

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана

*Навчально-науковий інститут бізнес-освіти
імені Анатолія ПОРУЧНИКА*

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Галузь знань

Спеціальність

Фінансовий менеджмент і контролінг у
бізнесі

07 «Управління та адміністрування»

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

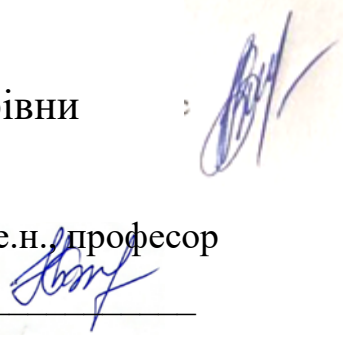
Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Концепція фінансового контролінгу на торговельному
підприємстві»**

здобувачки Рокицької Ірини Вікторівни

Науковий керівник: к.е.н., професор
Н.Д. Бабяк



**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої
освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і
контролінгу:
д.е.н., проф. Терещенко О.О. _____

КИЇВ-2023

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ..	6
1.1. Сутність, функції та роль фінансового контролінгу на підприємстві.....	6
1.2. Актуальність створення контролінгу як елементу сучасного управління на торгівельному підприємстві.....	14
1.3. Інструментарій фінансового контролінгу та особливості його застосування на торгівельних підприємствах	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	37
2.1. Загальна характеристика фінансово - господарської діяльності торгівельного підприємства.....	37
2.2. Контролінг запасів у системі фінансового управління.....	47
2.3.Розробка бюджетів та контроль за їх виконання.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	63
3.1. Основні недоліки існуючої на підприємстві моделі фінансового контролінгу та шляхи їх усунення.....	63
3.2. Оптимізація логістичних витрат торгівельного підприємства	71
3.3. Підвищення результативності діяльності торгівельного підприємства за допомогою інструментів операційного та стратегічного контролінгу	81
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Перехід до ринкової економіки, поява різноманітних організаційно-правових форм підприємств, залучення в сферу торговельної діяльності значної частини працюючого населення, розвиток конкуренції, необхідність широкого впровадження сучасного обладнання та прогресивних технологій зумовили пошук нових підходів до організації технологічних процесів на підприємствах торгівлі. Як наслідок, особливої актуальності набувають питання управління запасами, оскільки вони є найбільш вагомою частиною активів підприємства та займають особливе місце в складі майна.

Найбільш актуальним завданням сьогодні для окремо взятого підприємства, що працює в сучасних кризових умовах господарювання, є створення теоретичної бази і заснованого на ній інструментарію, які допомогли б модернізувати організаційну і інформаційну структуру підприємства так, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що зумовлюють стабільні успіхи не тільки в сьогоденні, але і в майбутньому. Як такий інструмент пропонується використовувати досягнення фінансового контролінгу, його методи, інструменти, принципи. Одним з найбільш важливих напрямів зростання ефективності роботи підприємства є вдосконалення системи менеджменту за допомогою створення системи фінансового контролінгу як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Проблеми фінансового контролінгу на підприємствах викликають особливий інтерес вітчизняних фахівців: Воляник Г.М., Бабяк Н.Д., Буратчук Н.Ю., Івахненко С.В., Давидович І.Є., Майер Е., Марушко Н.С., Панков В.А., Прохорова В.В., Савицька О.М., Терещенко О.О. та інші.

Метою магістерської роботи є розвиток концептуальних засад фінансового контролінгу та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів фінансового контролінгу на торговельних підприємствах.

Завдання даної роботи:

- розкрити сутність, функції та роль фінансового контролінгу у системі прийнятті управлінських рішень на підприємстві;
- охарактеризувати порядок упровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу;
- оцінити інструментарій фінансового контролінгу та особливості його застосування на торговельних підприємствах;
- проаналізувати контролінг запасів у системі фінансового управління;
- оцінити розробку бюджетів та проаналізувати контроль за їх виконанням;
- дослідити основні недоліки існуючої на підприємстві моделі фінансового контролінгу та шляхи їх усунення;
- запропонувати шляхи оптимізації витрат торговельного підприємства.

Предметом магістерської роботи є теоретичні засади та практичне використання інструментів фінансового контролінгу на торговельних підприємствах.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ СТИЛЬ».

Інформаційною базою магістерської роботи є фінансова та управлінська звітність ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ». Також в процесі написання роботи було використано ряд видань спеціальної літератури (монографії, підручники, періодичні видання та автореферати дисертацій), законодавчі та нормативно-правові акти України, дані Держкомстату.

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність методів і підходів, що дозволило реалізувати концептуальну єдність дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є фундаментальні положення фінансової науки. Під час дослідження використано спеціальні та загальнонаукові методи пізнання. При дослідженні торговельних підприємств використано методи теоретичного узагальнення, групування й порівняння. Для вивчення аспектів розвитку фінансового контролінгу використано методи індукції та дедукції. Методи аналізу та синтезу використано при розробленні науково-методичного

підходу до вибору інструментів фінансового контролінгу для торговельних підприємств. Окрім того, для вирішення поставлених завдань використовувались методи системного і ретроспективного аналізів, типізації, порівняння та графічного зображення результатів дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У розділі 1 проаналізовано сутність, функції та роль фінансового контролінгу у системі прийнятті управлінських рішень на підприємстві; наведено порядок упровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу; оцінено інструментарій фінансового контролінгу та особливості його застосування на торговельних підприємствах.

У другому розділі наведено загальну характеристику фінансово - господарської діяльності торговельного підприємства, визначено роль контролінгу запасів у системі фінансового управління та розроблено бюджет торговельного підприємства.

У третьому розділі розкрито основні недоліки існуючої на підприємстві моделі фінансового контролінгу та наведено шляхи їх усунення; запропоновано шляхи оптимізації витрат торговельного підприємства; розглянуто підвищення результативності діяльності торговельного підприємства за допомогою інструментів операційного та стратегічного контролінгу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, функції та роль фінансового контролінгу на підприємстві

Під фінансовим контролінгом прийнято розуміти функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Служби фінансового контролінгу на підприємстві безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватись у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів тощо.

Одні автори й перекладачі вважають наведені поняття і об'єктивні явища господарської практики західних підприємств, що стоять за ними, відмінними за змістом, інші — тотожними.

Неоднозначність трактувань змісту визначення системи контролінгу наведено у табл. 1.1 [38,с. 32-151].

Порівнюючи й аналізуючи зміст визначень, наведених у таблиці, ряд авторів небезпідставно стверджують, що контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки:

- забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління;

- сприяє оптимізації залежності "виручка — затрати — прибуток".

Таблиця 1.1.

Трактування змісту визначення системи контролінгу зарубіжними і вітчизняними дослідниками

Автор	Суть визначення:	Ключові слова
Л.О.Коваленко ,Л.М. Ремньова [32, с.366]	Контролінг - функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією коментуючої функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень.	функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві
А.П. Міщенко [41, с.210]	Фінансовий контролінг – це контролююча система, яка забезпечує концентрацію контрольних дій за основними напрямками фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від прогнозних (планових) та чинників, що зумовили ці відхилення, і прийняття управлінських рішень із нормалізації процесу управління фінансами підприємств.	контролююча система
Циглик І.І., Мозіль І.О., Кідрякова Н.В.	Контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.	система спостереження та вивчення поведінки механізму
Е. Майєр [38, с.16]	Контролінг - концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування, що передбачає розробку філософії поведінки фірми, використання принципу прямого і зворотного зв'язку в контурі регулювання, розробку енергетичного балансу, балансу оточуючого середовища, створення системи обліку витрат, активізацію нематеріальних факторів (комунікації, мотивації, стимулювання праці)	концепція ефективного управління
Г.О. Партин, [47, с.35]	Фінансовий контролінг охоплює набір методів, спрямованих на проведення облікової політики й управлінської практики структурних підрозділів підприємств до такого виду, щоб вони були ефективними для бізнесу, піддавалися аналізу, гнучкими відповідно до майбутніх змін у фінансово-господарській діяльності та підтримувалися програмно.	набір методів

Продовження таблиці 1.1

Автор	Суть визначення:	Ключові слова
О.О.Терещенко, Н.Д.Бабяк [64, с.17]	Контролінг — це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.	саморегулююча система методів та інструментів
Б.В. Кульчинський, Т.В. Калайтан	Контролінг - це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності підприємства.	синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування

Отже, можемо дати таке визначення: контролінг – це аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей, шляхом виявлення та нейтралізації слабких сторін і загроз, а також забезпечення реалізації можливостей і сильних сторін підприємства.

Фінансовий контролінг є одним з напрямків контролінгу, поряд з такими як контролінг збуту, контролінг виробництва та закупівель тощо. Однією з основних цілей фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань. Система контролінгу підсилює вартісні орієнтири керівництва підприємством через:

- розділу сфер діяльності підприємства на центри відповідальності у вигляді центрів прибутковості, центрів затрат та центрів інвестицій;
- аналіз відділом маркетингу конкурентоспроможності та місця підприємства на ринку, постійного збору ринкової інформації;

- циклічний завершений цикл планування, який включає оперативне бюджетування — помісячне, поквартальне, річне; інвестиційне, середньострокове та стратегічне планування;
- оперативний аналіз відхилень від виконання бюджетів;
- стандартну в межах підприємства систему звітності в розрізі центрів відповідальності;
- розрахунок та розгляд вартісних показників [22, с.52].

Контролінг є зворотним зв'язком в контурі управління за рахунок вибору організаційного, математичного і інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення. Мета контролінгу – інформаційна підтримка управлінських рішень для підвищення їх якості. Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретних споживачів і що забезпечують реальність його реалізації.

