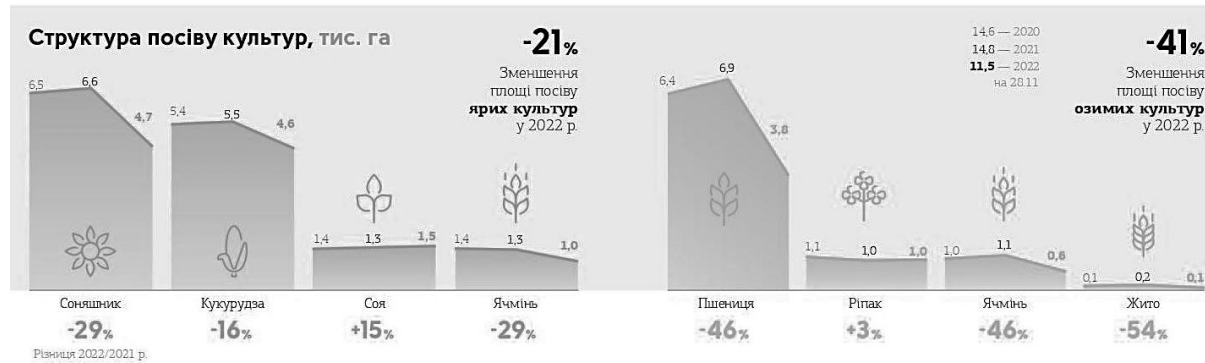
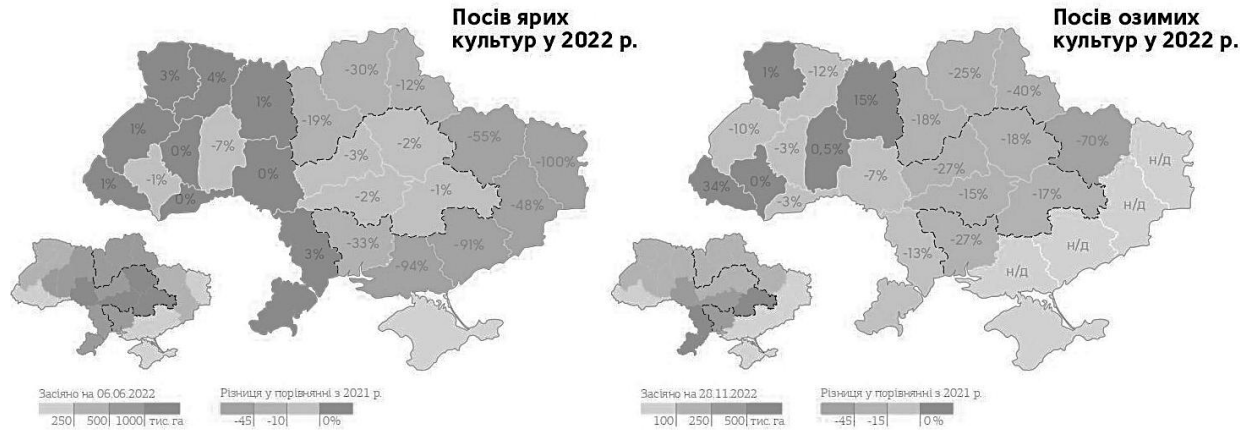


Рис. Е.8. Показники олійної промисловості України
Джерело: [162]

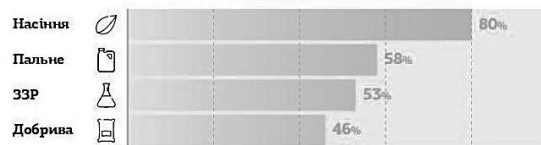
Продовження Додатку Е



Забезпеченість аграріїв до весняної посівної 2022 р.



Забезпеченість аграріїв до осінньої посівної 2022 р.



Проблеми посівної кампанії



Нестача, перебої з постачанням та подорожчання МТР: палива, насіння, ЗЗР та міндобрив



Зміна сівозміни через зниження рентабельності деяких культур, підвищення вартості МТР і проблеми з реалізацією агропродукції



Неможливість доставити оплачені МТР зі складів на окупованих територіях або зони бойових дій



Неможливість проведення технологічних операцій (внесення ЗЗР, підживлення) через бойові дії або близькість до окупованих територій

Динаміка посівних площ, млн га



В результаті повномасштабного вторгнення у 2022 році посівні площі істотно зменшилися.

Сезон 2022 року: весняну посівну вдалось провести з меншими втратами завдяки тому, що аграрії здебільшого закупили добрива, насіння та ЗЗР у 2021 році.

Сезон 2023 року: з урожаєм у наступному році ситуація значно погіршилась — площі під озими зменшилися на 58%, а забезпеченість МТР значно знизилась.

Рис. Е.9. Показники посівної кампанії 2021-2022 рр.

Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

Таблиця Е.1

Зміни у структурі посивів озимих культур України, 2022-2023 рр.

По регіонах:

Регіон	Врожай 2022	Врожай 2023	Зміна, %
Схід	1367.7	232.8	-83%
Захід	1332.9	1307.7	-2%
Північ	851.3	741.6	-13%
Центр	2226.4	2005.1	-10%
Південь	3252.1	1427.4	-56%
Україна	9030.4	5714.6	-37%

По культурах:

Культура	Врожай 2022	Врожай 2023	Зміна, %
Озима пшениця	6538.4	3989.4	-39%
Озимий ячмінь	969.0	675.7	-30%
Озимий ріпак	1413.5	963.9	-32%
Україна	9029.4	5714.6	-37%

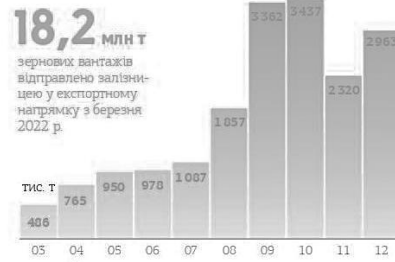
Джерело: складено автором за даними [162]

Продовження Додатку Е

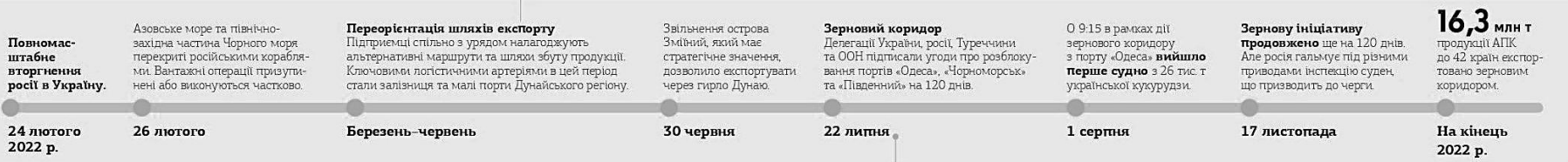
Альтернативні шляхи експорту



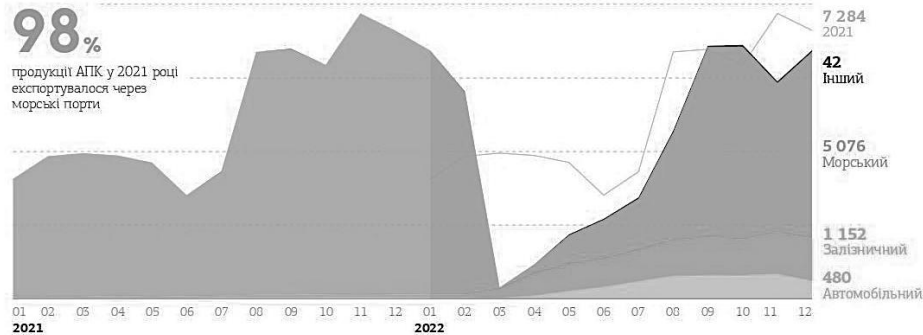
Перевезення залізницею поступово збільшувалися, проте їх подальше зростання обмежене пропускнуною здатністю залізничних прикордонних переходів та різною шириною колій в Україні та ЄС. Після запуску зернових коридорів 71% зерна поїхало залізницею до портів, 29% — до сухопутних переходів. З листопада обсяги перевезень зменшуються через постійні обстріли енергетичної інфраструктури, що впливає на уповільнення роботи терміналів.



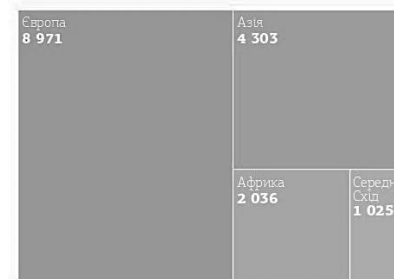
Перевалка в українських портах, млн т



Експорт продукції АПК за видами транспорту, тис. т



Напрями експорту зерновим коридором у 2022 р., тис. т



Експорт продукції АПК зерновим коридором у 2022 р., тис. т

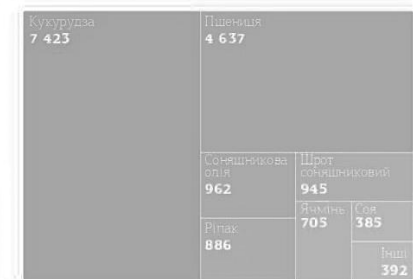


Рис. Е.10. Логістика України у 2022 р.

Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

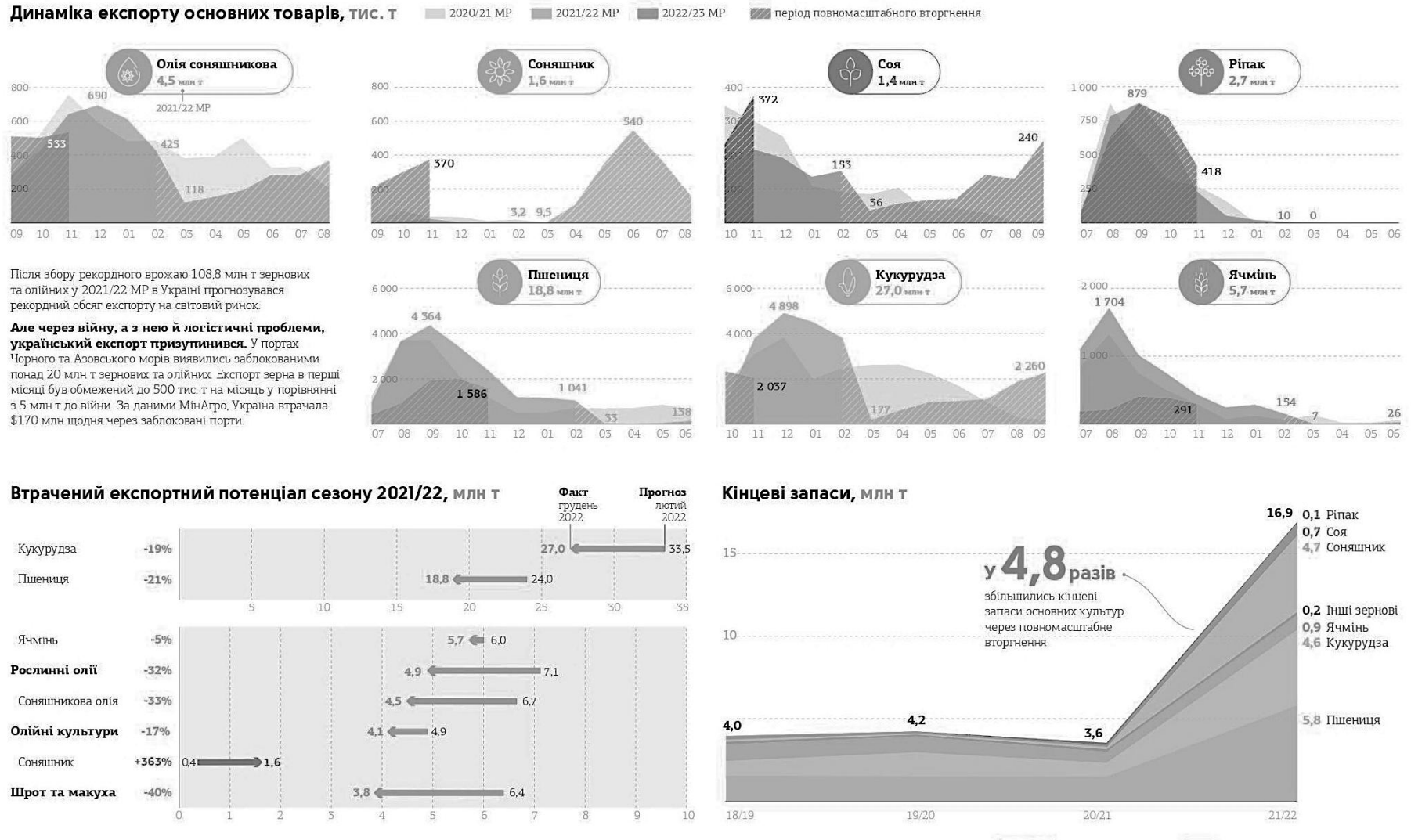
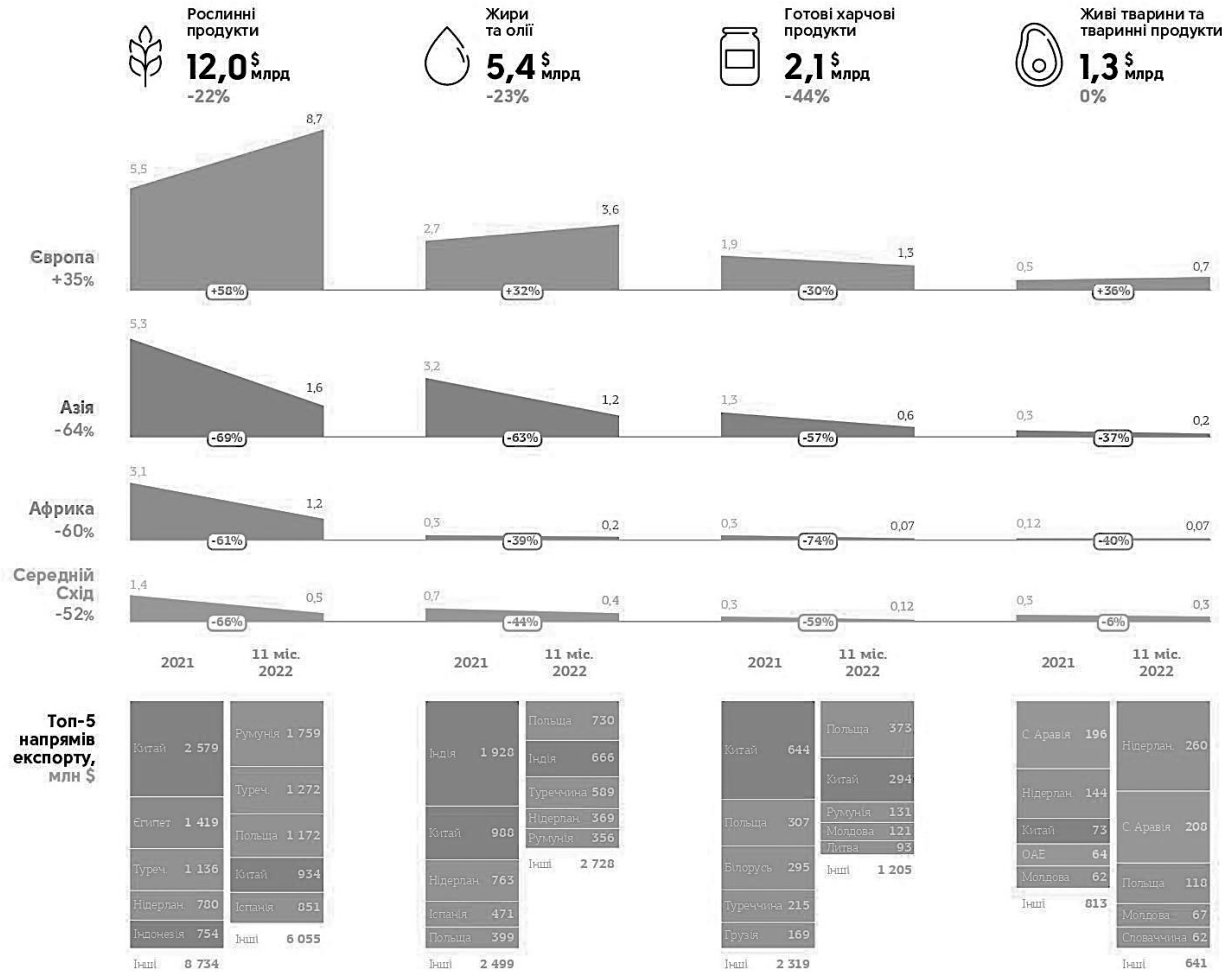


Рис. Е.11. Динаміка експорту основної агропродукції України, 2021-2022 рр.

Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

Експорт з України в 2021 р. та 11 міс. 2022 р., млрд \$



2021 р.

\$27,3 млрд

41% загального доходу від експорту

11 міс. 2022 р.

\$21,1 млрд

52% загального доходу від експорту

Агросектор України відіграє одну з ключових ролей в економіці країни. Можливості України експортувати свої товари постали перед логістичними труднощами через блокування морських портів та обмежену пропускну здатність сухопутних шляхів, що частково було компенсовано реалізацією зернового коридору. Внаслідок цього з початку 2022 р. експорт в усі регіони світу, окрім ЄС, знизився. Це пояснюється тим, що Україна перенаправила експорт товарів через порти сусідніх країн, насамперед Румунії. Також ЄС скасував усі мита й збори на українські с/г товари на період з 4 червня 2022 р. по 5 червня 2023 р., що допомогло підтримати українську економіку та створило підґрунтя для зростання в наступні періоди.

Для запобігання продовольчій кризі на початку березня 2022 р. КМУ обмежив експорт низки харчової продукції, зокрема жита, вівса, гречки, проса та цукру, живої худоби, мороженого м'яса ВРХ, м'яса та м'ясних субпродуктів. Але з червня обмеження на деякі види продукції скасували, зокрема на пшеницю та ячмінь.

Топ-товари експорту, млрд \$

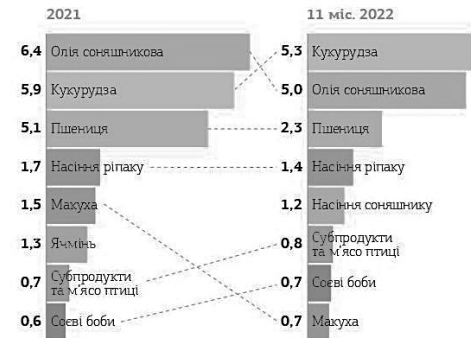


Рис. Е.12. Географія експорту продукції України, 2021-2022 рр.

Джерело: [162]

Продовження Додатку Е

Таблиця Е.2

Експорт українських агротоварів у 2021-2022 і 2022-2023 маркетингових роках

Товарна категорія	Експорт у 2021/2022, тонн	Експорт у 2022/2023 тонн	Експорт у 2021/2022 тис. \$	Експорт у 2022/2023 тис. \$
Пшениця та меслин	18 738 778,9	16 776 898,7	4 871 467,8	3 502 214,9
Жито	161 523,0	17 944,0	34 446,5	3 582,6
Ячмінь	5 748 946,5	2 695 487,2	1 315 559,6	511 555,5
Овес	12 456,9	5 009,6	2 920,0	1 150,3
Кукурудза	23 402 525,3	29 073 356,6	5 828 271,3	6 125 670,9
Рис	4 106,8	58,1	2 567,5	113,4
Сорго зернове	67 309,5	69 351,3	16 340,3	15 460,9
Гречка, просо та насіння канаркової трави	98 781,6	74 528,1	29 807,6	22 652,1
Соеві боби, подрібнені або неподрібнені	1 152 998,1	3 236 842,4	639 281,6	1 239 390,7
Насіння льону	32 825,5	15 144,3	23 172,4	8 656,6
Насіння свиріпи або ріпаку, подрібнене або неподрібнене	2 709 877,7	3 400 664,3	1 727 513,5	1 668 583,5
Насіння соняшнику	1 079 692,8	2 369 383,8	610 229,6	896 431,6
Насіння та плоди інших олійних культур, подрібнені або неподрібнені	24 710,8	23 428,3	41 829,4	45 415,8
Олії соняшникова, сафлорова або бавовняна та їх фракції	4 337 266,4	5 277 604,8	5 826 835,3	5 538 947,9
Макуха і залишки, одержані під час вилучення соєвої олії	420 223,8	546 841,8	230 180,0	252 980,9
Макуха і залишки, одержані під час добування рослинних жирів і олій	3 391 794,4	3 965 174,4	956 063,3	829 807,5

Джерело: [20]

Продовження Додатку Е

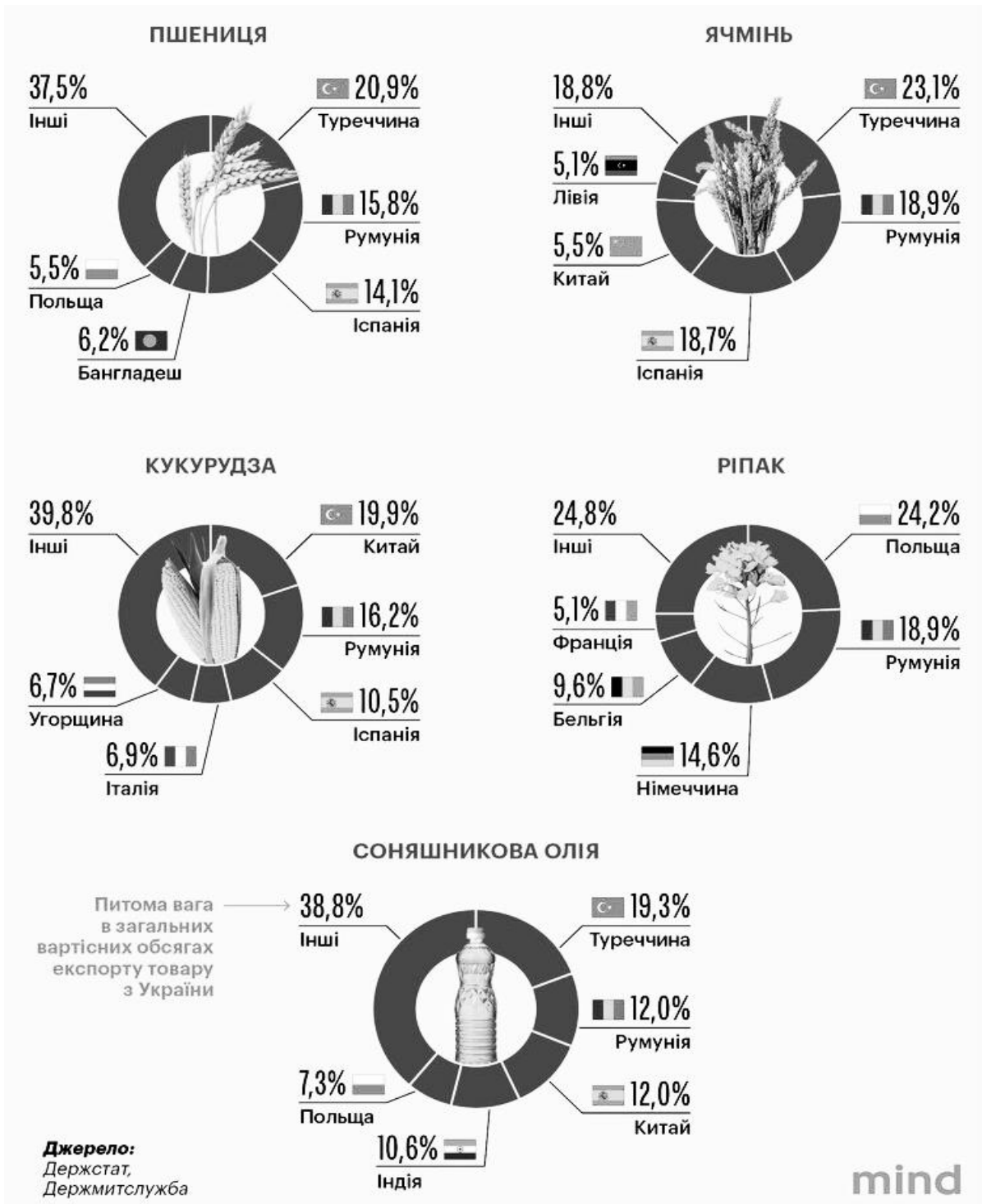


Рис. Е.13. Топ-5 імпортерів з України в 2022-2023 маркетинговому році

Джерело: [21]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Форма анкетування аграрних підприємств України щодо формування системи
фінансового контролінгу підприємств

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей
1	2	3
1	Чи підтверджуєте Ви згоду на обробку наданої Вами інформації?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні
2	Чи відноситься суб'єкт господарювання до аграрного сектору економіки?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
3	Період функціонування	<input type="checkbox"/> 1-5 років <input type="checkbox"/> 5-10 років <input type="checkbox"/> 10-20 років <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
4	Форма власності	<input type="checkbox"/> приватна <input type="checkbox"/> державна <input type="checkbox"/> колективна <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
5	Організаційно-правова форма господарювання	<input type="checkbox"/> акціонерне товариство <input type="checkbox"/> товариство з обмеженою відповідальністю <input type="checkbox"/> фізична особа-підприємець <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
6	Розмір суб'єкта	<input type="checkbox"/> мікро <input type="checkbox"/> малий <input type="checkbox"/> середній <input type="checkbox"/> великий <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
7	Чи задоволені фінансовими результатами діяльності?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
8	Чи зазнав суб'єкт вплив воєнних дій на його функціонування?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
9	Які чинники впливають на процеси господарювання?	<input type="checkbox"/> ніщо не впливає <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
10	Чи задовільний наявний рівень системи управління?	<input type="checkbox"/> так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
11	Чи використовується фінансовий контролінг (ФК)?	<input type="checkbox"/> так, сформована система ФК <input type="checkbox"/> присутні окремі елементи системи ФК <input type="checkbox"/> не використовується <input type="checkbox"/> інша відповідь.....

Продовження Додатку Ж

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3
12	Чи планується використовувати ФК у подальшому?	<input type="checkbox"/> використовується і буде надалі використовуватися <input type="checkbox"/> використовується, але надалі НЕ буде використовуватись <input type="checkbox"/> НЕ використовується і НЕ буде використовуватись <input type="checkbox"/> НЕ використовується, але планується використовувати <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
13	Чи задовольняються потреби в інформаційному забезпеченні фінансового управління?	<input type="checkbox"/> однозначно так <input type="checkbox"/> швидше так, ніж ні <input type="checkbox"/> однозначно ні <input type="checkbox"/> швидше ні, ніж так <input type="checkbox"/> складно відповісти <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
14	Оцініть рівень впливу контролю на прибутковість діяльності	<input type="checkbox"/> контроль істотно покращує рівень прибутковості <input type="checkbox"/> контроль покращує рівень прибутковості <input type="checkbox"/> контроль не призводить до зміни рівня прибутковості <input type="checkbox"/> контроль призводить до погіршення рівня прибутковості <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
15	Наведіть основні причини необхідності ФК	<input type="checkbox"/> неузгодженість між керівництвом та підрозділами, відповідальними за економічні результати <input type="checkbox"/> складність отримання даних бухгалтерського обліку <input type="checkbox"/> зацікавленість інвесторів у довгостроковому та стабільному партнерстві <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
16	Наведіть внутрішні чинники впливу на формування системи ФК	<input type="checkbox"/> матеріальні ресурси <input type="checkbox"/> трудові ресурси <input type="checkbox"/> фінансові ресурси <input type="checkbox"/> кваліфікація працівників <input type="checkbox"/> досвід прийняття рішень працівниками <input type="checkbox"/> соціальні аспекти працівників <input type="checkbox"/> психологічні аспекти працівників

Продовження Додатку Ж

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3
		<input type="checkbox"/> психологічні особливості керівництва <input type="checkbox"/> ступінь готовності до ризиків та рішучості в ухваленні рішень <input type="checkbox"/> ставлення до інноваційних інструментів управління <input type="checkbox"/> інформаційне забезпечення <input type="checkbox"/> рівень знань про зміст та принципи ФК <input type="checkbox"/> наявна корпоративна культура <input type="checkbox"/> орієнтир керівництва на короткострокові завдання <input type="checkbox"/> нехтування стратегічними цілями управління <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
17	Наведіть внутрішні чинники впливу на функціонування системи ФК	<input type="checkbox"/> ступінь участі керівництва у використанні результатів ФК <input type="checkbox"/> повнота та достовірність наявної інформації <input type="checkbox"/> відповідність цілей ФК меті управління <input type="checkbox"/> рівень задоволення інформаційних потреб користувачів <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
18	Наведіть заходи, заплановані для удосконалення фінансово-господарської діяльності	<input type="checkbox"/> налагодження системи збуту <input type="checkbox"/> вдосконалення цінової політики <input type="checkbox"/> вдосконалення товарної політики <input type="checkbox"/> налагодження системи маркетингу <input type="checkbox"/> економія фінансових ресурсів <input type="checkbox"/> пошук нових ринків збуту <input type="checkbox"/> обмеження інвестиційних ресурсів <input type="checkbox"/> звільнення працівників <input type="checkbox"/> оптимізація оплати праці <input type="checkbox"/> залучення кредитів <input type="checkbox"/> вдосконалення корпоративної культури <input type="checkbox"/> тренінги та програми розвитку працівників <input type="checkbox"/> застосування інноваційних інструментів та технологій управління <input type="checkbox"/> інша відповідь.....
19	Ваші зауваження та коментарі	<input type="checkbox"/>