Існує кілька підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства. Головна різниця між ними полягає в характері підпорядкованості служби контролінгу: безпосередньо директору підприємства чи фінансовому директору. Враховуючи коло функцій і завдань, які виконує контролінг відділ контролінгу повинен бути включений у структуру фінансово-економічних служб підприємства, які підпорядковуються фінансовому директору.

В Європі досить часто керівник фінансово-економічного відділу, в компетенції якого перебувають фінанси, бухгалтерія, виробничий облік і калькулювання, виконує одночасно функції контролера і фінансиста. На американських же фірмах ці функції, як правило, розділені. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань. Каталог цих завдань наведено у табл. 1.2. [67, с.31].

Таблиця 1.2.

Основні функції та завдання фінансового контролера

Функції	Завдання
Координація	регулювання інформаційних потоків координація процесу планування
Фінансова стратегія	активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності; «продаж» цілей і планів; вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку;
Планування та бюджетування	розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування »; забезпечення процесу бюджетування; участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів;
Бюджетний контроль	внутрішній (управлінський) облік = management accounting; участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін) підготовка звіту про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів і діяльності
Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів; надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем;
Внутрішній аудит та ревізія	забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками; проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства; забезпечення збереження майна підприємства.

Л.О. Коваленко визначає фінансовий контролінг як невід'ємну підсистему фінансового менеджменту і виділяє такі його основні функції (рис. 1.1) [31, с.59].

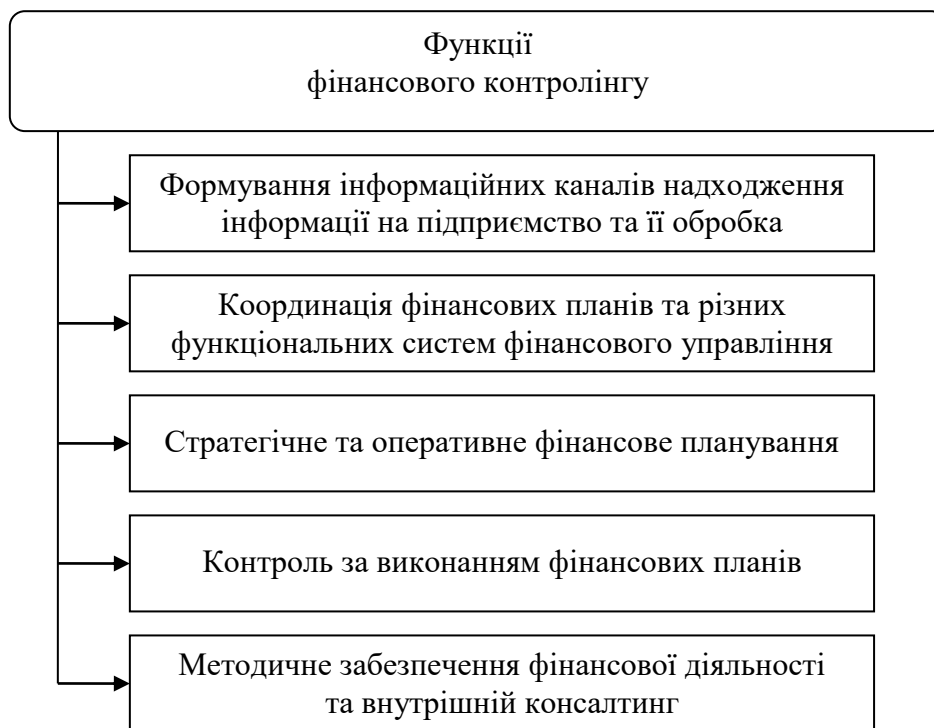


Рисунок 1.1 – Функції фінансового контролінгу

Побудова фінансового контролінгу здійснюється на таких принципах:

- узгодженість цілей і завдань фінансового контролінгу із фінансовою стратегією підприємства;
- орієнтованість системи фінансового контролінгу на майбутній розвиток підприємства в конкурентному середовищі;
- необхідність координації окремих параметрів фінансової діяльності підприємствам його функціональних систем;
- відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу і фінансового планування, орієнтація на кількісні показники;
- гнучкість побудови системи фінансового контролінгу;
- підвищення ефективності функціонування системи раннього попередження та реагування з метою уникнення небажаних явищ в розвитку підприємства [31, с.60].

Підвищення якості управління забезпечується вибором системи управління. У літературних джерелах часто стираються відмінності між системою управління підприємством і контролінгом. Контролінг – це система управління управлінням і ґрунтується на економічній системі, системі управління і автоматизованій системі

управління. За відсутності хоч би однієї складової система управління не є контролінгом. Не вірно також називати систему управління витратами – контролінгом, оскільки система управління витратами включає тільки дві складових: наочну область господарської діяльності підприємства і процес управління даною функціональною областю. По тих же причинах не вірно називати управлінський облік контролінгом.

Контролінг – це методологія управління, сукупність організаційних, математичних і інформаційних моделей, що забезпечують найбільш оптимальне управління системою.

Залежно від цілей управління, змінюються інструменти контролінгу: організаційні моделі, математичні і інформаційні моделі, комплект яких для кожної конкретної економічної системи розрізнятиметься. Функціональна область економічної системи накладає обмеження на систему управління, а обидві перераховані системи обмежують вибір інструментів контролінгу, представлено на рис. 1.2.

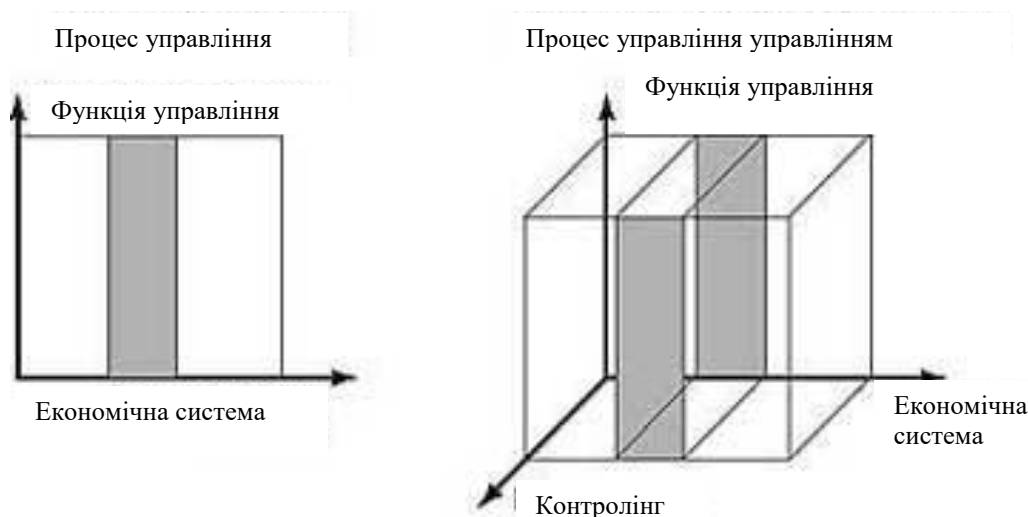


Рисунок 1.2 – Порівняння системи управління і контролінгу [Ошибка!

Источник ссылки не найден., с.19].

Ефективність системи контролінгу визначається ефективністю управління, таким чином, контролінг дійсно є зворотнім зв'язком по управлінню.

В результаті впровадження системи контролінгу на підприємстві можуть бути сформовані альтернативні варіанти методів управління. Вибір відповідної моделі управління і є ухваленням рішення в системі контролінгу. Структура

системи управління економічною системою є комплексом ієрархічних функціональних моделей і характеризує організаційну структуру. Організаційна структура – логічне співвідношення рівнів управління і функціональних областей (бізнес-структури), організоване так, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей [23, с.193].

Одним з важливих завдань фінансового контролінгу є вдосконалення бізнес-процесів, виходячи з фінансових критеріїв успішності функціонування підприємства.

За допомогою фінансового контролінгу можна вирішити такі традиційні проблеми управління підприємством, як:

- низька платіжна дисципліна структурних підрозділів;
- неконтрольована дебіторська заборгованість;
- слабе управління витратами (відсутність чіткого розуміння структури витрат і їхньої доцільності);
- невірне визначення прибутковості філій і видів бізнесу;
- сплата необґрунтовано високих податків в місцевий і загальнодержавний бюджети [66, с.202].

Як показує практика, запровадження контролінгу на підприємствах супроводжується численними проблемами. Основні групи чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгу на підприємстві:

- історичні, зумовлені сформованих роками поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів;
- психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале;
- організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу;
- методичні, які виникають внаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів

відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу.

Реалізація покладених на фінансовий контролінг завдань досягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний.

1.2. Актуальність створення контролінгу як елементу сучасного управління на торговельному підприємстві

У сучасних умовах інтеграції і глобалізації, ефективна діяльність можлива тільки при наявності комплексної системи управління сучасної організації торгівлі, одним з елементів якої є контролінг, так як він позитивно впливає на три складові конкурентоспроможності: якість торговельних послуг, рівень цін і економію витрат споживання покупців.

У той же час, досвід показав, що практична організація системи контролінгу, яка не має під собою наукової основи щодо механізмів адаптації, може привести до негативних наслідків, аж до провалу інновації. Підтвердженням служить торговельне підприємство ТОВ «Новий стиль», де був створений, за аналогією з промисловим підприємством, відділ контролінгу. При його впровадженні не був врахований той факт, що система управління торговою організацією має свою специфіку, і це не дозволило новому відділу ефективно функціонувати.