Джерело: складено автором

Додаток 3

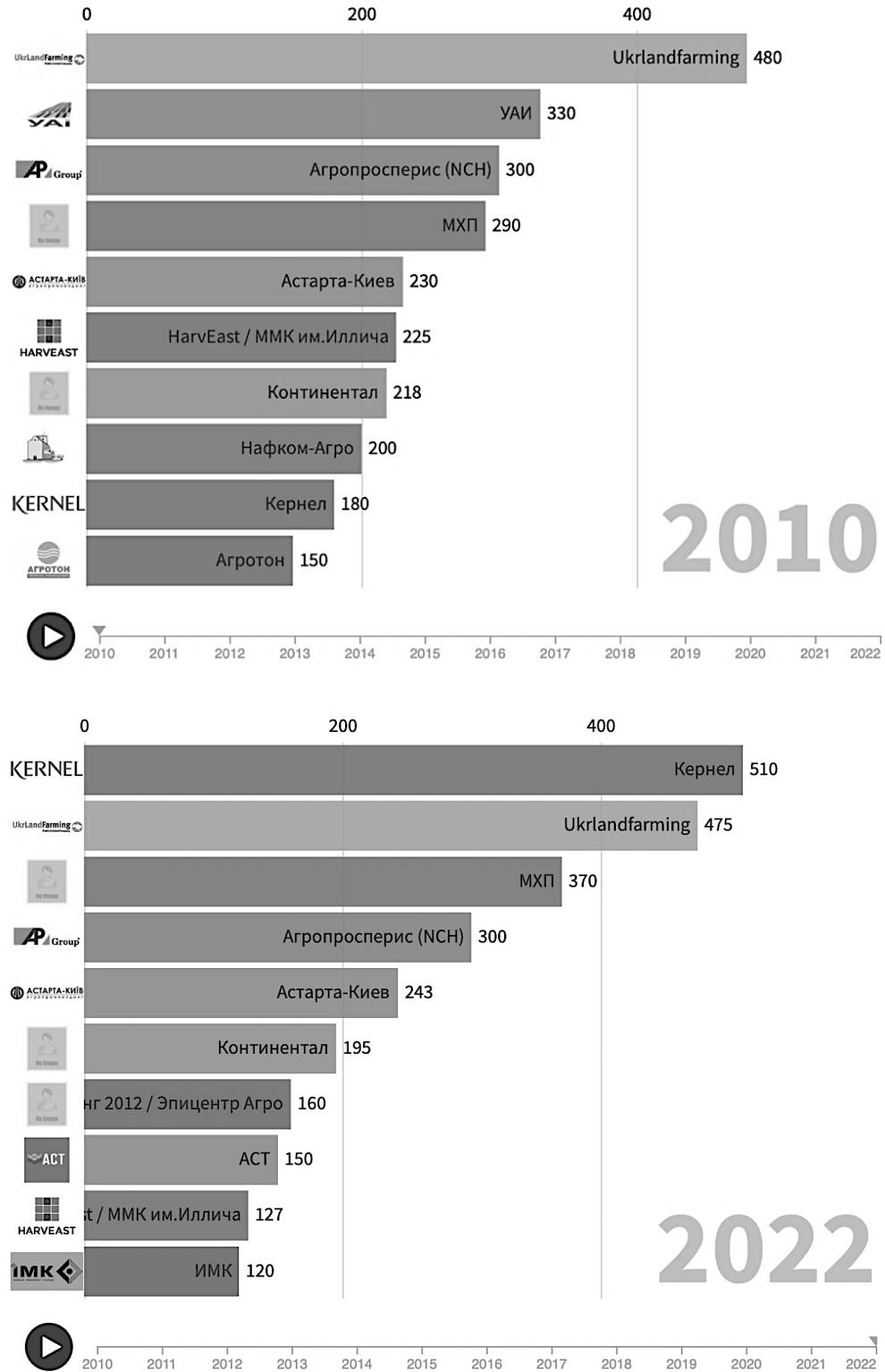


Рис. 3.1. Динаміка земельного банку топ-10 агрохолдингів України, 2010 і 2022 рр., тис га

Джерело: [162]

Продовження Додатку 3

Топ 20 найбільших компаній України

за розміром чистого доходу від реалізації продукції, млрд грн у 2022 р.

Назва компанії	Чистий дохід в млрд грн, 2022 р.	Чистий дохід в млрд грн, 2021 р.	ФПГ*
НАК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ" ↓	169,9	170,5	
ТОВ "АТБ-МАРКЕТ" ↓	148,3	148,7	АТБ
ТОВ "Д.ТРЕЙДІНГ" ↑	144,2	122,6	СКМ
ДП "НАЕК "ЕНЕРГОАТОМ" ↑	134,2	83,1	
ТОВ "ГАЗОПОСТАЧАЛЬНА КОМПАНІЯ "НАФТОГАЗ ТРЕЙДІНГ" ↑	132,0	92,1	
АТ "УКРГАЗВИДОБУВАННЯ" ↓	86,4	90,1	
НЕК "УКРЕНЕРГО" ↑	82,3	71,1	
АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ" ↓	74,6	84,7	
ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" ↓	70,0	72,8	Фоззі Груп
ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" ↓	67,9	85,8	Кернел
ТОВ "ОККО-БІЗНЕС ПАРТНЕР" ↑	67,3	41,5	Універсальна інвестиційна група (УІГ)
ТОВ "ТЕДІС УКРАЇНА" ↑	65,0	60,5	Група родини Кауфман
ТОВ "ГК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ" ↑	58,1	15,4	
ДП "ГАРАНТОВАНИЙ ПОКУПЕЦЬ" ↓	54,1	58,3	
ПАТ "ЗАПОРІЖСТАЛЬ" ↓	46,9	87,0	СКМ / Смарт-Холдинг
ПРАТ "МХП" ↑	46,7	46,0	МХП
ТОВ "ОПЕРАТОР ГТС УКРАЇНИ" ↓	46,0	51,0	
ТОВ "БАДМ" ↓	44,6	51,2	БадМ
СП "ОПТИМА-ФАРМ, ЛТД" ↓	44,3	46,3	Група родини Губських
ПРАТ "ДТЕК ПАВЛОГРАДВУГІЛЛЯ" ↑	44,2	23,9	СКМ

ФПГ* - фінансово-промислова група



компанія прямо чи опосередковано контролюється державою

↓ падіння виручки

↑ зростання виручки

Дані: Держстат, ЄДР

Аналітика – YouControl

**YOU
CONTROL**

Рис. 3.2. Топ-20 найбільших компаній України

Джерело: [21]

Продовження Додатку 3

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності компанії «Kernel», тис. т

Показник	I квартал 2023 р.	II квартал 2023 р.	III квартал 2023 р.
Експорт зерна	732	1 522	824
Переробка соняшника	461	653	744
Продажі олії	202	345	273

Джерело: складено автором за даними [80]

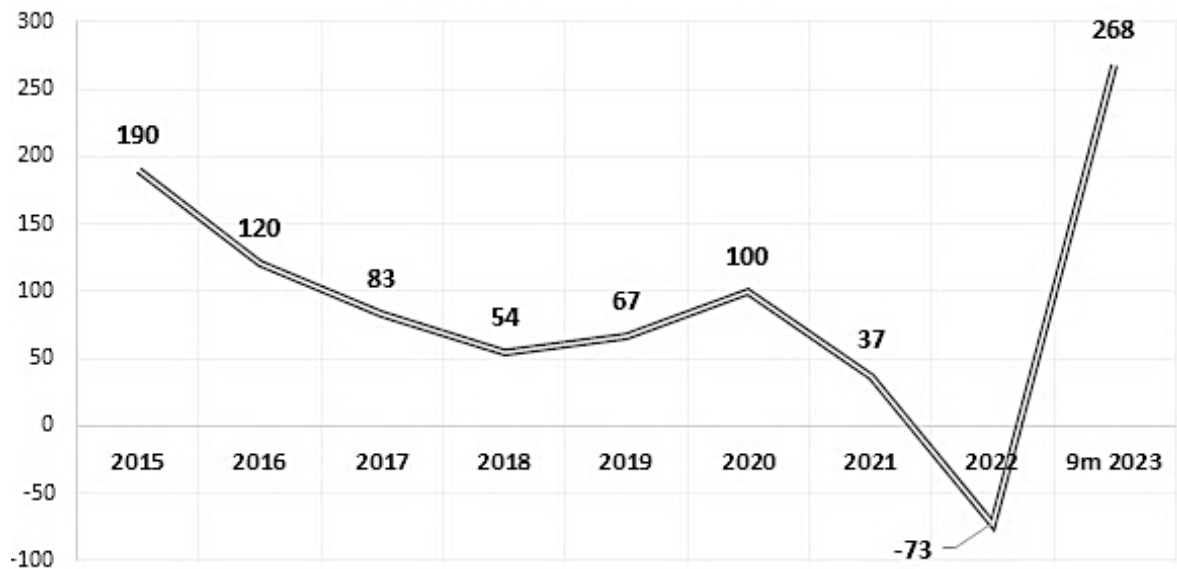


Рис. 3.3. Прибутковість переробки соняшнику (дол. на 1 т соняшникової олії)

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Продовження Додатку 3

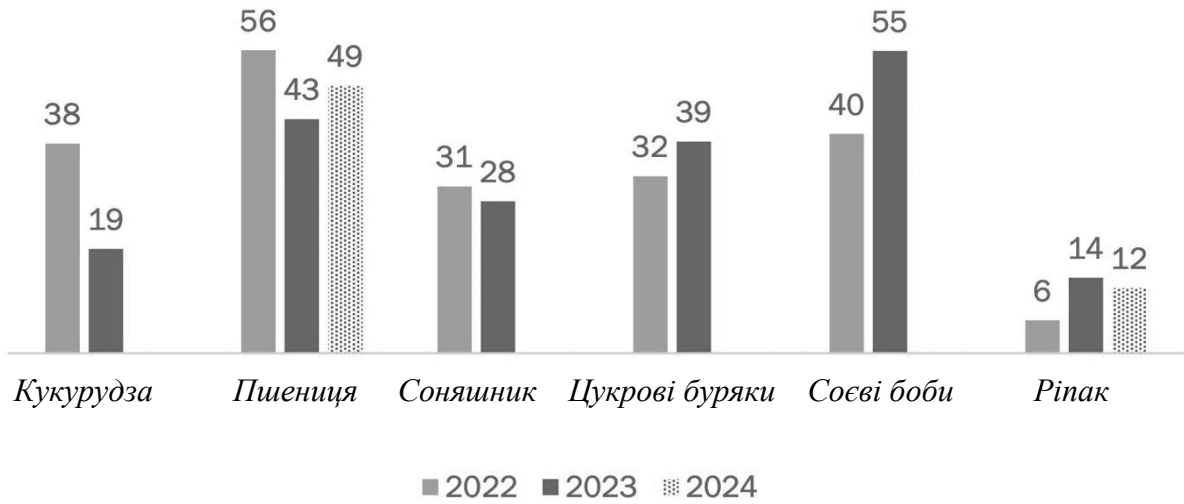


Рис. 3.4. Площа посівів основних культур компанії «Астарта-Київ», тис. га
Джерело: побудовано автором за даними [84]

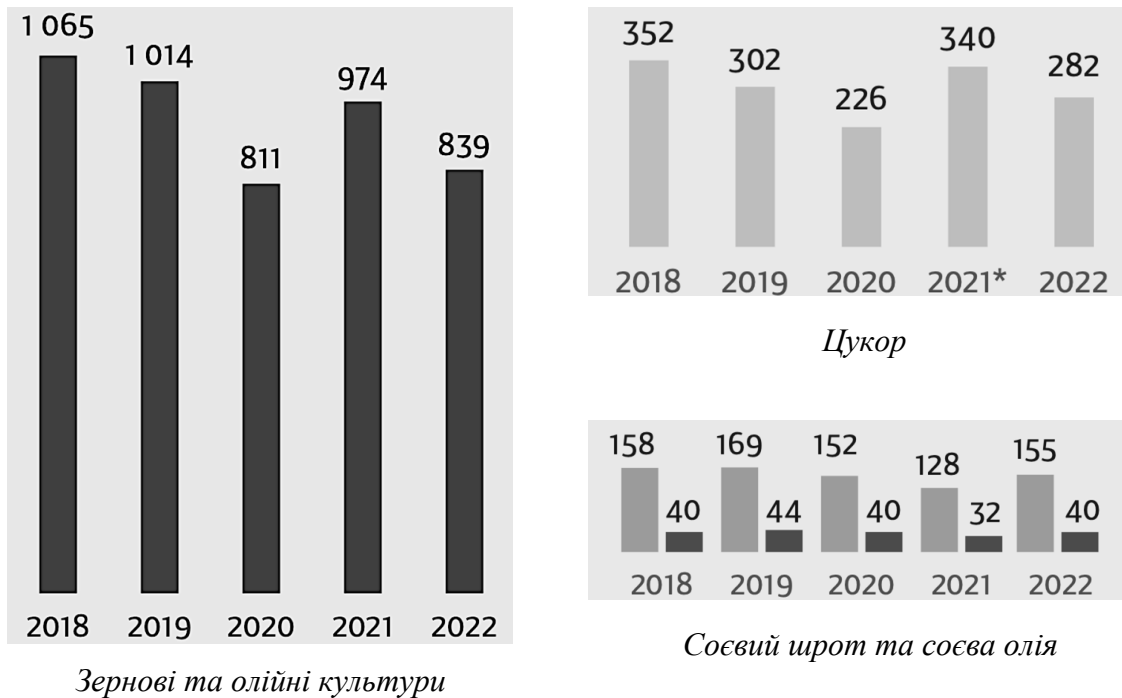


Рис. 3.5. Динаміка обсягів виробництва компанії «Астарта-Київ», тис. тон
Джерело: побудовано автором за даними [84]