Система фінансового контролінгу ґрунтується на комплексі стратегічних наукових дисциплін — прогнозуванні, плануванні, маркетингу, обліку, статистиці, аналізі та менеджменті. Функції системи фінансового контролінгу торговельного підприємства реалізуються через створення спеціальної служби, яка організовує збір, обробку, аналіз даних і забезпечує інформацію для менеджерів

вищого рівня управління з метою розробки прогнозу стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Контролінг пов'язується з пошуком слабких сторін у діяльності підприємства, ліквідацією «вузьких» та «проблемних» ділянок у виробничій та фінансовій сферах, формуванням плану стратегії розвитку. Якщо традиційні системи контролю діяльності підприємства базуються на відстеженні минулих подій (фінансовий облік) або подій у реальному масштабі часу (управлінський облік), то контролінг на торговельному підприємстві орієнтується на майбутні події. Для системи контролінгу найважливіше значення мають відхилення від прогнозованих показників на перспективу з горизонтом планування більше 3-х років, а не від поточних планів, як це прийнято на вітчизняних підприємствах. Порівнюють майбутні прогнозовані показники з досягнутим фактичним їх значенням.

Фінансовий облік у системі контролінгу торговельним підприємством посідає значне місце, оскільки його завданням є підготовка звітів про використання ресурсів, протікання господарських процесів, формування собівартості продукції, ефективність витрат на маркетинг і збут продукції, формування прибутку і т.д. Використовуючи дані фінансового обліку можна виявити тенденції явищ та процесів (детермінантів) за певний період і прогнозувати їх подальший розвиток у системі контролінгу. Також необхідно звернути увагу на те, що система прогнозування розвитку підприємства передбачає планування економічних показників, а облік організовує збір та обробку даних в такому розрізі, як це передбачено у системі планування. Дані обліку та планів використовуються для аналізу відхилень. Відділ контролінгу готує інформацію про відхилення фактичних показників від запланованих з детальним описом детермінантів, які вплинули на ці відхилення.

На сьогодні ефективне управління підприємством вимагає створення такої інформаційної системи, яка б забезпечувала якісні, надійні та своєчасні дані для прийняття керівниками управлінських рішень. У час нестабільної економічної ситуації в Україні важливим є вихід з кризових явищ з мінімальними затратами.

Саме це привело до підвищення ролі контролінгу, як складової системи управління торгівельним підприємством. Сьогодні в економічній літературі існує чимало суперечок щодо визначення сутності, функцій та місця контролінгу в управлінні діяльністю підприємств України. Ця проблема актуальна та важлива, однак єдине бачення щодо її вирішення відсутнє. Більшість вчених ідентифікує контролінг із системою економічного керування підприємством та розуміє його як такий, що знаходиться на перетині різних функцій управління і сфер діяльності підприємства.

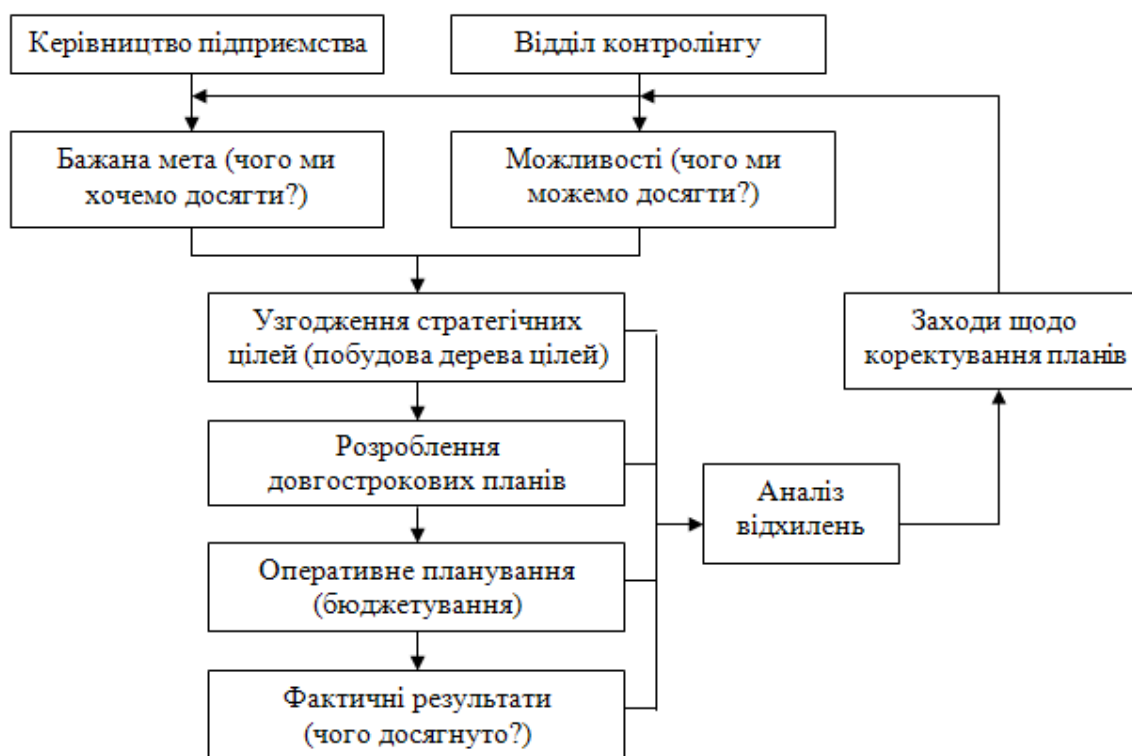


Рисунок 1.3 – Схема контролінгу в системі управління торгівельним підприємством

Служба контролінгу повинна забезпечити такі види робіт:

- планування (програма розвитку, складання бюджетів у розрізі структурних підрозділів та підприємства в цілому);
- розробку системи звітів про роботу підрозділів;
- аналіз даних про виконання планів;
- формування необхідної для менеджерів інформації (перелік показників);

- розробку альтернативних варіантів вирішення проблемних питань;
- оцінку ефективності нових проектів.

У системі контролінгу обов'язковим елементом є визначення мети торговельного підприємства і окремих структурних підрозділів, управління цілями, своєчасне реагування на зміну середовища і відповідно уточнення мети, що дає можливість адаптуватися до змін і забезпечити «фінансове здоров'я» торговельного підприємства. Визначення цілей необхідно для забезпечення місії, яка є «супер завданням», природою бізнесу, головною причиною існування торговельного підприємства. Досягнення стратегічної мети консолідує зусилля колективу на досягнення результату. Розробка та реалізація обґрунтованих стратегічних рішень необхідних для того, щоб забезпечити висхідний рух підприємства. Контролінг сприяє процесу постійного виявлення і впровадження нового, прогресивного та ефективного в практику підприємства з урахуванням його специфіки. Необхідно відшукувати шляхи подолання стабільності у роботі, оскільки вона є загрозою для подальшого існування підприємства.

Успіх впровадження контролінгу на торговельному підприємстві залежить від розуміння важливості стратегічного прогнозування і планування господарської діяльності з боку управління, особливо тих, кого наділено найвищими повноваженнями. Система управління цілями і стратегічними завданнями – це система управління діями. За тенденціями змін у зовнішньому середовищі і всередині підприємства необхідно організувати безпосереднє спостереження протягом року і забезпечити виявлення раптових, швидкоплинних і потенційно неочікуваних змін. Виявлені зміни ретельно аналізують і розробляють заходи щодо адаптації до зміненого середовища. Принцип своєчасності полягає в реагуванні на зміну середовища на основі слабких сигналів про можливу загрозу існуванню торговельного підприємства.

Для попередження ризиків та загроз існуванню підприємства необхідно отримати стратегічну інформацію для превентивних дій.

Замість того, щоб чекати повну інформацію, доцільно визначити, яких заходів треба вжити у плануванні при різних варіантах розвитку подій, що

створюють загрози і можливості. Слабкі сигнали надходять із зовнішнього середовища, тому в системі контролінгу визначають, яка інформація є важливою, хто приймає рішення, яким чином треба передати інформацію, хто повинен координувати дії менеджерів та ін. Сигнали щодо майбутніх тенденцій і можливостей, надходячи із зовнішнього середовища, генеруються на основі відстеження й аналізу даних моніторингу. Дані, що надходять на підприємство, проходять через фільтр, у ролі якого виступає процес вивчення зовнішнього середовища, а характеристика цього фільтра визначається методами прогнозування й аналізу, які використовує фірма.

Дані стають інформацією лише тоді, коли вони пройдуть ще через два фільтри – психологічний та внутрішньо фірмової управлінської ієрархії. В основі психологічного фільтра даних лежить модель успішності дій, що використовують керівні працівники для виявлення тієї інформації, яка, на їх думку, є актуальною. Вони використовують свої моделі успішності дій на основі власного досвіду, методу проб і помилок, успіхів та невдач. Модель успішності дій є важливим компонентом фахового багажу кваліфікованого керівника, але вона ефективна у випадку, коли зміни зовнішнього середовища залишаються на певному проміжку часу відносно незначними. Якщо у зовнішньому середовищі відбуваються дискретні зміни, то модель успішності дій, що базується на досвіді минулого, стає бар'єром для адаптації до нових реалій життя.

Фільтр внутрішньо фірмової управлінської ієрархії полягає в тому, що керівники мають узагальнювати процеси і явища, бачити проблему багатоаспектною, вміти піднятися над складністю завдань з багатьма змінними, і що виникають у нових ситуаціях, зосередитись на кількох змінних та залежних, які визначають успішність реакції на новизну ситуації. Цей фільтр даних може затримувати і ускладнювати сприйняття нових незвичних сигналів із зовнішнього середовища. Для сприйняття нового потрібно міняти тип мислення у масштабах підприємства через підвищення кваліфікації кадрів та активну політику керівництва щодо впровадження нових прогресивних ідей розвитку менеджменту. Керівництво вивчає тенденції, слабкі і сильні сторони, дає оцінку наслідків

роботи і визначає терміновість заходів всередині підприємства, розподіляє завдання та фінансові ресурси на їх здійснення. Одним з найважливіших принципів контролінгу вважається розуміння суті та значення стратегічного мислення. Треба підкреслити, що принцип стратегічного мислення реалізується через механізм розробки стратегічних програм. Якщо такі програми відсутні, то не можна говорити про стратегічне мислення управлінців.