Продовження Додатку 3

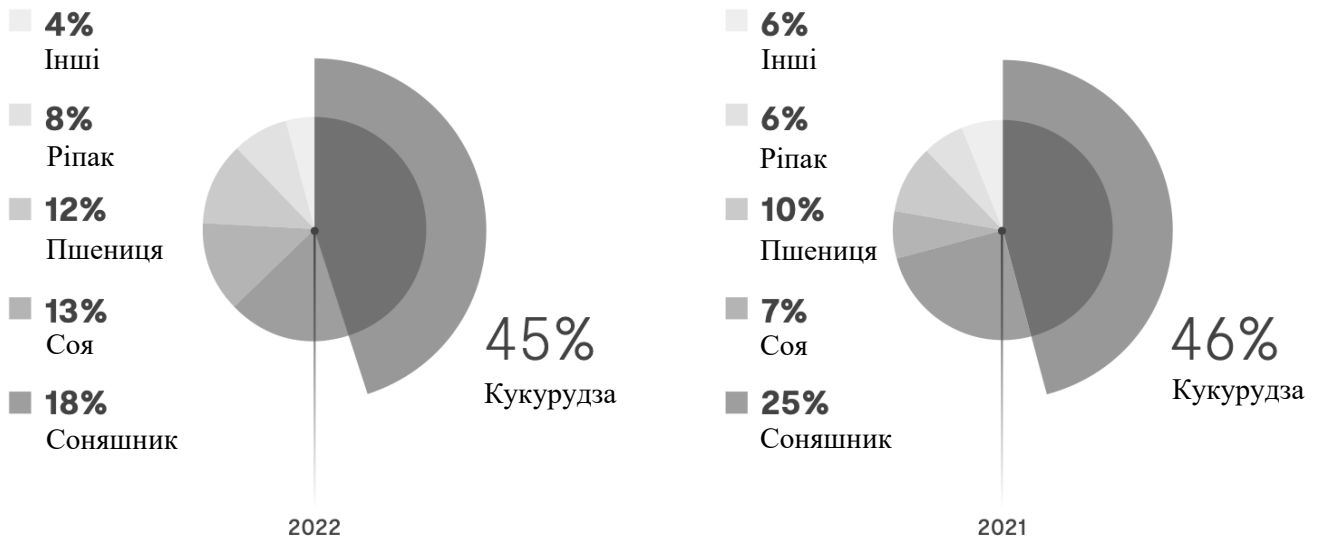


Рис. 3.6. Посівна площа компанії «МХП», 2021-2022 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними [85]

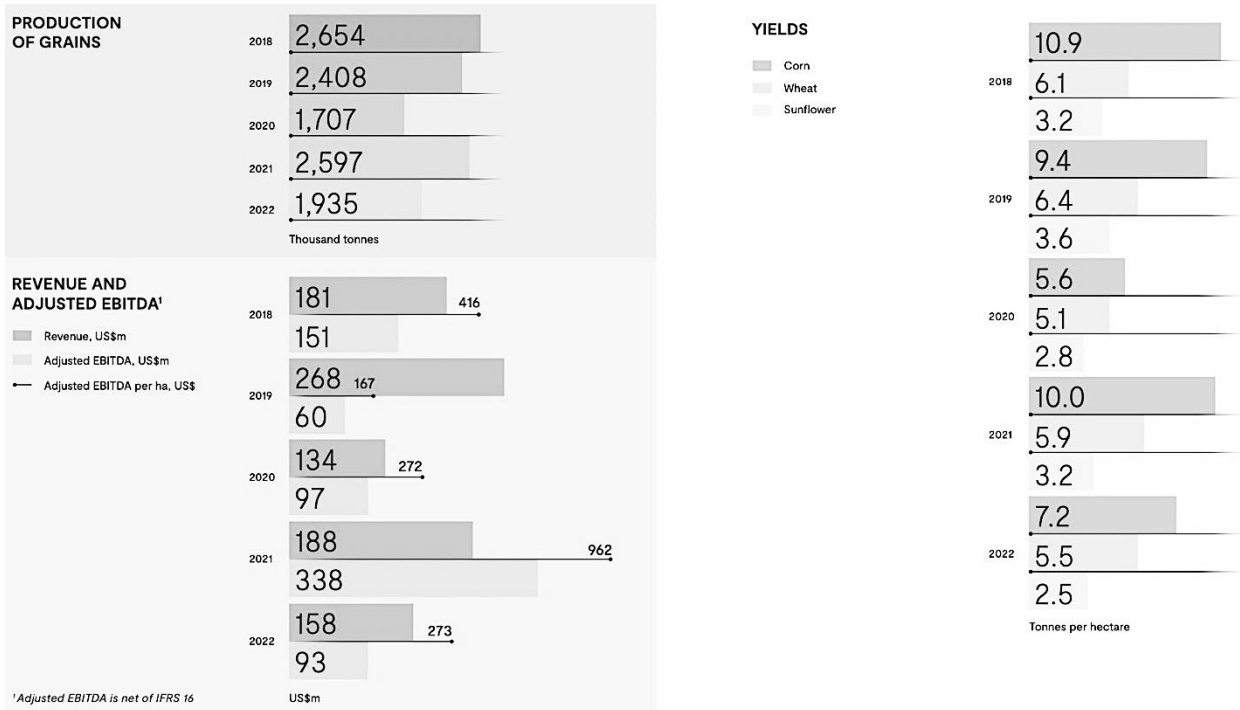


Рис. 3.7. Динаміка виробництва зернових, доходів від виробництва зернових та врожайності «МХП», 2018-2022 рр.

Джерело: [85]

Продовження Додатку 3

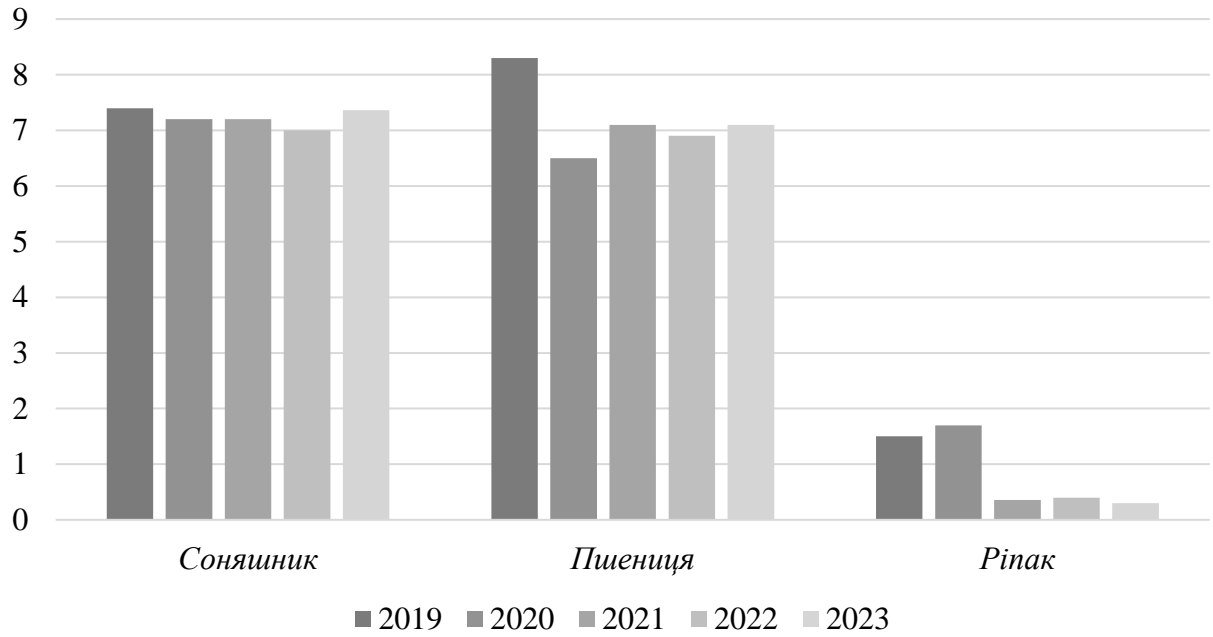


Рис. 3.8. Результати збиральної кампанії «KSG Agro», 2019-2023 рр., тис. га

Джерело: побудовано автором за даними [89]

Додаток К

Таблиця К.1

Чинники, що здійснюють вплив на ефективність діяльності агропідприємств
у контексті формування системи фінансового контролінгу

№	Фактор	Рівень розвитку
1	2	3
1	Мотивація персоналу	низький
2	Рівень корпоративної культури	нижче середнього
3	Компетентність і кваліфікація персоналу	нижче середнього
4	Лояльність персоналу до змін, що проводяться	від'ємно низький
5	Продуктивність праці для підприємства	низький – нижче середнього
6	Аналіз перспективних потреб у продукції підприємства	низький
7	Маркетингова активність підприємства	нижче середнього
8	Час на проектування та підготовку виробництва до випуску продукції	вище середнього
9	Відповідність продукції заявленим перспективним параметрам	низький
10	Технічний рівень продукції, що розробляється	нижче середнього
11	Частка продажів нової продукції у загальних продажах підприємства	низький – нижче середнього
12	Частка технологічних процесів в продукції	середній
13	Адаптивність виробничих підрозділів до змін вимог та структури	від'ємно низький
14	Ефективність управління розвитком основних фондів та підприємства в цілому	низький
15	Ефективність управління організаційною структурою підприємства	від'ємно низький

Продовження Додатку К

Продовження таблиці К.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
16	Інвестиційна привабливість підприємства	низький – нижче середнього
17	Ресурсне забезпечення логістики	середній
18	Рентабельність нової продукції	низький
19	Ефективність керування запасами	низький
20	Рівень обліку при проектуванні сучасних тенденцій у розвитку техніки та технологій	низький – нижче середнього
21	Ступінь зносу елементів виробничих фондів	середній
22	Ступінь фінансової стійкості	низький – нижче середнього
23	Рівень споживчої активності	низький
24	Рівень інформаційного забезпечення підприємства	середній
25	Координація діяльності підрозділів	від'ємно низький
26	Конкурентоспроможність підприємства	середній
27	Рівень економічної та маркетингової активності конкурентів	середній
28	Ефективність процесів фінансового контролінгу на підприємстві	низький – нижче середнього

Джерело: складено автором за даними опитування

Продовження Додатку К

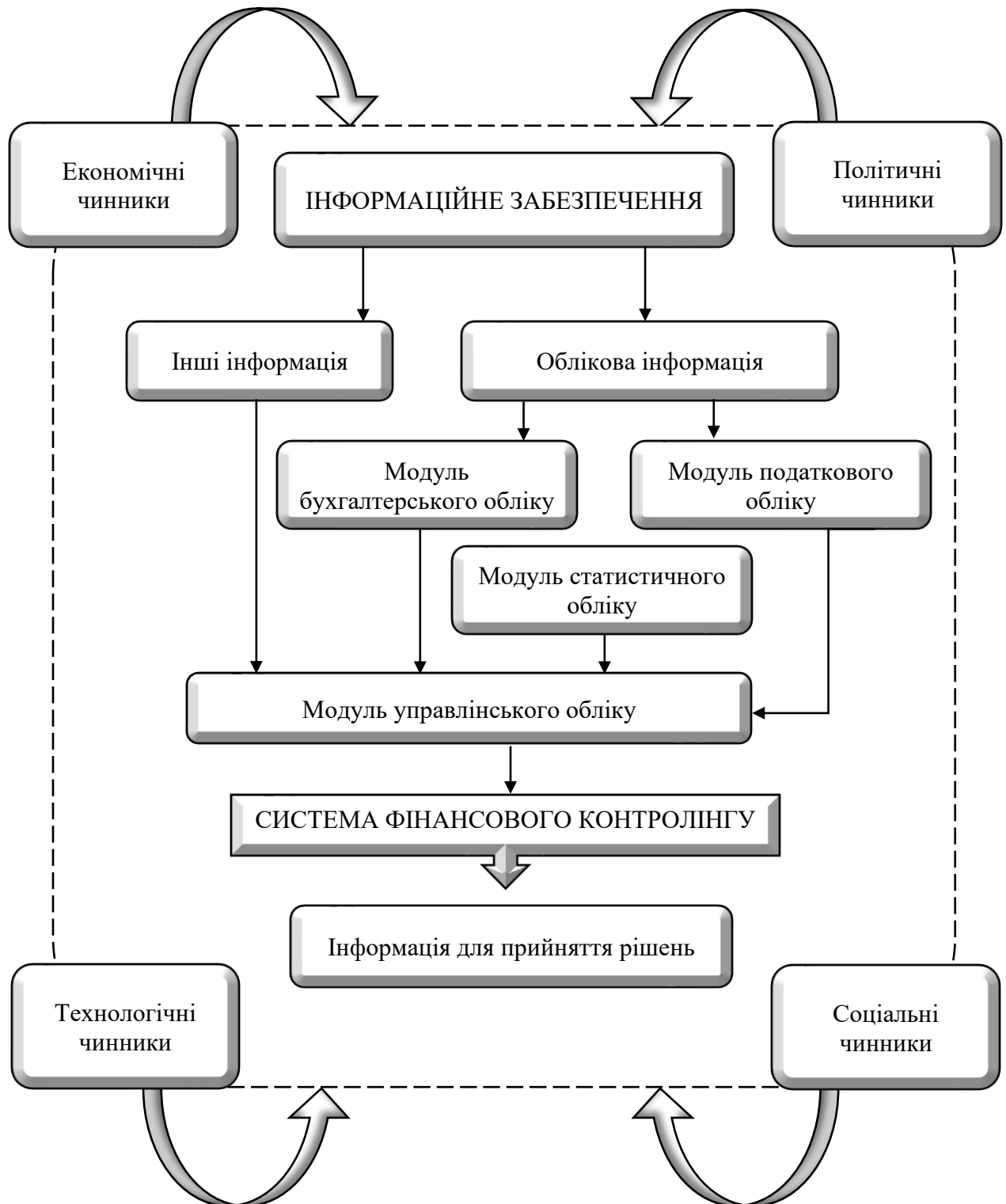


Рис. К.1. Формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в рамках системи фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором за даними [51, с. 72-74; 97, с. 14; 108, с. 55]

Додаток Л

Таблиця Л.1

Узагальнення інструментів фінансового контролінгу відповідно до функцій і задач оперативного і стратегічного контролінгу

№	Функції	Оперативний контролінг		Стратегічний контролінг	
		Задачі	Інструменти	Задачі	Інструменти
1	2	3	4	5	6
1	Планування	<ul style="list-style-type: none"> - формування та розвиток системи оперативного планування; - розробка планів у межах короткострокового тимчасового горизонту; - планування та контроль програми; - визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного управління; - реінжиніринг бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - імітаційне моделювання; - нові підходи до планування (Activity based budgeting/Priority based budgeting/Zero based budgeting) 	<ul style="list-style-type: none"> - формування та розвиток системи стратегічного планування; - визначення дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей - формування портфельних матриць; - інвестиційні плани та проекти; - розробка інноваційних планів; - аналіз та контроль зовнішнього та внутрішнього середовища; - розробка та коригування локальних та в деяких випадках глобальних стратегій 	<ul style="list-style-type: none"> - трендові моделі; - GAP-аналіз (аналіз стратегічних «люків»); - SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін); - нові підходи до планування (Activity based budgeting/Priority based budgeting/Zero based budgeting)