Стратегічне мислення служить фільтром, який попереджує неефективні оперативні рішення і модифікує їх так, щоби вони відповідали стратегічному плану. Воно вимагає від команди менеджерів організації роботи підприємства в такому режимі, щоб створити конкурентні переваги на ринку товарів.

При розробці стратегії розвитку торгівельного підприємства враховують динаміку змін ринкового середовища, обумовленого такими детермінантами:

- зростанням нестабільності ринків;
- коливанням попиту на товари;
- посиленням конкуренції між країнами, а в середині країн між виробниками за споживача товарів;
- скороченням життєвих циклів технологій і товарів;
- прискореним ростом науково–технічного прогресу;
- обмеженням ресурсів виробництва природного походження;
- необхідністю додаткових витрат на охорону природного середовища;
- іншими (історичного, соціального, економічного, технічного, гуманітарного характеру).

Контролінг на торгівельному підприємстві служить сервісним центром для відділу розвитку, який забезпечує інформацію щодо фактичного стану показників діяльності підприємства та їх порівняння з прогнозними показниками. Документальне оформлення контролінгу передбачає ведення документації з розробки стратегічних планів розвитку підприємства, збору інформації від підзвітних осіб, які відповідають за окремі сторони діяльності. Принципи контролінгу неможливо засвоїти та творчо розвивати без використання модераційного методу мислення. Традиційні методи (виробничі наради,

колективні обговорення поточних справ, письмові опитування, збори та ін.) завжди виявляються неефективними у випадках обмеженого часу і коли для вирішення проблеми потрібні спеціалісти з певним рівнем компетентності. Метод модерації допомагає саме в таких ситуаціях. Він використовується для спільної розробки планів кількома спеціалістами з демонстрацією техніки мислення залучених до вирішення проблем людей. Використовуються модераційні методики в контролінгу, якщо потрібно:

- об'єднати зусилля спеціалістів кількох відділів;
- вирішити дуже складну проблему (наприклад, шляхи зниження виробничих витрат);
- залучити до складання стратегічних планів спеціалістів з різних галузей знань;
- розробити альтернативні рішення проблем;
- за короткий час ліквідувати «вузькі» місця;
- вирішити складну проблему за допомогою простих методів і розрахунків.

Або у випадках:

- коли наради повинні дати ефективні результати;
- коли спеціалісти мають різні погляди на проблему.

Інструментарій методу модерації дозволяє узагальнити досвід і творчий потенціал різних спеціалістів для вирішення загальних проблем та досягнення загальних цілей. При цьому важливе значення мають не теоретичні знання, а досвід та особливий стиль спілкування, що виключає виникнення конфліктних ситуацій. Метод модерації сприяє уточненню розробки стратегії розвитку підприємства, залученню до спільної роботи спеціалістів з різних сфер знань, матеріалізації творчого потенціалу персоналу, подоланню психологічного бар'єру неприйняття нового, переходу від прямолінійного до структурного типу мислення.

За останні десятиріччя відбулись досить суттєві зміни у системі виробництва та управління. Для торгівельних підприємств технічні проблеми перестали бути першочерговими порівняно з проблемами збуту продукції,

фінансовими потоками, найефективнішим їх використанням, людськими ресурсами (детермінанти розвитку підприємства). Ефективність управління все в більшій мірі залежить від урахування швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку і примх споживачів, з одного боку, та раціонального використання ресурсів підприємства – з іншого.

Сучасний бізнес торговельного підприємства повинен швидко адаптуватися до змін в оточуючому середовищі: в політиці, економіці, суспільстві, технології, без чого неможливо забезпечити своє майбутнє. Роль управлінського апарату на підприємстві полягає у тому, щоб виявити зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі отриманої економічної інформації і розробити стратегію виживання фірми в умовах жорстокої конкуренції. Поки що, ці завдання не усвідомлюються більшістю управлінського персоналу торговельним підприємством, що пояснюється історією розвитку нашої країни. Кадри управлінців жили у суспільстві з іншими соціальними цінностями та пріоритетами, і за минулі роки незалежності України порівняно мало відбулося змін у їх психології. За таких умов виникає розрив між вимогами виробничої системи, яка різко змінилася в результаті політичних та економічних умов, та підготовкою управлінського апарату. Для усунення цього протиріччя необхідно адаптувати систему управління до змін середовища.

Проблема контролю за ефективністю господарювання на торговельному підприємстві набрала актуальності саме тепер, коли в економічній сфері намічаються деякі ознаки стабілізації (принаймні знизилась темп інфляції, вилучені зайві кошти у населення, почалося реформування економіки, декларована приватна власність, в більшій мірі споживач впливає на виробника, з'являються ознаки конкуренції між виробниками тощо).

Контролінг організовується на таких принципах:

- планування (визначення чітких стандартів діяльності підприємства);
- облік (визначення фактичного стану об'єктів спостереження):

Використання об'єктів планується на основі норм, нормативів, стандартів. Облік забезпечує збір інформації за тими об'єктами, що плануються, у розрізі

певного набору показників, використовуючи відповідну методологію обробки інформації, форми вхідних і вихідних документів та реєстрів, строки подання та ін.;

- аналіз (визначення того, чи відповідає фактичний стан об'єкту встановленим стандартам):

Аналіз призначений для виявлення відхилень від планових даних, причин та винних осіб. Якщо відхилення значні, то виявляються детермінанти, що їх спричинили і приймаються коригуючі дії, які спрямовані на приведення об'єкту контролінгу до бажаного стану;

- прийняття рішень (визначення проблем у ситуаціях, які вимагають коригуючих дій).

У системі контролінгу на торговельному підприємстві центральне місце належить підсистемам обліку, які формують базу даних, визначаючи зміст, відбір та оцінку даних, комплекс економічних показників, що характеризують «фінансове здоров'я» об'єктів, а також фактори, що впливають на його функціонування. Уточняється повнота відображення діяльності кожної структурної одиниці торговельного підприємства, а також ступінь деталізації фактичних даних, який визначається можливістю збору даних та потребою в них з боку апарату управління та лінійного персоналу.

Для створення бази даних необхідно вирішити ряд проблем:

- визначити творчий колектив з висококваліфікованих спеціалістів з обліку, планування та управління, який здатний визначити всю сукупність даних для контролінгу;

- визначити відповідальну особу за формування та розвиток бази даних;

- встановити технічні засоби збору, обробки, зберігання і передачі інформації;

- розробити бланки різних форм, на яких фіксується інформація;

- організувати навчання персоналу щодо розуміння та користування базою даних.

Така інформаційна база є вихідним пунктом планування. Розроблені норми, нормативи, стандарти, базові показники ефективності використання ресурсів служать для прогнозу розвитку підприємства та отримання прибутку або досягнення тієї мети, яку ставить перед собою адміністрація. Слід зауважити важливість узгодження елементу планування і обліку. Планування показників обов'язково проводиться по такому переліку, який може забезпечити збір даних та їх обробку, що не виключає можливості та доцільності доповнення даних фінансового й управлінського обліку оперативними даними та даними статистики.

Контролінг є компонентом управління торгівельним підприємством, він забезпечує інформацію для координації, організації і регулювання об'єктів спостереження. Ефективність управлінських рішень залежить від якості облікової та інших видів інформації. Недостовірна, недостатня інформація призводить до неякісних, помилкових рішень.

В своїй роботі я розглядаю впровадження системи контролінгу на торгівельно-виробничому підприємстві, де повинні використовуватись звичайні форми контролю за використанням ресурсів у системі фінансового й управлінського обліку. Робота з планування, обліку, аналізу і контролю повинна проводитися головним бухгалтером разом з керівником, а це означає підвищення вимог щодо фахової підготовки бухгалтерів та підприємців.

Контролінг є системою, яка створюється для відстеження ситуацій в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та реалізації комплексу заходів для усунення детермінантів які негативно впливають на діяльність торгівельного підприємства. Саме тому контролінг проектується із врахуванням індивідуальних особливостей бізнесу торгівельного підприємства.

1.3. Інструментарій фінансового контролінгу та особливості його застосування на торговельних підприємствах

В даний час на багатьох українських підприємствах існує необхідність в інтегрованій методичній і інструментальній базі для підтримки основних функцій менеджменту - планування, контролю, обліку і аналізу, координації різних аспектів управління бізнес-процесами. Це підтверджується, наприклад, зростанням інтересу з боку багатьох вітчизняних компаній до програмного забезпечення планування і обліку на підприємстві.

- області застосування - які завдання допомагає вирішити даний інструмент, представлено у табл. 1.3;

- періоду дії - оперативний або стратегічний.

Таблиця 1.3 – Інструментарій контролінгу по областях застосування [23, с.147].

Область застосування	Інструментарій
Облік Система управлінської звітності:	звіти про господарську діяльність, зокрема звітні; облікові форми; показники управлінського обліку; методи аналізу звітності
Організація потоків інформації	Система документообігу, карта бізнес-процесів
Планування	Аналіз і оптимізація об'єму замовлень, ABC-аналіз, аналіз точки беззбитковості, ступінчастий розрахунок сум покриття, аналіз вузьких місць, методи аналізу інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, кухлі якості, аналіз знижок, аналіз областей збуту, аналіз структури споживання, вибір між постачаннями з боку і власним виробництвом, методи аналізу конкуренції бенчмаркетинг, методи логістики, методи портфельного аналізу, аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу продукту, SW-T-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз ланцюжка доставки цінності, аналіз конкурентних сил Портеру, карти сприйняття, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз чутливості, збалансовані рахункові карти, мережеве планування, графік Ганта, методики ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат,.
Моніторинг контроль	і Система раннього попередження, аналіз розривів, контроль відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат по центрах обліку і звітності.