Продовження Додатку Л

Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6
2	Облік	<ul style="list-style-type: none"> - збирання та аналіз даних про фінансово-виробничу діяльність; - розробка та ведення системи внутрішнього обліку; - стандартизація та уніфікація обліку 	<ul style="list-style-type: none"> - облікова політика; - методи обліку витрат; - теорія обмежень; - система управлінської звітності; - міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS); - система ключових показників; - бюджетування 	<ul style="list-style-type: none"> - складання стратегічних балансів 	<ul style="list-style-type: none"> - система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC); - теорія обмежень; - метод стратегічних балансів
3	Контроль і регулювання	<ul style="list-style-type: none"> - визначення та документування фактичних показників (результатів реалізації рішень); - порівняння фактичних показників із плановими для визначення результатів діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз розривів; - аналіз витрат за центрами обліку та звітності; - бенчмаркінг 	<ul style="list-style-type: none"> - формування контрольованих величин для оцінки потенціалу успіху; - встановлення нормативних величин, що діють як база для порівняння; - визначення фактичних (реальних) значень контрольованих величин; - фіксація відхилень та аналіз причин відхилень; - виявлення необхідних коригувальних заходів для управління відхиленнями від стратегічного курсу 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз стратегічних розривів за допомогою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), контрольного інжинірингу

Продовження Додатку Л

Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6
4	Інформаційно-аналітичне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - розробка архітектури інформаційної системи; - всебічне розкриття причин відхилень та впливу чинників на економічну ситуацію; - аналіз економічної ефективності 	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційні технології (IT/IS); - інформаційна технологія Big Date; - фінансовий аналіз показників діяльності; - GAP-аналіз (аналіз відхилень) - SWOT-аналіз; - CVP-аналіз (аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток»), - ABC-аналіз; - аналіз обсягу замовлень; - оптимізація обсягів замовлень під час закупівлі; - аналіз величин у точці беззбитковості; - метод розрахунку сум покриття; - аналіз вузьких місць, що виникають на підприємстві; - методи розрахунку інвестицій; - аналіз знижок; - функціонально-вартісний аналіз; - XYZ-аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> - збір та систематизація найбільш значущих для прийняття рішень даних; - розрахунки функціонально-вартісного аналізу 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз потенціалу; - портфельний аналіз; - аналіз логістичних ланцюгів; - аналіз конкуренції; - розробка сценаріїв

Продовження додатку Л

Продовження таблиці Л.1

1	2	3	4	5	6
5	Репортинг і консалтинг	- забезпечення зрозумілого та ефективного подання звітів; - агрегація інформації; - постачання релевантної інформації; - внутрішнє консультування	- моделі створення корпоративної вартості (Shareholder Value)	- вироблення системи контрольних показників; - відображення стратегічних цілей у системі показників; - обґрунтування перспектив розвитку; - розробка нових рекомендацій	- стратегічні карти; - прогноз грошових потоків

Джерело: складено автором за даними [13, с. 25; 70, с. 85; 71, с. 115; 83, с. 15; 98, с. 90; 154, с. 70; 169, с. 7-11]

Додаток М

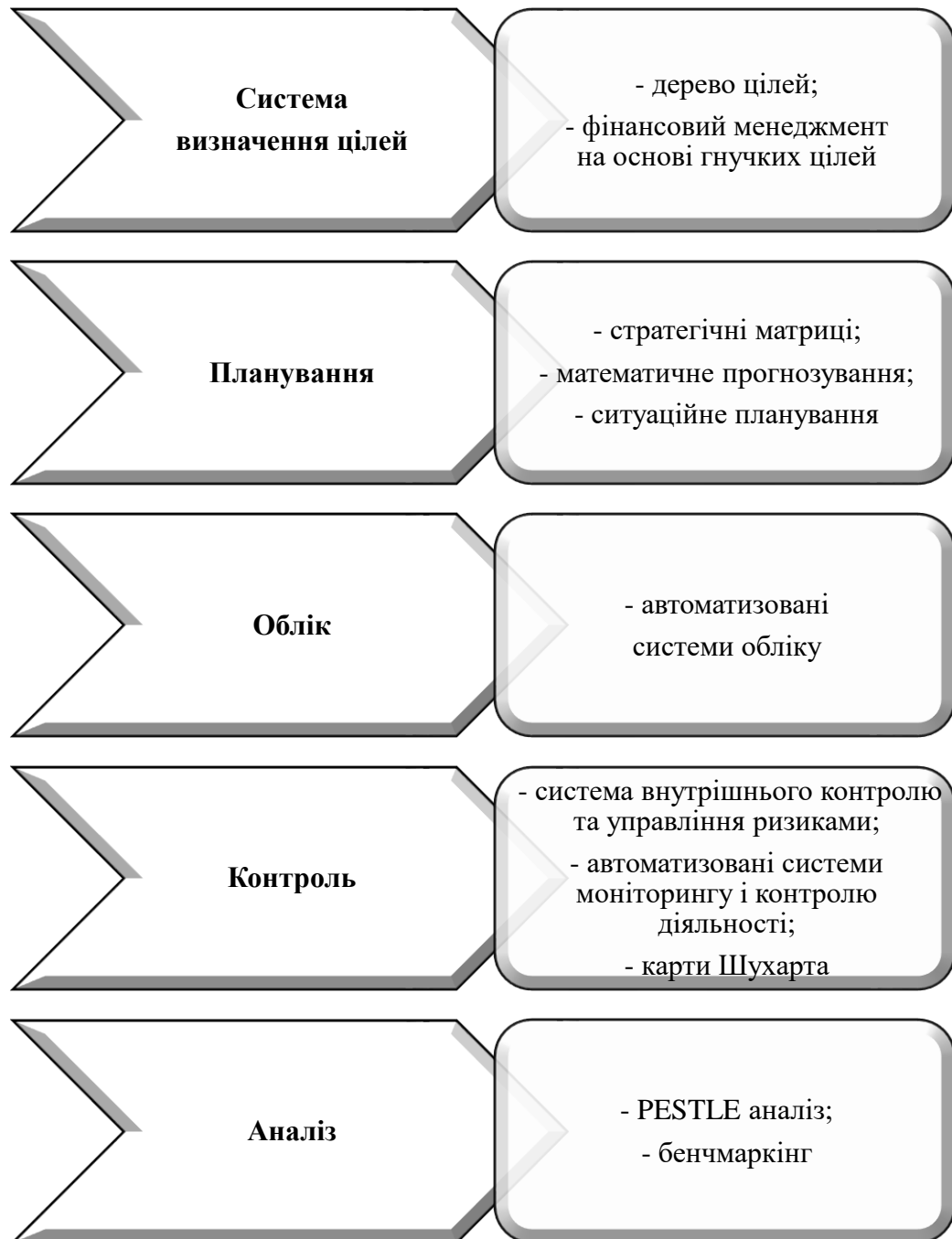


Рис. М.1. Інноваційні інструменти фінансового контролінгу

Джерело: складено автором за даними [42, с. 21; 46, с. 13; 54, с. 45; 68, с. 371]

Продовження Додатку М

Таблиця М.1

Визначення напрямків діяльності центрів відповідальності підприємств

Центр відповідальності	Характеристика та функції центрів відповідальності
Центр витрат	<p>Спеціальний підрозділ, який несе відповідальність менеджера за підтримку оптимальної якості послуг, залишаючись у межах визначеного бюджету. Як правило, цей тип центру найкраще підходить для адміністративних відділів компаній, широко відомих як функціональні відділи, де виявляється складним кількісне визначення як витрат, так і результатів. У сфері управління витратами регулятивний центр витрат позначає конкретну одиницю, в якій менеджер несе відповідальність за досягнення заздалегідь визначеного рівня виробничих витрат, який відповідає нормам. Ці стандарти зазвичай охоплюють прямі витрати на робочу силу, прямі витрати на сировину та змінні накладні витрати. Ефективність такого підрозділу оцінюється ступенем відхилень, позитивних чи негативних, між фактичними витратами та запланованим або нормативним рівнем. Як правило, таке розташування вважається найбільш придатним для відділів або департаментів, які контролюють виробництво. Прикладом окремого центру контролю витрат є відділ постачання, який контролює закупівельні ціни, працюючи в межах встановленого фізичного обсягу та структури закупівель.</p>
Центр доходів	<p>Відділ, який працює під керівництвом менеджера, основною метою якого є оптимізація отримання доходу від продажів у межах визначеного бюджету. Важливо зазначити, що керівники цих підрозділів не мають повноважень виділяти додаткові кошти понад виділений бюджет для придбання додаткових ресурсів або коригування продажних цін з метою максимізації прибутку. Ілюстрацією такого центру відповідальності є відділ продажів.</p>
Центр прибутку	<p>Управлінський орган, уповноважений коригувати як витрати, так і ціни продажу з метою оптимізації загального прибутку підприємств. Яскраву ілюстрацію цього конкретного центру відповідальності можна побачити за допомогою виділення виробничого підрозділу, який працює незалежно та відображається у власному окремому балансі.</p>
Центр інвестицій	<p>Менеджери даного центру несуть найбільшу відповідальність, оскільки вони контролюють не лише фінансові прибутки, а й корпоративні активи, пов'язані з діяльністю центру, а також кінцеву прибутковість, отриману від них.</p>

Джерело: складено автором за даними [35, с. 88; 39, с. 78; 49, с. 76-78]

Додаток Н

ПЛАНУВАННЯ		УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК	
<i>Оперативний контролінг</i>	<i>Стратегічний контролінг</i>	<i>Оперативний контролінг</i>	<i>Стратегічний контролінг</i>
Бюджетування Лінійне програмування Мережеве планування	Розробка сценаріїв Економетричні методи	Стандарт-костинг Таргет-костинг Директ-костинг Кайзен-костинг	Таргет-костинг Метод АВС
АНАЛІЗ		ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ	
<i>Оперативний контролінг</i>	<i>Стратегічний контролінг</i>	<i>Оперативний контролінг</i>	
Аналіз СVP Фінансовий аналіз Фінансово-статистичний аналіз Факторний аналіз відхилень Аналіз АВС Аналіз XYZ Аналіз якості	Аналіз потенціалу Ризик-аналізування Портфельний аналіз	Методи технічного нормування Фінансово-статистичний аналіз Індексний метод Метод бальної оцінки	

Рис. Н.1. Інструменти оперативного і стратегічного фінансового контролінгу у контексті підсистем планування, управлінського обліку, аналізу і контролю
Джерело: складено автором за даними [36, с. 11; 55, с. 99; 140, с. 58; 209, с. 142]

Додаток О

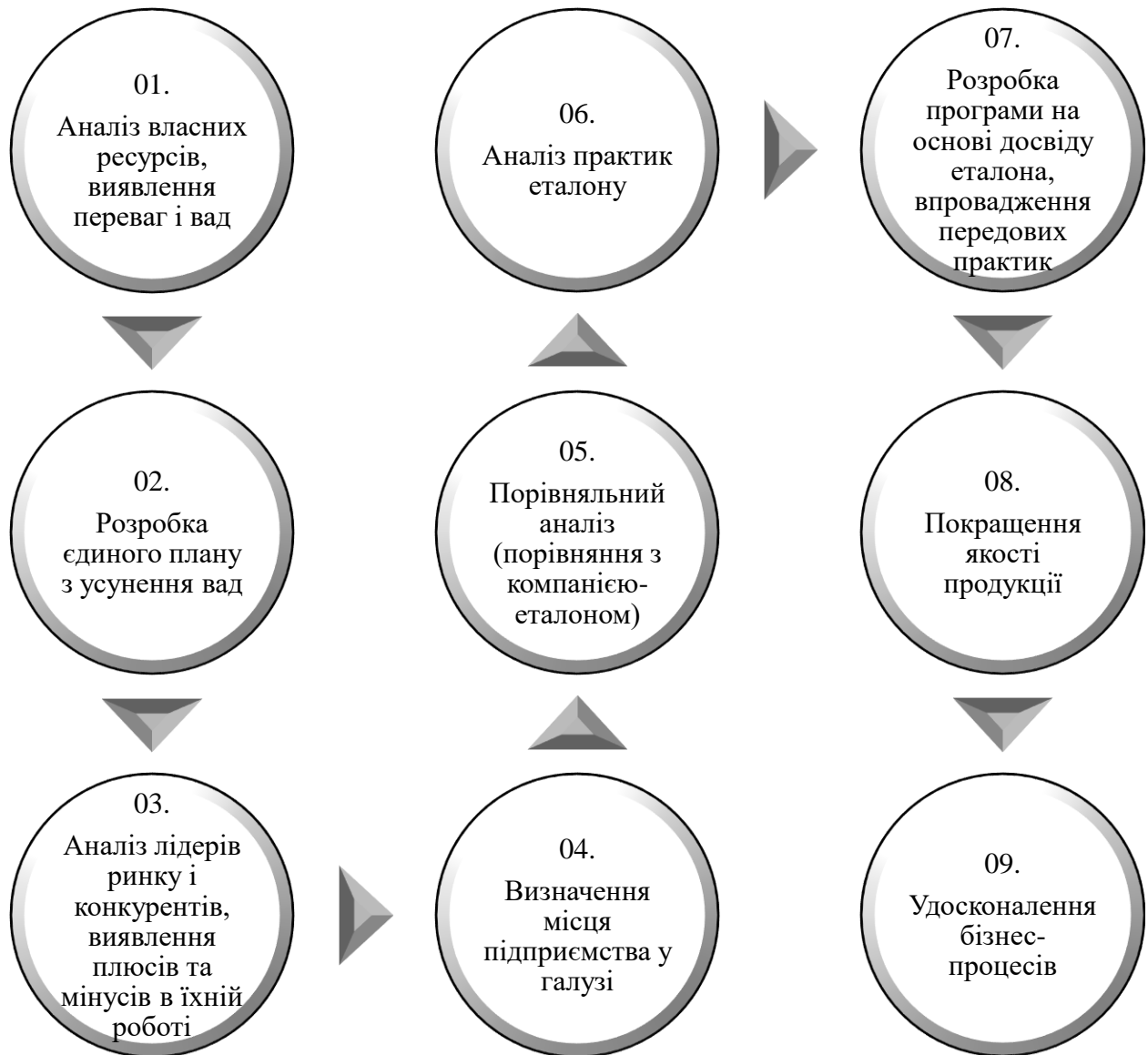


Рис. О.1. Етапи і завдання проведення бенчмаркінгу на підприємстві
Джерело: складено автором за даними [18, с. 142; 107, с. 338; 141, с. 121]