Сучасні методи аналізу і прогнозування залишаються невживаними, а менеджмент виявляється не в змозі скласти навіть середньострокові плани. Причому вживаний менеджерами і аналітиками інструментарій розрізняється по підрозділах, що може викликати утруднення в координації і недостатність інформації у керівництва. Проблему ув'язки управлінської інформації в єдине ціле в рамках окремої узятої компанії вирішує контролінг. Проте тільки впровадження хай і найбільш просунутих (і дорогих) програм не може сприяти створенню чіткої картини функціонування того або іншого господарюючого об'єкту. Інструментарій контролінгу можна класифікувати по двох критеріях:

Отже, слід ретельним чином зважувати необхідність впровадження того або іншого інструменту. Наприклад, навряд чи підприємству, що діє на монопольному ринку (або в умовах олігополії), потрібні інструменти для докладного аналізу конкурентів. У подібних випадках система бюджетування є найбільш відповідним методом планування. Використання ж такої системи в компаніях, повністю залежних в отриманні доходів від творчого потенціалу співробітників, часто дає негативний ефект із-за зниження мотивації.

Багато економістів головне завдання контролінгу вбачають у координації різних функціональних блоків на підприємстві, зокрема окремих ланок системи управління. Необхідність функції координації впливає з розділення системи управління на складові: організація, система планування та контролю, інформаційна система, система управління персоналом, система цілей і принципів управління (рис. 1.4) [22, с.57].

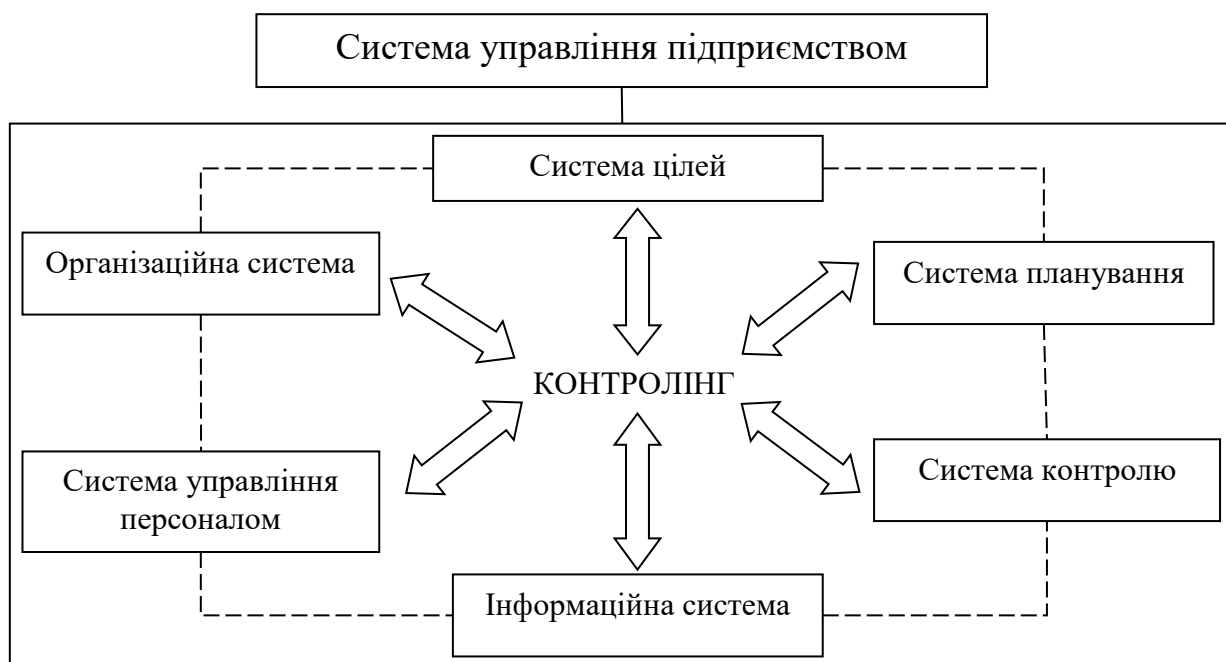


Рисунок 1.4 – Контролінг у системі управління підприємством

Проблематика дефіциту координації досить часто проявляється за децентралізованого прийняття фінансових рішень і у разі якщо ці рішення є взаємозалежними, що означає: результати діяльності (досягнення поставлених цілей) одного носія рішень залежать від інших децентралізованих носіїв рішень, і навпаки.

Виконуючи функцію координації, контролінг сприяє побудові «дерева цілей», які ставляться перед підприємством. «Дерево цілей» – це графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл (декомпозицію) генеральної мети на підцілі та окремі завдання. Розрізняють вертикальну та горизонтальну координацію цілей: горизонтальна спрямована на узгодження різних видів діяльності, якими займається підприємство; вертикальна – на координацію діяльності різних підрозділів, які забезпечують виробництво одного виду продукції (товарів, робіт, послуг).

Ми вважаємо, що фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності

незавантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

У рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні таких основних завдань:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства;
- впровадження дійової системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних та слабких сторін);
- визначення горизонтів планування;
- довгострокове фінансове планування: планування прибутків та збитків, Cash-flow, балансу, основних фінансових показників;
- довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;
- забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. Наявний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами: фінансове забезпечення та можливість залучення додаткового капіталу; наявність кваліфікованого персоналу; наявність надійних і дешевих джерел постачання

сировини та матеріалів; наявність ринків збуту продукції; виробничий потенціал; ефективна організаційна структура; висока якість менеджменту [11, с.27].

Стратегічний і оперативний контролінг можуть розрізнятися використовуваними моделями, але цілі однакові – підвищення якості схвалюваних рішень. Часовий горизонт на контролінг впливу не надає (хіба що на показники якості схвалюваних рішень і види моделей), тому розділення на стратегічний і оперативний контролінг також неправомірно. За тимчасовою ознакою розрізняють оперативне і стратегічне управління, які і є об'єктами контролінгу. Контролінг, у свою чергу, є процесом управління, і для нього також характерні функції управління, проте існують особливості.

Оперативний фінансовий контролінг (на відміну від стратегічного) спирається переважно на внутрішні джерела інформації, зокрема дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів тощо. Основна увага при цьому концентрується на дослідженні таких співвідношень, як «доходи—затрати» та «грошові надходження – грошові видатки», у той час як стратегічний контролінг зорієнтований на аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін.

Важливим елементом оперативного контролінгу є внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення. Фінансового контролера досить часто називають також радником топ-менеджменту з фінансово-економічних питань та його інформаційним партнером. При виконанні цієї функції служби контролінгу здійснюють консультування менеджменту підприємства, керівників структурних підрозділів, окремих стратегічних одиниць з питань оптимізації досягнення поставлених цілей та вирішення поточних проблем. Консультаційні послуги можуть надаватися також під час проведення внутрішнього аудиту або у разі виявлення певних недоліків чи резервів. У рамках даного функціонального блоку контролінг займається розробкою внутрішніх інструкцій, методик, рекомендацій на замовлення менеджменту та окремих структурних підрозділів.

Особливого прояву функція координації набуває в процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Йдеться про необхідність:

- 1) узгодження дерева цілей з наявними у підприємства ресурсами;

2) узгодження довгострокових планів з визначеними цілями і стратегією розвитку підприємства;

3) приведення у відповідність оперативного планування з довгостроковими планами;

4) координації окремих планів підприємства і зведення їх в єдиний план;

5) координації функції контролю та планування;

6) координації системи забезпечення інформації з інформаційними потребами підприємства, які виникають у ході аналізу та планування;

7) узгодження організаційної структури підприємства з виробничими потребами;

8) координація фінансових і виробничих потужностей підприємства.

Пошук шляхів підвищення ефективності управління бізнесом може бути звернений убік удосконалювання окремих управлінських функцій.

Ускладнення процесу прийняття рішень веде до необхідності поділу функцій і виділення окремих видів дій у самостійні управлінські підсистеми. Однією з таких підсистем є функція контролю ефективності бізнесу. Контроль є завершальною стадією єдиного планово-управлінського циклу, особливістю якого є перевірка відповідності досягнутих результатів і висунутих цілей, що склалися на момент проведення контролю, і зіставлення цих умов з підсумковими показниками діяльності фірми. Саме таке сполучення формує контролінг.

Особливістю контролінгу є його спрямованість на перспективу, пошук шляхів подальшого розвитку підприємства на базі аналізу факторів, що обумовили одержання тих або інших результатів.

Призначенням і завданнями контролю є:

1) констатація й оцінка досягнутих результатів підприємницької діяльності, формулювання основних висновків;

2) оцінка конкретного внеску окремих функціональних підрозділів і працівників у розвиток підприємства;

3) структурна оцінка ефективності окремих заходів у виробничій, комерційній і фінансовій діяльності;

4) всебічна оцінка ефективності стратегічного й тактичного планування;

5) формування зворотного зв'язка, з метою інформування керівництва й співробітників підприємства про результати контролю й одержання відповідної реакції [59, с.43].

Початком контролю є оцінка результатів, а закінченням – аналіз факторів, що обумовили їхнє одержання, і розкриття причин відхилень фактичних показників від запланованих (у ту або іншу сторону). Для забезпечення пошуку перспективних напрямків діяльності підприємства (що властиво контролінгу), необхідно зіставити отримані результати зі сформованими на момент контролю ринковими умовами. Для цієї мети, в рамках контролю передбачається проведення ситуаційного аналізу.