Продовження Додатку О

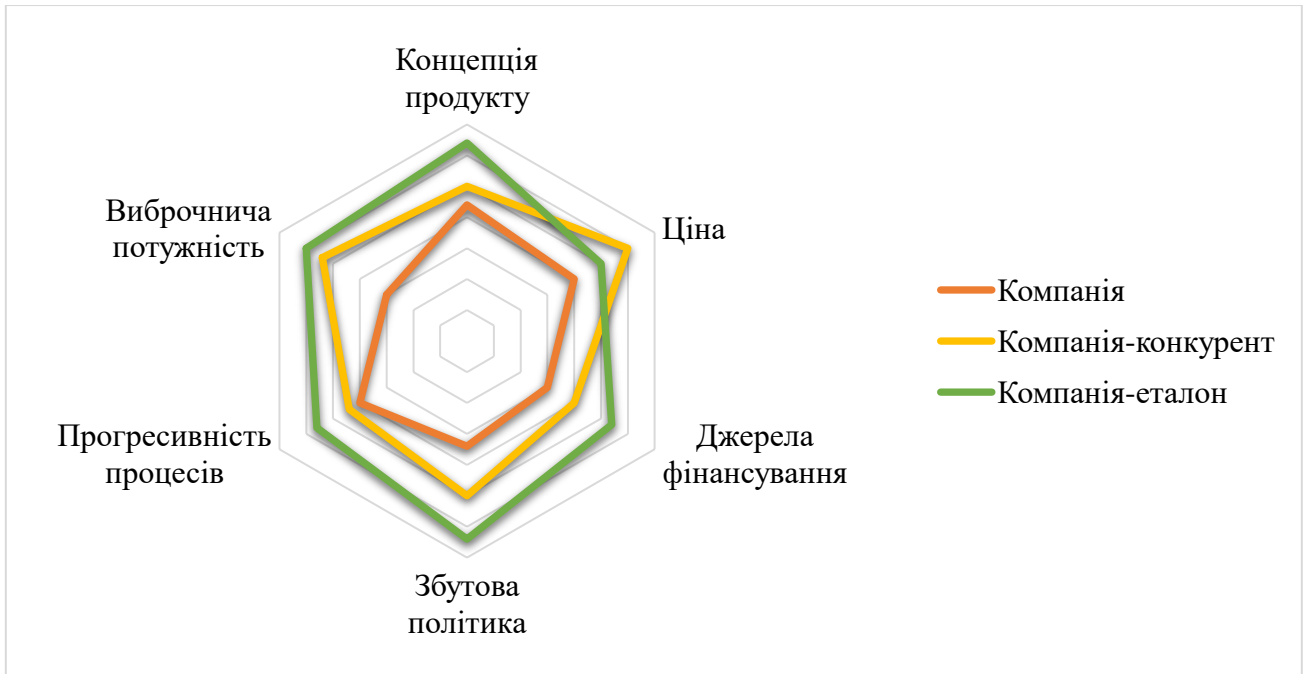


Рис. О.2. Бенчмаркінг як інструмент фінансового контролінгу підприємств

Джерело: побудовано автором за даними [26, с. 139; 106, с. 234]

Продовження Додатку О

<p>Етап 1. Етап підготовчих заходів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • вибір об'єктів вартісного аналізу та постановка завдань; • постановка кількісних цілей; • створення робочої групи; • розробка програми аналізу.
<p>Етап 2. Етап визначення фактичного стану об'єкта аналізу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • збір інформації та опис об'єкта аналізу; • характеристика функцій; • визначення витрат на виконання робіт.
<p>Етап 3. Етап перевірки фактичного стану об'єкта</p>	<ul style="list-style-type: none"> • перевірка якості виконання функцій; • перевірка обґрунтованості витрат.
<p>Етап 4. Етап пошуку рішення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • виявлення всіх можливих варіантів рішення.
<p>Етап 5. Етап експертизи варіантів рішень</p>	<ul style="list-style-type: none"> • перевірка можливості реалізації; • перевірка економічності.
<p>Етап 6. Етап формування висновків щодо впровадження оптимального рішення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • вибір рішення; • рекомендації щодо реалізації; • реалізація запропонованого рішення.

Рис. О.3. Вартісний аналіз як інструмент фінансового контролінгу підприємств

Джерело: складено автором за даними [64, с. 12; 102, с. 52; 172, с. 4-5]

Продовження Додатку О

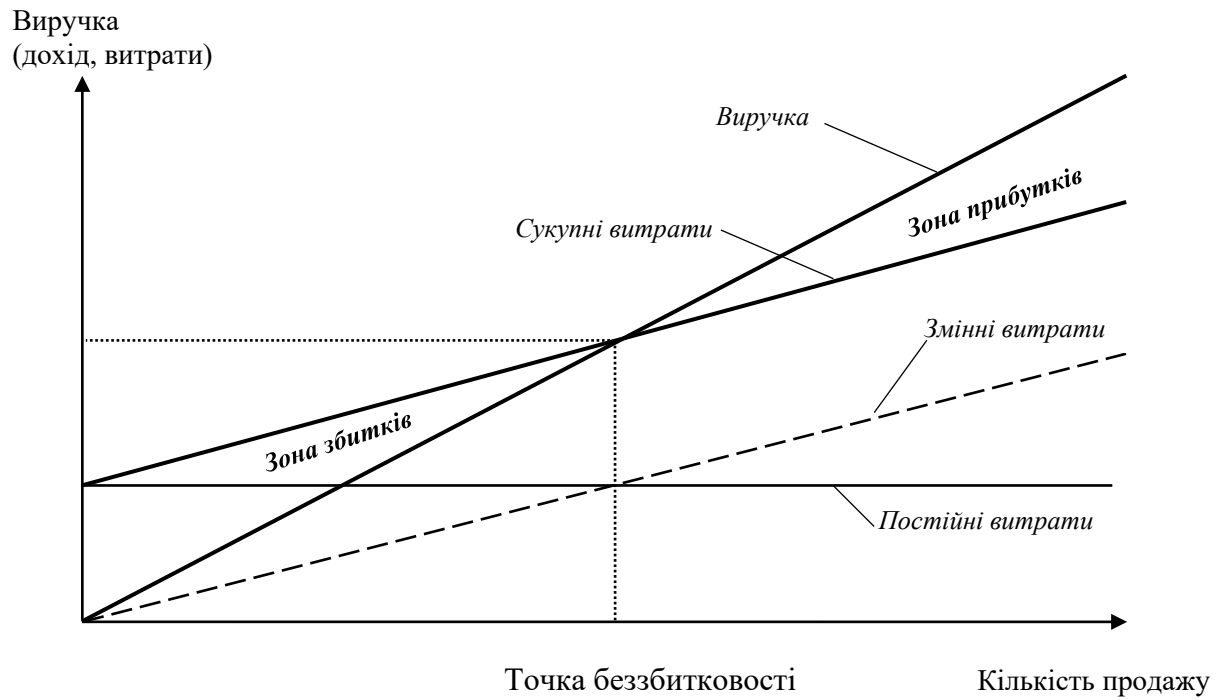


Рис. О.4. Аналіз беззбитковості як інструмент фінансового контролінгу

Джерело: побудовано автором за даними [61, с. 18]

Продовження Додатку О

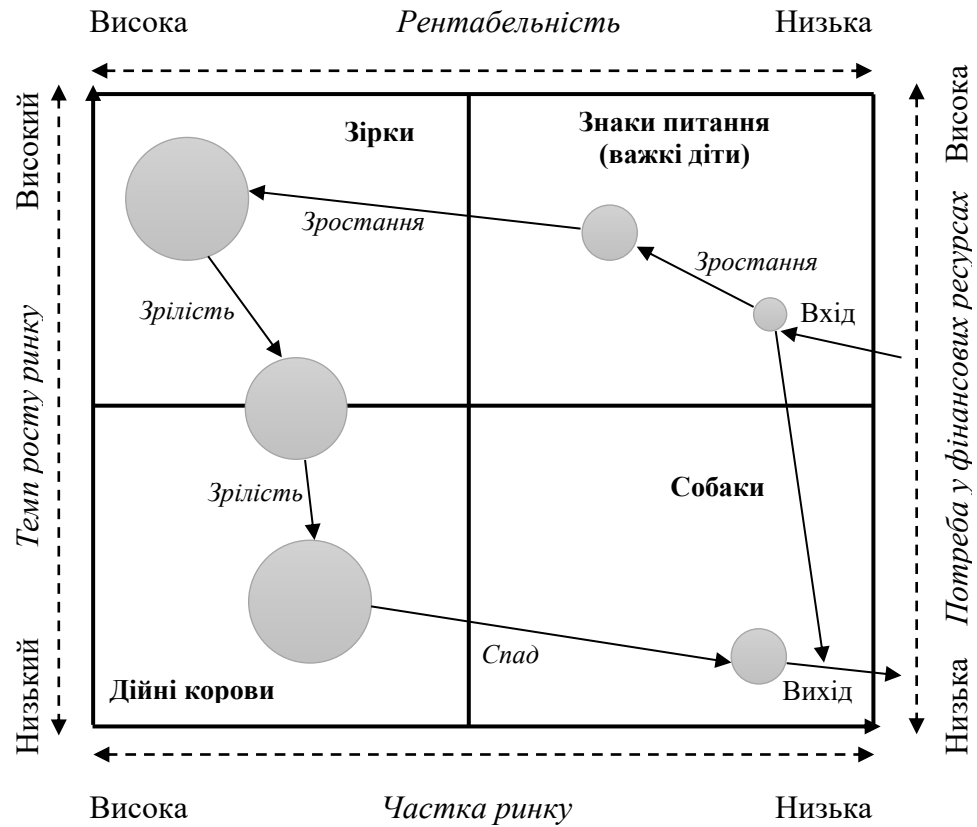


Рис. О.5. BCG-matrix (матриця «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи)

Джерело: побудовано автором за даними [40, с. 22]

Продовження Додатку О

Таблиця О.1

SWOT-аналіз формування системи фінансового контролінгу підприємств

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> – кваліфікований персонал; – поява інноваційного фінансового підрозділу з енергійних і амбіційних співробітників; – відносно низькі витрати на заробітну плату; – дотримання сучасних тенденцій у сфері фінансового менеджменту; – широке розповсюдження технологій автоматизації і комп'ютеризації; – формування програмних продуктів з обліку і фінансів. 	<ul style="list-style-type: none"> – інертність керівництва підприємств; – недоліки управлінської культури; – низька трудова відповідальність працівників; – супротив впровадженню інновацій; – дефіцит кадрів; – дефіцит вільних фінансових ресурсів; – відсутність єдиних стандартів контролінгу; – недоліки нормативно-методичної бази; – невеликий і застарілий асортимент програмних продуктів; – різниця у КРІ у вітчизняній і зарубіжній практиці.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> – полегшення праці персоналу; – спрощення документообігу; – зниження витрат часу на бізнес-операції; – збільшення швидкості реакції на зміни умов господарювання; – забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень; – збільшення можливостей планування; – можливість створити систему КРІ; – зростання зацікавленості і довіри з боку інвесторів; – здатність збільшити ефективність і якість досягнення цілей підприємств. 	<ul style="list-style-type: none"> – витрати на перепідготовку кадрів; – порушення роботи системи внаслідок некоректних рішень і дій; – ймовірність некоректної побудови і організації автоматизованої системи обліку; – небезпека у виборі невідповідного програмного продукту; – витрати на матеріальне забезпечення і оплату праці; – побудова неефективної системи показників, що спровокує до ускладнень у роботі.

Джерело: складено автором

Продовження Додатку О

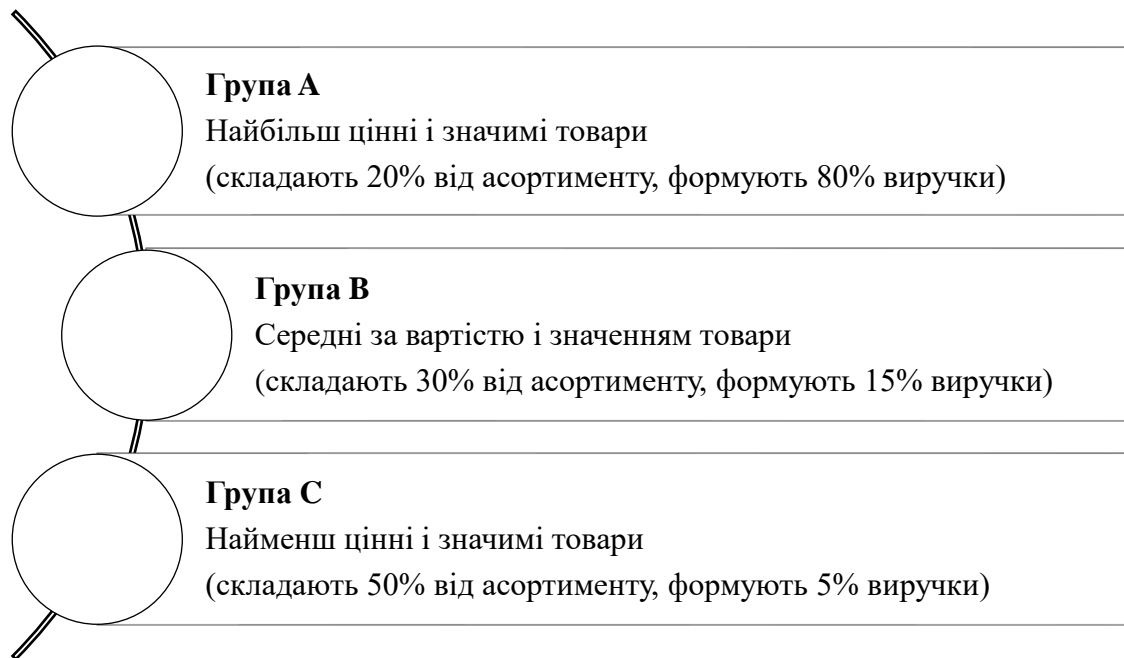


Рис. О.6. Групування запасів за методом ABC-аналізу

Джерело: складено автором за даними [38, с. 161]

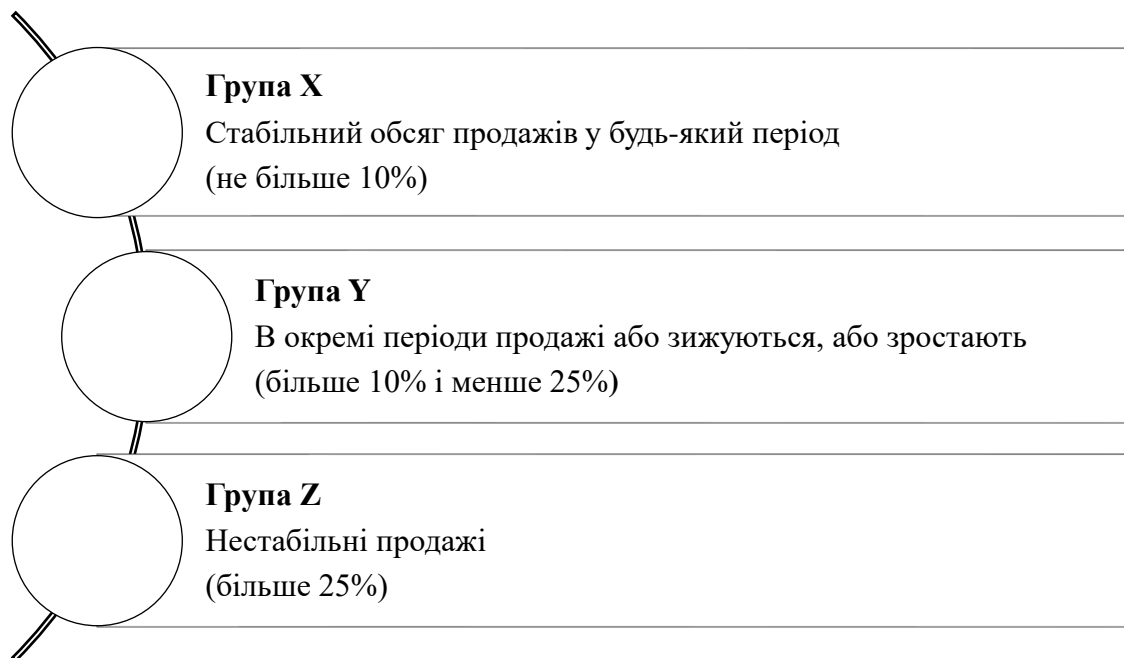


Рис. О.7. Групування запасів за методом XYZ-аналізу

Джерело: складено автором за даними [38, с. 162]

Продовження Додатку О

	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Рис. О.8. Інтегральний підхід до використання ABC-аналізу і XYZ-аналізу як інструментів фінансового контролінгу на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [95, с. 33]



Рис. О.9. Інструменти управління витратами підприємств

Джерело: складено автором за даними [57, с. 110; 69, с. 14-15]

Продовження Додатку О

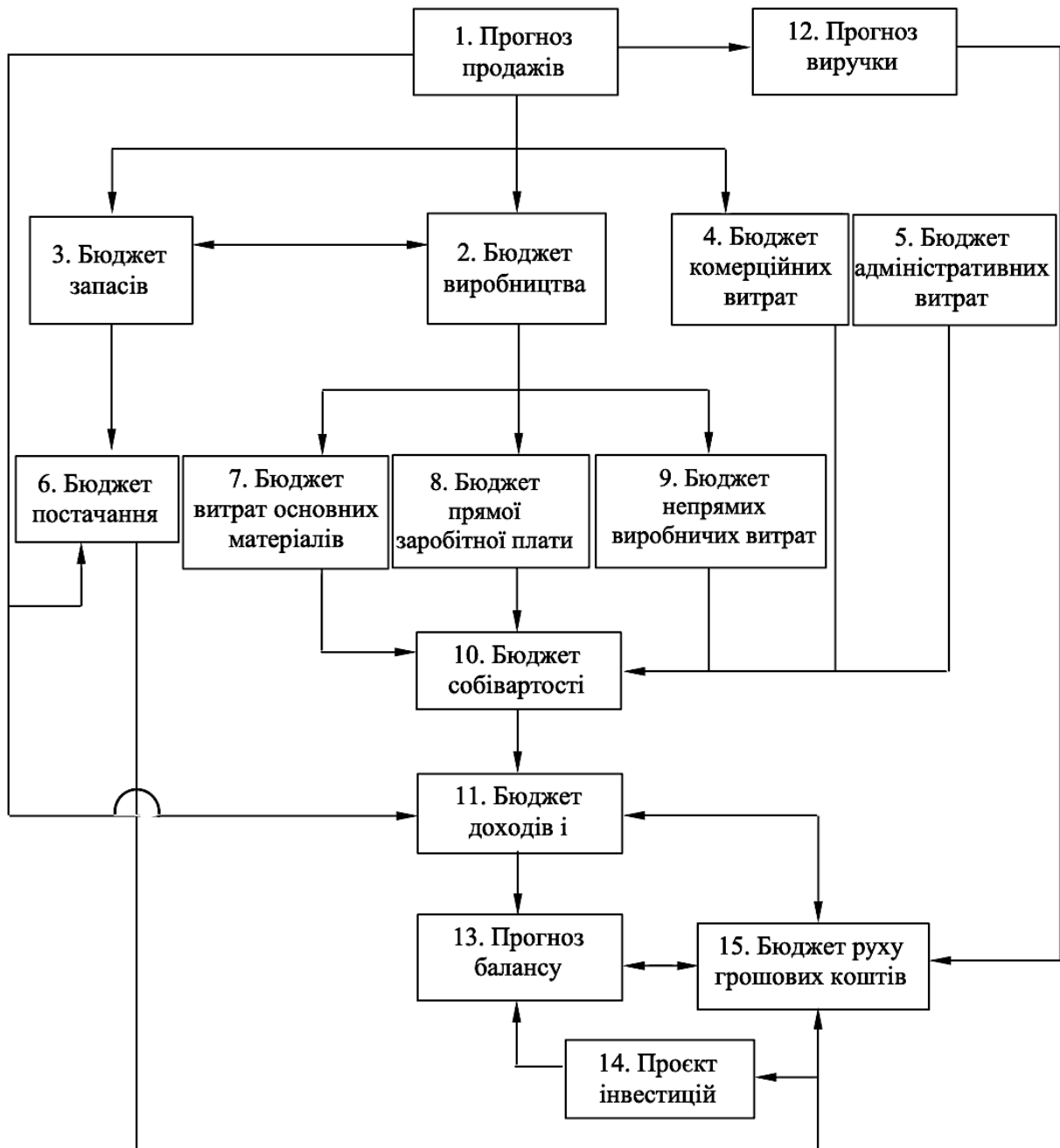


Рис. О.10. Алгоритм складання бюджету агропідприємств за умови формування системи фінансового контролінгу

Джерело: складено автором

Продовження Додатку О



Рис. О.11. Приклад системи показників оцінювання стану діяльності сільськогосподарських підприємств в рамках формування системи фінансового контролінгу

Джерело: складено автором

Продовження Додатку О

Таблиця О.2

Наслідки формування інструментарію системи фінансового контролінгу

Зв'язки, показники виробничої діяльності	Стан	
	поточний	очікуваний
1	2	3
Характер господарської діяльності	мала імовірність зміни специфіки галузевої діяльності на фоні значного зниження ризиків діяльності	
Ринковий стан підприємства	ринковий	лідуючі позиції за цінами
Найбільш ризиковий фактор діяльності	якість стада сільськогосподарських тварин	робоча сила вимагає більш високої кваліфікації
Додаткові ризики	зриви постачань, сезонні коливання продажів, проблеми з АУП	виключно сезонні коливання продажів
Фінансова стабільність	фінансування базується на значній частці запозичених коштів, фінансовий стан нестабільний і вимагає постійного покращення	фінансування ведеться власними коштами, від яких передбачається зростання віддачі на 50 відсотків
Ліквідність активів	низька	низька, за орієнтир слугує рівень доходності
Потужності та рівень їхнього завантаження	застарілі, завантажені практично повністю, гальмують зростання виробництва та реалізації	нові, завантаження менше 60 відсотків, створюють високий виробничий важіль
Релевантні фактори для завантаження потужностей	простої під ремонт та налагодженням	обсяг реалізації, чисельність працюючих (загалом) та необхідної кваліфікації (зокрема), регулярність постачання дефіцитної сировини
Рівень товарних запасів	висока питома вага неліквідів, ціни на сировину мають зростаючий тренд	низька питома вага неліквідів, прискорення обороту, зміна системи постачання
Головний тренд доходів	зростання	
Релевантні фактори для головного тренду доходів	зростання відбувається за рахунок зростання продажів у натуральному виразі за відносно стабільних цін	зростання відбувається за рахунок зростання продажів у натуральному виразі за скорочення цін
Структура доходів	висока частка інших доходів	зниження частки інших доходів, основні доходи – від реалізації
Характер ціноутворення	на базі витрат	ринкове, тренд цін – зниження
Комерційні витрати та їхній зв'язок з реалізацією	у пропорції до реалізації	покращення процесів доставляння продукції, поєднання цих заходів з логістикою
Релевантні фактори для комерційних витрат	кількість замовлень, середня відстань однієї поїздки	кількість замовлень, середня відстань однієї поїздки, завантаження кузова
Адміністративні витрати	швидке зростання у зв'язку з розширенням апарату управління	стабілізування
Релевантні фактори для адміністративних витрат	чисельність АУП, рівень та система їхнього винагородження, представницькі доходи	зростання середньої заробітної плати АУП компенсується скороченням їхньої чисельності

Джерело: складено автором

Додаток П

Таблиця П.1

Відмінні риси фінансового і управлінського обліку

№	Характеристика	Фінансовий облік	Управлінський облік
1	Користувачі інформації	зовнішні	внутрішні
2	Мета обліку	інформаційне забезпечення зовнішніх користувачів	інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень
3	Обов'язковість	відповідно до законодавства	за рішенням керівництва
4	Свобода вибору інструментів обліку	відповідно до законодавства	без обмежень
5	Теоретична база	нормативні акти	економічна теорія, теорія прийняття рішень
6	Вимірники	грошові одиниці	грошові та натуральні одиниці
7	Об'єкт обліку	підприємство	центри відповідальності, види продукції, проекти
8	Частота	відповідно до законодавства	у разі необхідності
9	Надійність	вимагає об'єктивності, орієнтований на минуле	залежить від цілей компанії, орієнтований на прогнозування
10	Вимоги	точність	релевантність

Джерело: складено автором за даними [44, с. 149; 50, с. 91-92; 56, с. 14]

Продовження Додатку Р

Продовження таблиці Р.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	- вибір між власним виробництвом та закупівлею на стороні; - оцінка можливостей фінансового маневру	- +/-	+/- +/-	+/- +/-	+/- +/-	+/- +/-	+/- +/-	+/- +/-
1.7.	Аналіз чутливості витрат та результатів до впливу зовнішніх чинників та розрахунок запасу міцності (оцінка ризику в короткостроковому періоді): - рівень попиту; - ціни на товари та послуги, що закупаються, та ін.	- -	- -	- -	+/- +	+ +	+ +	+/- +
1.8.	Ціноутворення витратними методами (у короткостроковому періоді): - верхня межа ціни товарів і послуг, що закупаються; - ціна реалізованих товарів та послуг; - внутрішні (трансферні) ціни	- - -	+/- +/- +/-	+/- +/- +/-	+/- +/- +/-	+ + +/-	+ + +/-	+/- +/- +/-
2	Облік та контроль витрат та результатів. Аналіз відхилень							
2.1.	Складання звітності про витрати та результати у міру необхідності (а не лише за квартал чи за місяць)	-	+/-	+/-	+	+	+	+
2.2.	Порівняння планових та фактичних витрат та результатів у цілому по підприємству	+/-	+/-	+	+/-	+	+	+/-
2.3.	Порівняння планових та фактичних витрат та результатів: - по центрах відповідальності; - за видами продукції; - за видами використовуваних ресурсів	+/- +/- +/-	+/- +/- +	+ +/- +	+ +/ +	+ + +	+ + +	+ + +
2.4.	Контроль динаміки витрат та результатів	+	+	+	+	+	+	+
2.5.	Виявлення причин відхилень	-	+	+	+	+	+	+/-
2.6.	Оцінка ефективності роботи лінійних та функціональних менеджерів	-	+/-	+/-	+	+	+	+/-
2.7.	Контроль повних витрат	+	+/-	+/-	-	+/-	+/	-
2.8.	Контроль релевантних (граничних) витрат	-	-	-	+	+	+	+
2.9.	Оцінка та контроль вартості запасів готової та незавершеної продукції	+	+	+	+/-	+	+/-	+/-
2.10.	Коригування методик планування	-	+/-	+	+/	+/-	+	+

Джерело: складено автором за даними [41, с. 86-89; 43, с. 75; 102, с. 132-135; 129, с. 252-253]

Додаток С

Таблиця С.1

Особливості організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств

№	Особливість	Опис
1	Врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на формування системи фінансового контролінгу	<p><i>Внутрішні чинники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - масштаб підприємств; - рівень диверсифікації виробництва, асортименту товарів і послуг; - усвідомлення керівництвом важливості та необхідності формування системи фінансового контролінгу; - професійна компетентність керівництва та працівників підприємств; - фінансово-економічний стан підприємств; - специфіка фінансово-господарської діяльності підприємств. <p><i>Зовнішні чинники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень конкуренції на ринку; - економічна ситуація в країні; - політична ситуація в країні; - податкова та фінансова політика країни.
2	Контроль якості системи фінансового контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> - якісна робота відділів і служб підприємств; - постійна координація підрозділів; - забезпечення взаємодії з підрозділами та службами; - забезпечення якісного виконання основних функцій з планування, аналізу, обліку та контролю; - підвищення якості роботи персоналу компанії.
3	Надійність та ефективність системи фінансового контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення якісного виконання покладених функцій; - максимізація результатів управління; - забезпечення ефективності управлінських рішень.
4	Складність системи фінансового контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> - координація працівників підприємств, пов'язаних за системою фінансового контролінгу; - охоплення та реалізація різноманітних функцій і завдань системи фінансового контролінгу.

Джерело: складено автором за даними [25, с. 271-272; 105, с. 164-172]

Додаток Т

Таблиця Т.1

Можливості та складнощі у процесі формування системи фінансового контролю підприємств

№	Можливості у процесі формування системи фінансового контролю	Складнощі у процесі формування системи фінансового контролю
1	Поява конкретної особи (фінансового контролера), на яку покладені обов'язки планування, аналізу, обліку та контролю за результатами фінансово-господарської діяльності підприємств	Потреба у зміні наявної організаційної структури підприємств, необхідність у мотивації співробітників до змін управління
2	Акумуляція фінансово-економічної інформації у єдиній базі, забезпечення швидкого доступу користувачам	Проблеми з розподілу функцій і зобов'язань відділів підприємств, поява нових функцій
3	Прискорення у запровадженні єдиних стандартів та правил планування і обліку, спрощення звітування та інформатизація процесів управління	Пошук досвідченого фінансового контролера або потреба у навчанні
4	Тенденція до ізоляції структурних одиниць підприємств буде зменшена. Узгодженість відділів підприємств, зменшення ізоляції структурних підрозділів	Ймовірність значного впливу служби фінансового контролю на інші відділи

Джерело: складено автором

Продовження Додатку Т

Таблиця Т.2

Чинники, які прискорюють та уповільнюють формування системи фінансового контролінгу підприємств

№	Чинник, який впливає на швидкість формування системи фінансового контролінгу	Позитивний ефект (прискорення)	Негативний ефект (уповільнення)
1	Ефект від застосування: <ul style="list-style-type: none"> • економічний • соціальний 	Підвищення прибутковості та гнучкості підприємств у короткостроковому та довгостроковому періодах Нова можливість швидкого просування по кар'єрних сходах внаслідок створення служби фінансового контролінгу (підвищення статусу)	Недосконалість існуючих методів аналізу Загроза втрати статусу груп (бухгалтерії, планово-економічному відділу і т.п.) та осіб (керівників відповідних відділів)
2	Сумісність: <ul style="list-style-type: none"> • з корпоративною культурою; • з інформаційним забезпеченням 	Залежить від підприємств	У середньому невисока сумісність із корпоративною культурою. Низька сумісність з традиційними системами інформаційного забезпечення
3	Складність нововведення	Простота та доступність	Ускладнення порівняно з традиційними підходами; необхідність додаткового навчання
4	Можливість проведення експерименту	Можливість сформувати експериментальну тимчасову групу осіб	Кінцевий ефект можна отримати лише після повноцінного впровадження
5	Наочність	Ранні (проте ще неточні та недостовірні) результати	Остаточний результат буде отримано після тривалого періоду часу