Аналіз ринку, що полягає у виявленні всіх обставин, пов'язаних з реальними й потенційними партнерами підприємства, націлений на одержання вичерпної інформації про всі елементи ринку, у центрі уваги якого, як правило, перебувають споживачі. В окремих випадках, підвищена увага може бути звернена й на інші елементи ринку – постачальників, посередників. Для аналізу, використовуються дані, отримані за допомогою маркетингового дослідження й власні матеріали фірми, зокрема, дані служби збуту, відділу маркетингу, реклами тощо.

Об'єктом аналізу виступають ринки й ринкові сегменти, на які орієнтувалася діяльність підприємства в контрольованому періоді, а також можливості для іншої сегментації ринку, що може більшою мірою відповідати концепції маркетингу. Аналіз повинен не тільки досліджувати структуру ринку, але й визначати можливі тенденції й перспективи.

Контролінг як самостійна управлінська функція має складну організаційну структуру. Вона включає два компоненти – горизонтальну й вертикальну структуру. Вертикальна структура охоплює послідовність процедур контролю, що відповідає логіці й напрямку планово-управлінського циклу. Горизонтальна структура контролю охоплює функціональні компоненти. Вона передбачає оцінку результативності у виробничій, комерційній, фінансовій, комунікативній діяльності. Вони охоплюють як сукупні показники діяльності підприємства, так і

показники, що характеризують окремі аспекти підприємницької діяльності. І вертикальна й горизонтальна структура контролю передбачає реалізацію обох функцій контролінгу [20, с.154].

У рамках першої (щодо пасивної) функції передбачається проста фіксація величин результуючих показників, що характеризує ступінь їхнього відхилення в ту або іншу сторону. Друга функція пов'язана з активною діяльністю щодо розкриття причин виникнення таких відхилень і розробки заходів, спрямованих на подолання негативних тенденцій або використання сприятливих зовнішніх факторів. Ця функція не обмежується поверхневими поясненнями й вимагає поглиблених аналітичних дій, що аналізують закономірності різноманітних ринкових процесів, прогнозованих розробок. Ця функція несе в собі стратегічний потенціал, що забезпечує ефективність підприємницької діяльності в доступній для огляду перспективі і вимагає відповідного інформаційного забезпечення.

Як правило, функція забезпечення інформацією виконується завдяки створенню системи раннього попередження та реагування.

Отже, координація забезпечує організацію ефективнішого використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих), якими володіє підприємство. Найважливішими інструментами тут виступають стратегічне, довгострокове планування та бюджетування.

Узагальнюючи вищевикладене, важливо підкреслити, що контроль результативності бізнесу опирається на показники й характеристики, обумовлені процесом цілепокладання. Він є підсумковою ланкою в планово-управлінському процесі, що розглядає послідовність наступних дій: 1) постановка цілей; 2) розробка заходів, що забезпечують їхнє досягнення; 3) контроль отриманих результатів; 4) формування висновків і рекомендацій на наступний планований період.

Впровадження функцій контролю в систему управління бізнесом дозволить підвищити рівень обґрунтованості прийнятих рішень, забезпечивши стабільність підприємств у динамічних умовах зовнішнього середовища й, у першу чергу, в умовах конкуренції.

Основним елементом механізму фінансового контролінгу в управлінні торговельними мережами є система ключових показників діяльності. Значення даного елемента полягає в тому, що він певним чином впливає на функціонування всіх інших елементів механізму контролінгу, його функцій, а також на порядок реалізації функцій правління торговельними мережами.

Використання в ході контролінгу в управлінні торговельними мережами окремих показників не дає можливості службі контролінгу відтворити повну та об'єктивну картину, що склалася або сформується в майбутньому в зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта мережевого торговельного підприємства, привести до викривлення висновків та внутрішньої контролінгової звітності, внаслідок їх обмеженої інформативності. Тільки використання службою контролінгу всієї сукупності релевантної інформації забезпечить дотримання принципів контролінгу в управлінні торговельними мережами, а отже забезпечить максимальну ефективність його функціонування. Отже, з метою забезпечення формування для контролінгу в управлінні торговельними мережами, в тому числі і для їх менеджменту, повної, об'єктивної та релевантної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища слід використовувати не окремі показники, а їх науково обґрунтовані системи.

Узагальнюючи існуючі на сьогодні наукові підходи з проблем формування систем ключових показників [30] можливо сформулювати наступне визначення системи ключових показників діяльності контролінгу в управлінні торговельними мережами – це сукупність взаємопов'язаних ключових показників, яка відповідає певним вимогам, характеризує стан соціально-економічної системи торговельної мережі та основних, для даного суб'єкта мережевого торговельного підприємства, факторів зовнішнього середовища, дозволяє виявити фактори, що спричиняють ті чи інші зміни у фінансово-господарській діяльності торговельної мережі та оцінити їх вплив у кількісному вигляді.

В сучасній науковій літературі [64, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**] прийнято розрізняти два види систем ключових показників діяльності залежно від способу побудови:

- логіко-дедуктивні системи – це системи, що являють собою ієрархічну структуровану сукупність показників, які задіяні в забезпечення досягнення єдиної цілі. Показник вищого рівня таких систем, що одночасно виражає певну стратегічну ціль суб'єкта господарювання, розподіляється на ряд показників нижчих рівнів, які перебувають у детермінованій факторній залежності та визначають показник вищого рівня;

- емпірико-індуктивні системи – це системи, що сформовані шляхом статистичного відбору найбільш значущих показників для цілей управління економічною системою підприємства. Система таких показників формується експертно та слугує основою для реалізації управлінських функцій.

Найвідомішою емпірико-індуктивною системою, з усіма притаманними таким системам позитивними характеристиками, є система збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон. Подальший аналіз напрацювань в сфері створення систем показників дозволяє зробити висновок про те, що на сьогодні можливо розрізнити два види таких систем залежно від використовуваних в них методів вимірювання результативності: традиційні системи показників (використовуються виключно фінансові показники) та системи показників вимірювання результативності (використовуються фінансові та нефінансові показники).

Т.Г. Шешукова та О.Л. Гуляєва [65] провели порівняння традиційних систем показників та систем показників вимірювання результативності. Узагальнивши результати такого порівняння можливо виділити декілька ознак за якими відрізняються традиційні системи показників та системи показників вимірювання результативності: орієнтованість системи показників, гнучкість системи показників, напрямок використання, мета використання, структура системи та інше.

Підсумовуючи аналіз традиційних систем показників та систем показників вимірювання результативності, можливо зробити висновок про те, що саме система збалансованих показників в повній мірі відповідає ознакам систем вимірювання результативності, а отже, їй притаманні всі переваги таких систем.

Під системою збалансованих показників С.В. Василенко [Ошибка! Источник ссылки не найден.] пропонує розуміти систему стратегічного управління на основі вимірювання та оцінювання її ефективності за набором індивідуальних показників, який підібраний таким чином, щоб врахувати усі існуючі (з точки зору стратегічного управління) аспекти діяльності, яка дозволяє транслювати місію та загальну стратегію в систему взаємопов'язаних показників. Аналізуючи даний підхід слід зазначити, що автор помилково ототожнює систему збалансованих показників з системою стратегічного управління, оскільки стратегічне управління не обмежується визначенням певних показників.

Отже, під системою збалансованих показників торговельної мережі слід розуміти систему індивідуальних показників діяльності суб'єкта мережевого торговельного підприємництва, що дозволяє виразити його місію та стратегічні завдання в конкретні кількісні показники визначені в розрізі основних проєкцій бізнесу: фінанси, ринки та клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та інновації, забезпечуючи таким чином, збалансоване врахування всіх осіб, які зацікавлені в подальшому функціонуванні торговельної мережі: власників, покупців, постачальників та інших контрагентів, персоналу.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного в Розділі 1 дослідження автором зроблено наступні висновки:

1. Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки:
 - забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
 - надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
 - забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління;
 - сприяє оптимізації залежності "виручка — затрати — прибуток"

2. Запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах зумовлене необхідністю інформаційного забезпечення та координації системи планування, синхронізації різних видів обліку, аналізу відхилень та контролю, внутрішньої та зовнішньої транспарентності управлінських рішень, інформаційного та методичного забезпечення менеджменту, підтримки на належному рівні ризик-менеджменту.
3. В ході виконання роботи нами було визначено, що фінансовий контролінг — це система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії.
4. Нами було визначено, що побудова системи збалансованих показників, на нашу думку, повинна ґрунтуватися на таких принципах:
 - у системі необхідно використовувати показники, що відображають діяльність підприємства у всіх стратегічно важливих аспектах;
 - залежно від мети можуть змінюватися пріоритетні цілі, що повинно спричиняти зміну системи показників оцінки;
 - у системі чітко повинні простежуватися причинно-наслідкові зв'язки між всіма показниками;
 - існування зв'язку результуючих показників і визначальних їх чинників;
 - всі показники системи мають зв'язки з фінансовими результатами діяльності підприємства.
5. Дослідивши різні наукові погляди щодо переліку та змісту основних етапів впровадження фінансового контролінгу в управління суб'єктами господарювання, було визначено послідовність побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи збалансованих показників; побудова системи моніторингу показників, що включаються у

фінансовий контролінг; формування системи дій з усунення відхилень є завершальним етапом побудови фінансового контролінгу на підприємстві.

6. Методологічний комплекс упровадження фінансового контролінгу на підприємстві містить чотири основні компоненти: методичний; організаційний; технічний; соціально-психологічний.
7. При впровадженні фінансового контролінгу потрібно ретельно оцінювати ті інструменти, які будуть упроваджуватися, і зіставляти складність упровадження, необхідність одержуваної інформації та відповідність отриманої моделі підприємства сучасним потребам бізнесу.
8. Контролінг як самостійна управлінська функція має складну організаційну структуру. Вона включає два компоненти – горизонтальну й вертикальну структуру. Вертикальна структура охоплює послідовність процедур контролю, що відповідає логіці й напрямку планово-управлінського циклу. Горизонтальна структура контролю охоплює функціональні компоненти. Вона передбачає оцінку результативності у виробничій, комерційній, фінансовій, комунікативній діяльності.
9. Для формування ключових показників діяльності торговельних мереж доцільно використовувати принципи концепції системи збалансованих показників, оскільки завдяки цій системі будуть створені реальні умови для досягнення стратегічних цілей та, зокрема, завдань контролінгу.
- 10.3 метою забезпечення формування для контролінгу в управлінні торговельними мережами, в тому числі і для їх менеджменту, повної, об'єктивної та релевантної інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища слід використовувати не окремі показники, а їх науково обґрунтовані системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика фінансово - господарської діяльності торгівельного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ СТИЛЬ» - це партнерська компанія з приватною формою власності, яка займається - продажем високофункціональних меблевих систем, ергономічних крісел та стільців, а також м'яких меблів.

Стратегія розвитку підприємства «НОВИЙ СТИЛЬ» направлена на досягнення наступних основних цілей:

- зміцнення своєї позиції на ринку;
- подальший інтенсивний розвиток асортименту товарів;
- збільшення частки ринку постачальників товарів;
- поглиблення вертикальної інтеграції та оптимізація логістики;
- компанія дотримується стратегії диференціації.

Проведемо аналіз виручки від реалізації по групам товарів (табл. 2.1).

З даних таблиці 2.1 видно, що виручка від реалізації продукції в 2022 році зменшилась на 9625,92 тис.грн, що в натуральному виразі становить 10274 одиниці товару. Найбільше на це вплинуло зменшення обсягу реалізації по двом групам товарів, а саме тумб ТВ та столів обідніх на 1198,83 і 1608,67 тис.грн відповідно.

За аналізований період відбулось зростання цін, обумовлене інфляційними процесами, а не підвищенням якості та конкурентоспроможності товарів. Зростання цін збільшує вартість товарів поряд з цим воно обумовлює зниження попиту на них.

Таблиця 2.1 – Виручка від реалізації товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2021-2022 рр.

		Обсяг відвантаженої продукції, шт			Виручка від реалізації продукції, тис.грн		
		2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2021	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2021
1	Крісло-ліжка	726	567	-158	1814,17	1475,41	-338,76
2	М/г дивани	628	478	-150	2134,32	1721,32	-413,01
3	Дивани	439	328	-111	1974,24	1639,34	-334,90
4	Тумби ТВ	13873	11034	-2839	6936,54	5737,71	-1198,83
5	Кухонні гарнітури	1042	802	-240	4482,07	3688,53	-793,55
6	Столи обідні	2168	1572	-596	6936,54	5327,87	-1608,67
7	Куточки для кухні	457	352	-106	1600,74	1311,48	-289,26
8	Столи	1174	882	-292	2347,75	1967,21	-380,54
9	Офісні крісла	4269	2942	-1326	2988,05	2295,09	-692,96
10	Ліжка	1455	1040	-415	3201,47	2704,92	-496,55
11	Однospальні ліжка	1067	378	-689	2561,18	926,22	-1634,95
12	Комоди	5336	1984	-3352	6402,96	4959,02	-1443,94
	Усього	32633	22359	-10274	43380,03	33754,11	-9625,92

Горизонтальний аналіз полягає в побудові однієї або декількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються відносними темпами зростання (спаду). Мета горизонтального аналізу полягає в тому, щоб виявити абсолютні і відносні зміни розмірів різноманітних статей балансу за визначений період, дати оцінку цим змінам. Для аналізу беруть базисні темпи росту за декілька періодів. Цінність результатів горизонтального аналізу суттєво знижується в умовах інфляції, коливань цін на ресурси та частих нововведень у податковому законодавстві, які впливають на розподіл доходу. В цій ситуації на деяких підприємствах з високими темпами обіговості коштів (задіяних переважно у секторі роздрібної торгівлі та надання послуг) доцільним було б здійснення

горизонтального аналізу з врахуванням не щоквартальних, а щомісячних змін показників у статтях бухгалтерського балансу.

Мета вертикального аналізу полягає в розрахунку питомої ваги окремих статей у підсумку балансу й оцінці його змін. За допомогою вертикального аналізу можна проводити міжгосподарські порівняння підприємств, а відносні показники згладжують негативний вплив інфляційних процесів. Горизонтальний і вертикальний аналіз взаємодоповнюють один одного, на їхній основі будується порівняльний аналітичний баланс. У порівняльному балансі відображаються лише основні розділи активу і пасиву балансу. Він характеризує як структуру звітної бухгалтерської форми, так і динаміку окремих її показників.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» у 2020-2022рр., тис.грн

Актив	2020	2021	2022	Абс. Відхилення 2021/2020	Абс. Відхилення 2022/2021
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи в т.ч	918,6	634	527	-284,6	-107
- нематеріальні активи	121,8	84,3	27,5	-37,5	-56,8
-основні засоби	796,8	388,3	179,1	-408,5	-209,2
II. Оборотні активи в т.ч	18 336,30	26 876,70	26 547	8540,4	-330
- запаси	153,5	620,8	624,5	467,3	3,7
-товари	11185,4	11672,8	6909,3	487,4	-4763,4
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2186,0	1046,1	1705,8	-1139,9	659,7
- інша поточна дебіторська заборгованість	2033,1	7768,3	12814,1	5735,2	5045,8
- грошові кошти	1413,0	2466,0	513,5	1053,0	-952,6
Баланс	19254,9	27517,7	27074	8262,8	-437

Продовження таблиці 2.2

Пасив	2020	2021	2022	Абс. відхилення 2021/2020	Абс. відхилення 2022/2021
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал в т.ч.:	5 212,60	9 131,90	7 884	3919,3	-1248
- зареєстрований капітал	374,7	374,7	374,7	0	0
- Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4837,9	8757,2	7509,3	3919,3	-1247,9
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	31,9	83,4	198	51,5	115
III. Довгострокові зобов'язання	0	0	564	0	564
IV. Поточні зобов'язання в т.ч.:	14 010,30	18 295,40	19 559	4285,1	1264
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9532,1	7922,1	4377,0	-1610,1	-3545,0
- Поточні зобов'язання за розрахунками:					
з одержаних авансів	1649,2	2284,7	1985,9	635,5	-298,8
з бюджетом	565,6	93,9	9,4	-471,7	-84,5
з оплати праці	3,1	0,8	134,4	-2,3	133,6
- інші поточні зобов'язання	2260,3	7993,9	13023,6	5733,6	5029,7
Баланс	19 254,9	27 517,7	27074	8262,8	-437

Підсумовуючи горизонтальний аналіз слід зазначити, що необоротні кошти у 2021 р. зменшились на -284,6 тис. грн., а у 2022 р. на -107 тис. грн. Що відбулося за рахунок зменшення нематеріальних активів та основних засобів. Оборотні активи в 2021 р. зросли на 8540,4 тис. грн. за рахунок збільшення грошових коштів на 1053 тис.грн. запасів на 467,3 тис.грн та товарів на 487,4, а у 2022 р зменшилися на -330 тис. грн. в значній мірі від зменшення обсягів товару на 4763,4 тис.грн. Власний капітал у 2021 р. зріс на 3919,3 тис. грн., а у 2022 р. зменшився на -1248 тис. грн.

Вертикальний аналіз – це вираження статті (показника) через процентне співвідношення до відповідної базової статті (по базовому показнику).

Технологія вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100% і кожен статтю фінансової звітності представляють у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення.

Метою вертикального аналізу є розрахунок питомої частки окремих статей у загальній сумі валюти балансу і оцінка її змін. Вертикальний аналіз балансу дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані, а також проаналізувати динаміку цієї структури. За допомогою вертикального аналізу виявляють основні тенденції та зміни в діяльності підприємства. За допомогою вертикального аналізу можна здійснювати міжгосподарські порівняння. Крім того, відносні показники пом'якшують негативний вплив інфляційних процесів.

Тому абсолютне чи відносне зростання оборотних засобів може свідчити не тільки про розширення діяльності або дію факторів інфляції, але й про уповільнення їх обороту, що викликає збільшення їх маси. Вертикальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» у 2020-2022рр., %

Актив	2020	2021	2022	Відносне 2022/2021	Відносне 2021/2020
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи	4,77	2,30	1,95	-0,36	-2,47
- нематеріальні активи	0,63	0,31	0,1	-0,21	-0,32
- основні засоби	4,14	1,41	0,66	-0,75	-2,73
II. Оборотні активи	95,23	97,67	98,05	0,38	2,44
- запаси	0,8	2,26	2,31	0,05	1,46
- товари	58,09	42,43	25,51	-16,92	-15,66
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11,35	3,8	6,30	2,5	-7,55
- інша поточна дебіторська заборгованість	10,56	28,24	47,32	18,98	17,68
- грошові кошти	7,34	8,96	1,90	-7,06	1,62
Баланс	100,00	100,00	100,00		

Продовження таблиці 2.3

Пасив	2020	2021	2022	Відносне 2022/2021	Відносне 2021/2020
I. Власний капітал	27,07	33,19	27,95	-5,24	6,12
- зареєстрований капітал	1,95	1,36	1,38	0,02	-0,59
- Нерозподілений прибуток	25,13	31,83	27,73	-4,1	-6,7
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	0,17	0,30	0,70	0,40	0,14
III. Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	2,00	2,00	0,00
IV. Поточні зобов'язання	72,76	66,50	69,35	2,84	-6,26
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	49,5	28,80	16,17	-12,63	-20,7
- Поточні зобов'язання за розрахунками: з одержаних авансів з бюджетом з оплати праці	8,57 2,94 0,02	8,30 0,34 0	7,33 0,03 0,50	-0,97 -0,31 0,5	-0,27 -2,6 -0,02
- інші поточні зобов'язання	11,74	29,05	48,90	19,85	17,31
Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-

Підсумовуючи вертикальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» слід зазначити що у 2020 р. необоротні активи на кінець року становили 4,77 %, з яких 4,14% основні засоби. Оборотні активи становлять 95,23%, основна частина яких припадає на товари 58,09% та грошові кошти 7,34%. Власний капітал становив 27,07% з яких 25,13% припадає на нерозподілений прибуток, забезпечення наступних виплат та платежів 0,17%, поточні зобов'язання 72,76% з яких 49,5% кредиторська заборгованість.