Джерело: складено автором за даними [37, с. 429; 101, с. 112-115]

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:******1.1. Розділи у колективних монографіях:***

1. Пінті А. В. п.п. 3.6. «Моделі управління фінансовими ресурсами підприємства». *Стабілізація фінансово-економічної системи України: новітні моделі та перспективи розвитку* : монографія / за заг. ред. О. М. Гончаренко, О. С. Світличної. Одеса : Атлант, 2017. 271 с. (17,5 д.а.) *Особистий внесок здобувача: представлено моделі управління фінансовими ресурсами підприємства (0,55 д.а.)*
2. Пінті А. В. п.п. 5.5. «Методи та інструменти фінансового контролінгу підприємства в умовах економічної нестабільності». *Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення* : монографія / за заг. ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. Суми : СумДУ, 2022. 529 с. (60,57 д.а.) *Особистий внесок здобувача: визначено методи та інструменти системи фінансового контролінгу підприємства (0,6 д.а.)*

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України:

3. Пінті А. В., Лапіна І. С. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту промислових підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №2(61). С. 194-202. (0,8 д. а.) *Особистий внесок здобувача: проаналізовано проблеми фінансового менеджменту і контролінгу на українських промислових підприємствах (0,6 д. а.) (Index Copernicus, RePEc, WorldCat, ERIHPLUS, UlrichWeb)*

Продовження Додатку У

4. Pinti A. V., Kereksha O. V. Role of financial konroling in financial management of industrial enterprises. *Економічний форум*. 2016. №4. С. 228-232. (0,5 д. а.) *Особистий внесок здобувача: охарактеризовано роль фінансового контролінгу у фінансовому менеджменту підприємства* (0,3 д. а.) (Crossref, Google Академія, Ulrichsweb, Index Copernicus)
5. Пінті А. В. Теоретичні засади формування фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. №9-10 (298-299). С. 81-86. (0,6 д. а.) (Crossref, Index Copernicus, Google Scholar, Dimensions, Ukrainica, Open Ukrainian Citation Index)
6. Пінті А. В., Лапіна І. С. Перспективи мінімізації рівня фінансових ризиків за рахунок імплементації фінансового контролінгу на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2022. №3. С. 44-47. (0,6 д. а.) *Особистий внесок здобувача: охарактеризовано компоненти системи фінансового контролінгу, висвітлено методи мінімізації фінансових ризиків на підприємстві* (0,4 д. а.) (Index Copernicus, Google Scholar, Vernadsky National Library, Crossref, OUCI)
7. Пінті А. В. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. №3(95). С. 54-58 (0,6 д. а.) (Index Copernicus, Google Scholar, ResearchBib, Open Ukrainian Citation Index, Vernadsky National Library)

1.3. Статті в інших наукових періодичних виданнях України:

8. Пінті А. В. Наукові засади формування системи фінансового контролінгу. *Економіка і фінанси*. 2017. №7. С. 70-80. (0,6 д. а.) (Index Copernicus, Ulrichsweb)

Продовження Додатку У

1.4. Статті у наукових виданнях інших держав:

9. Пінті А. В., Лапіна І. С. Фінансовий контролінг як інструмент підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. *Economics, management, law: problems of establishing and transformation: Collection of scientific articles*. 2016. С. 182-186. (0,5 д. а.) *Особистий внесок здобувача: сформульовано принципи формування системи моніторингу фінансової діяльності підприємства* (0,3 д. а.) (*Science Index, CPCI-SSH*)

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Пінті А. В., Лапіна І. С. Роль фінансового контролінгу в системі управління промисловим підприємством. *Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 7-8 червня 2017 р. Одеса : ОНПУ, 2017. С. 119-121. (0,15 д. а.) *Особистий внесок здобувача: визначено місце фінансового контролінгу у загальній системі управління підприємства* (0,1 д. а.)
11. Пінті А. В. Етапи запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 6 вересня 2022 р. Полтава : ЦФЕНД, 2022. С. 51-52. (0,15 д. а.)
12. Пінті А. В. Фінансовий контролінг як фактор забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 9-10 вересня 2022 р. Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 185-187. (0,15 д. а.)
13. Пінті А. В. Впровадження фінансового контролінгу як компоненти системи управління фінансовим станом підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 20 вересня 2022 р. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 68-70. (0,1 д. а.)

Продовження Додатку У

14. Пінті А. В. Економічні метрики системи фінансового контролінгу на підприємствах. *Стратегія сталого розвитку України: сьогодення та перспективи* : матеріали ІІ всеукр. наук.-практ. конф., 22 вересня 2022 р. Рівне : НУВГП, 2022. С. 135-138. (0,25 д. а.)
15. Пінті А. В. Організаційні аспекти вдосконалення системи фінансового контролінгу підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 вересня 2022 р. Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 213-214. (0,1 д. а.)
16. Пінті А. В. Концептуальні моделі організації фінансового контролінгу на підприємстві. *Економіка підприємства: теорія і практика* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 жовтня 2022 р. Київ : КНЕУ, 2022. С. 267-279. (0,15 д. а.)
17. Пінті А. В., Лапіна І. С. Фінансовий контролінг як ефективний механізм прийняття управлінських рішень. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 квітня 2023 р. Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 132-133. (0,15 д. а.)
Особистий внесок здобувача: визначено роль фінансового контролінгу як механізму розробки управлінських рішень (0,1 д. а.)
18. Пінті А. В. Організація служби фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : матеріали XXII міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 квітня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 107-108. (0,1 д. а.)

Додаток Ф

Відомості про апробацію результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях	м. Одеса, 7-8 червня 2017 р.	Очна
2	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи	м. Полтава, 6 вересня 2022 р.	Дистанційна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики	м. Одеса, 9-10 вересня 2022 р.	Очна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі	м. Дніпро, 20 вересня 2022 р.	Дистанційна
5	Всеукраїнська науково-практична конференція	Стратегія сталого розвитку України: сьогодення та перспективи	м. Рівне, 22 вересня 2022 р.	Дистанційна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи	м. Одеса, 23-24 вересня 2022 р.	Очна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка підприємства: теорія і практика	м. Київ, 12-13 жовтня 2022 р.	Дистанційна
8	Міжнародна науково-практична конференція	Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях	м. Одеса, 26-27 квітня 2023 р.	Очна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях	м. Одеса, 25-26 квітня 2024 р.	Очна

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО

«АГРОФІРМА ТАШЛИК»

68452, с. Виноградівка, Арцизький район, Одеська область
«Райффайзен Банк Аваль», м. Київ, МФО 380805, ОКПО 34922395,
Р/р UA 433808050000000026205576957, тел/факс (04845) 3-60-41

Вих. №: 11-03/2024

Дата: 11 березня 2024р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Пінті Анастасії Валеріївни

*на тему: «Формування системи фінансового контролінгу
підприємств»*

Окремі результати дисертаційної роботи Пінті А. В. на тему «Формування системи фінансового контролінгу підприємств» впроваджено у діяльність ПП «АГРОФІРМА ТАШЛИК»

Зокрема, використання запропонованого у дисертації інструментарію сценарного підходу дозволить ліквідувати «вузькі» місця у діяльності підприємства та сприятиме стабілізації його фінансово-економічного стану.

Розроблені пропозиції Пінті А. В. мають практичну значущість та надають можливість вдосконалити процес управління, що буде сприяти забезпеченню успішного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Генеральний директор
ПП «АГРОФІРМА ТАШЛИК



ФОП «Чепразов Іван Іванович»
68712, Одеська область,
Болградський район,
с. Городище, вул. Садова, 21
Код ЄДРПОУ: 20953647
Тел. +380974912155
E-mail: cheprazov1979@gmail.com

Вих. №: 03-06/2024-1

Дата: 03 червня 2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пінті Анастасії Валеріївни
на тему: «Формування системи фінансового контролінгу підприємств»

Дисертаційне дослідження Пінті А. В. на тему «Формування системи фінансового контролінгу підприємств» містить оригінальні положення та отримані автором науково-обґрунтовані результати, що вирішують ряд науково-практичних проблем формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Зокрема, були представлені наступні пропозиції та рекомендації автора:

- формування системи фінансового контролінгу на підприємстві на основі сценарного підходу, у процесі якого розробляються декілька альтернативних сценаріїв (оптимістичні, нейтральні та песимістичні) розвитку подій у майбутньому, забезпечується врахування особливостей фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, враховуються мінливі економічні явища та процеси, оцінюється лояльність персоналу до впровадження інноваційних управлінських інструментів;

- рекомендований автором підхід до інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств, який передбачає застосування ERP-системи, що сприятиме оперативному отриманню інформації, автоматизації функцій системи фінансового контролінгу, підсиленню аналітичної роботи, скороченню термінів складання консолідованої звітності, отриманню конкурентних переваг у сфері ухвалення та реалізації управлінських рішень, побудові раціональної моделі управління підприємств.

Отримані результати дослідження Пінті А. В. спроможні удосконалити формування системи фінансового контролінгу підприємств та забезпечити доцільність прийняття та реалізації управлінських рішень.

Фізична особа – підприємець



Чепразов І.І.



ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ АДІРОВ АНАТОЛІЙ МИХАЙЛОВИЧ
68261, Одеська обл. Саратський р-н.с.Кулевча вул Перемоги №10 Код по
ГРФЛ 3234820013, ІНН 3234820013, № свід. 1585/10/15-07-13-02,
Платник єдиного податку та ПДВ

Вих.№02/001 від 12.02.2024

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Пінті Анастасії Валеріївни

на тему: «Формування системи фінансового контролінгу підприємств»

Результати дисертаційного дослідження Пінті А. В. на тему «Формування системи фінансового контролінгу підприємств», які містять розроблені автором пропозиції щодо використання у фінансовому контролінгу сценарного підходу, який дасть можливість забезпечити розробку і впровадження альтернативних цілеспрямованих управлінських заходів, які ефективно будуть чинити вплив на різноманітні умови і елементи, що впливають на функціонування підприємства. Запровадження сценарного підходу буде сприяти досягненню важливої мети – формуванню єдиної організаційно-методичної бази в рамках фінансового контролінгу для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Одержані результати дисертаційного дослідження Пінті А. В. забезпечать підвищення результативності управлінських рішень щодо формування системи фінансового контролінгу підприємств.

Директор
(посада керівника організації)



А.М.Адіров
(ініціали, прізвище)

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ЧОРНОМОРЕЦЬ»

Україна, 67831, Одеська обл., Одеський р-н, с. Мар'янівка, вул. Шевченка, 68
КІО 00413251, ІВАН ІА 7632820900000 26004312137701 в ПАТ Акціонерному Банку «Південний», м. Одеса, МФО
328209, тел/факс: (04851) 40-393 E-mail: vatchornomorez@ukr.net

Вих. № 83 від 12 серпня 2024 року

Дата: 12.08.2024

ДОВІДКА


про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пітї Анастасії Валеріївни
на тему: «Формування системи фінансового контролінгу підприємств»

Проведене дослідження щодо організаційного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств у межах дисертаційної роботи «Формування системи фінансового контролінгу підприємств» дозволило удосконалити комплексні аналітичні звіти, здійснювати оцінку управлінських рішень, оптимізувати методи планування і прогнозування, що у свою чергу позитивно впливає на фінансово-економічні показники ефективності діяльності підприємства.

Розроблені автором рекомендації і пропозиції можуть бути використаними у процесі реалізації управлінських рішень щодо формування та розвитку системи фінансового контролінгу, орієнтованих на забезпечення ефективної діяльності підприємства у сучасних економічних умовах.

Директор ТДВ «Чорноморець»




Онощук О.П.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

"ЛИМАН"

47452, Одеська область, Роздільняський район смт. Лиманське вул. Лиманське буд.195
UA543282099950016607310799501 МФО 328209 ЄДРПОУ 3249954 ПН 32499515247

Вих. № 79 від 15 липня 2024 року

Дата: 15.07.2024

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пінті Анастасії Валеріївни
на тему: «Формування системи фінансового контролінгу підприємств»

В дисертаційному дослідженні Пінті А.В. на тему «Формування системи фінансового контролінгу підприємств» представлені висновки, які містять напрямки підвищення лояльності працівників підприємств до впровадження елементів системи фінансового контролінгу. У підсистемі мотивації персоналу сформульовано стратегії підвищення лояльності співробітників на підприємствах шляхом застосування ключових показників ефективності КРІ. Цей підхід включає розподіл завдань між різними організаційними підрозділами, створення плану дій, проектування системи КРІ, визначення напрямів роботи та оцінку рівня ефективності. Крім того, це передбачає встановлення бонусів за досягнення цільових показників КРІ та визначення впливу показників КРІ на результати управління.

Результати дисертаційного дослідження, проведеного Пінті А.В. сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень щодо створення системи фінансового контролінгу на підприємствах.

Директор ТОВ «Лиман»



Городніченко С.М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60
E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 01 10 2024 р. № 01-17/1035 На № _____ від ____ 20__ р.

ДОВІДКА

*про зв'язок результатів дисертаційної роботи Пінті Анастасії Валеріївни на
тему : «Формування системи фінансового контролінгу підприємств» з
науковими програмами, планами, темами*

Дисертаційна робота Пінті Анастасії Валеріївни на тему «Формування системи фінансового контролінгу підприємств» є складовою фундаментальної роботи : «Розвиток системи корпоративного фінансового управління в Україні» (ДР №0119U102056), яка виконувалась в рамках тематичного плану науково-дослідних робіт університету на 2019-2023 роки та прикладних робіт, в рамках госпрозрахункової тематики : «Механізм впровадження фінансового контролінгу як фактору економічного розвитку підприємств» (ДР№ 0123U102945) та «Формування інвестиційного портфелю підприємств за допомогою інструментів фінансового контролінгу» (ДР № 0123U104691), які виконувались в 2023 році.

Проректор

з наукової роботи

Завідувач кафедри фінансового
менеджменту та фондового ринку

д.е.н., професор



О.С. Літвінов

В.Г. Баранова



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60

E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 14.09.2024 р. № 01-12/1002

На № _____ від ____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Пінті Анастасії Валеріївни

на тему «Формування системи фінансового контролінгу

підприємств»

Основні положення, теоретичні матеріали та висновки дисертаційного дослідження Пінті А. В. використовуються у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Фінанси суб'єктів господарювання», «Фінансовий менеджмент» і «Фінансовий контролінг».

Результати наукових досліджень використовуються при формуванні навчально-методичного забезпечення зазначених дисциплін з метою закріплення теоретичних знань у студентів та набуття ними навичок практичної роботи.

Проректор з науково-педагогічної
роботи, к.ф.-м.н., доцент



Шинкаренко В. М.