У 2021 р. необоротні активи становили 2,3% з яких 1,41% основні засоби; оборотні активи становлять 97,67% з яких 42,43% це товари та 28,24% інша поточна дебіторська заборгованість; витрати майбутніх періодів 0,03%. Власний

капітал становив 33,19% з яких 31,83 нерозподілений прибуток; забезпечення наступних виплат та платежів 0,30%; поточні зобов'язання 66,50%, кредиторська заборгованість 28,8% та інші поточні зобов'язання 29,05%.

І в 2022 р. необоротні активи становили 1,95%, оборотні активи 98,05% з яких товари 25,51% та інша поточна дебіторська заборгованість 47,32%. Власний капітал становив 27,95%, нерозподілений прибуток 27,73%; поточні зобов'язання 69,35%, інші поточні зобов'язання 48,9%, кредиторська заборгованість 16,17%.

Проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр. за допомогою форми N 2 звітів про фінансові результати та балансів (додатки А,Б), представимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр.

Найменування статей	Роки			Зміна показників 2022р. до 2021р.	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22799,00	36080	28119	-7961	77,94
Собівартість реалізованої продукції	12 717,3	21615	13160	-8455	60,88
Валовий прибуток (збиток)	10081,7	14959	14465	-494	96,70
Адміністративні витрати	4 283,9	3086	3248	162	105,25
Витрати на збут	859	1577	2845	1268	180,41
Інші операційні витрати	219	6253	11033	4780	176,44
Фінансові результати від операційної діяльності:				0	
прибуток	5945,60	4596	0	-4596	0,00
збиток	0	0	1091	1091	
Інші фінансові доходи	0	22	10	-12	45,45
Фінансові результати від звичайної діяльності:				0	
прибуток	5948	3936	0	-3936	0,00
збиток	0	0	1256	1256	
Чистий:				0	
прибуток	5768,6	3936	0	-3936	0,00
збиток	0	0	1246	1246	

Ми вважаємо, що ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» має як позитивну так і надзвичайно негативну тенденцію фінансових результатів, дохід (виручка) від реалізації продукції зменшився за 2022 р. на 9623 тис. грн., чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зменшився на 7961 тис. грн., однак є позитивні моменти зменшення собівартості 8455 тис. грн., зменшилися адміністративні витрати 27926 тис. грн., зросли витрати на збут 162 тис. грн., інші операційні витрати 4780 тис. грн., що звісно у загальному показало негативні результати діяльності.

Взагалі у підприємства результати діяльності показують про не ефективну діяльність, прибутків у 2022 році у порівнянні з 2021 роком не має, а ще й постійно збільшуються збитки. Перспективи були невтішні, а ще й фінансова криза суттєво вплинула на діяльність ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

На ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» запроваджена лінійна структура підприємства. Головним є генеральний директор у підпорядкуванні якому знаходяться керівники відділу продажу, фінансового відділу, відділу дизайну та проектування, маркетингового та логістичного відділів.

Таблиця 2.5 – Загальна чисельність та структура персоналу за останні 3 роки

Підрозділи організації/звітний рік	2020	2021	2022
Фінансовий відділ	7	7	8
Відділ продажу	13	15	18
Відділ дизайну та проектування	10	14	15
Логістичний відділ	8	9	9
Маркетинговий відділ	3	5	7
Всього,чол	41	50	57

Основні функції відділу продажу:

- Організація та здійснення продажу товарів;
- Проведення заходів з розширення ринків збуту і збільшення обсягів продажів;
- Розширення клієнтської бази;

- Ведення звітності та контроль дебіторської заборгованості.

Функції відділу дизайну та проектування:

- Розробка художніх та технічних ескізів;
- Аналіз проектних рішень;
- Розробка дизайн-проектів;
- Розробка проектно-конструкторської документації
- Організація матеріально-технічного забезпечення процесу проектування та контроль за рівнем якості його та результатів;

Основні функції відділу логістики:

- Планування та розробка логістичних схем і маршрутів;
- Контроль і планування поставок, управління запасами;
- Комплектація і організація транспортування товарів і товаропостачання;
- Організація і планування зберігання товарів.

Основні функції фінансового відділу:

- Фінансове планування;
- Фінансовий аналіз і контроль;
- Бухгалтерський облік і формування фінансової звітності;

Запроваджена на підприємстві лінійна організаційна структура підприємства має ряд недоліків основні з яких:

- високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений усебічно, щоб забезпечити ефективне управління;
- відсутність ланок з планування і підготовки рішень;
- перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищестоящими і суміжними структурами;
- концентрація влади в управлінській верхівці.

Доцільним було б запровадження на підприємстві лінійно – функціональної організаційної структури перевагами якої є:

- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб;
- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Отже, впровадження лінійно – функціональної організаційної структури забезпечить швидку реалізацію управлінських рішень, сприятиме спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливить необхідний маневр ресурсами

2.2. Контролінг запасів у системі фінансового управління

Оскільки система управління товарними запасами є складовою загальної системи управління підприємства, то в даному контексті доцільно проаналізувати показники ефективності операційної діяльності, собівартості запасів за видами продукції тощо.

Собівартість проданих товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» містить у собі покупну вартість товарів і витрати обігу.

За даними таблиці 2.6 проведений аналіз повної собівартості проданих товарів.

Таблиця 2.6 – Аналіз повної собівартості проданих товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2021-2022рр, тис. грн

№	Найменування показника	2021 р.		2022 р.		Темп росту, %	Відхилення (+,-)	
		тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %		Абс., тис. грн.	Відн. %
1	Змінні витрати	6 197,02	28,67	2 329,32	17,70	37,59	-3 867,70	-10,97
2	Постійні витрати	15 417,98	71,33	10 830,68	82,30	70,25	-4 587,30	10,97
3	Разом повна собівартість	21 615,00	100,00	13 160,00	100,00	60,88	-8 455,00	

В 2022 році в порівнянні з 2021 роком сума повної собівартості товарів зменшилась на 8455 тис.грн. або на 60,88%. При цьому сума постійних витрат зменшилась на 4587,30 тис.грн., а сума змінних витрат на 3867,70 тис.грн. Найбільша питома вага у величині повної собівартості займають постійні витрати. Їхня частка в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросла на 10,97%.

За даними таблиці 2.7 проведена оцінка динаміки покупної вартості проданих товарів.

В 2022 році в порівнянні з 2021 роком загальна сума покупної вартості товарів знизилася на 8455 тис. грн. завдяки ефективній політиці пошуку постачальників та зменшення обсягів діяльності. Найбільша питома вага в загальному обсязі собівартості товарів припадає на тумби ТВ, столи обідні. Це пов'язане з більшим обсягом продажів по даних видах товарів, ніж по інших групах. Протягом аналізованого періоду спостерігається зменшення питомої ваги собівартості по всіх видах товарів, крім тумб ТВ і односпальних ліжок. Таким чином, можна зробити висновок, що зниження собівартості товарів відбулося й у результаті зміни в структурі товарообігу.

Таблиця 2.7 – Аналіз собівартості по видах проданих товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2021-2022рр, тис. грн

№	Найменування товарних груп	2021 рік		2022 рік		Темп росту, %	Відхилення (+,-)	
		тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %		абсолютне тис.	відносне %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Крісло-ліжка	817,05	3,78	526,40	4,00	64,43	-290,65	0,22
2	М/г дивани	1 013,74	4,69	630,36	4,79	62,18	-383,38	0,10
3	Дивани	901,35	4,17	606,68	4,61	67,31	-294,67	0,44
4	Тумби ТВ	2 939,64	13,60	1 801,60	13,69	61,29	-1	0,09
5	Кухонні гарнітури	2 025,33	9,37	1 288,36	9,79	63,61	-736,96	0,42
6	Столи обідні	2 894,25	13,39	1 788,44	13,59	61,79	-1	0,20

7	Куточки для кухні	711,13	3,29	460,60	3,50	64,77	-250,53	0,21
8	Столи	1 100,20	5,09	683,00	5,19	62,08	-417,20	0,10
9	Офісні крісла	1 312,03	6,07	842,24	6,40	64,19	-469,79	0,33
10	Ліжка	1 528,18	7,07	972,52	7,39	63,64	-555,66	0,32
11	Однospальні ліжка	1 219,09	5,64	342,16	2,60	28,07	-876,93	-3,04
12	Комоди	2 196,08	10,16	1 389,70	10,56	63,28	-806,39	0,40
	Усього	21	100,00	13	100,00	60,88	-8	0,00

Витрати обігу в 2021 році склали 3027,57 тис. грн., в 2022 році 3431 тис.грн.

До складу витрат обігу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» входять витрати на оплату праці й суми нарахованих страхових внесків із заробітної плати, транспортні витрати, амортизаційні відрахування, витрати по обслуговуванню контрольно-касових машин, витрати на консультаційні послуги.

Витрати пов'язані із процесом обігу товарів (витрати обігу) проаналізовано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз динаміки й структури витрат обігу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2021-2022 рр., тис. грн

№	Статті витрат обігу	2021 рік			2022 рік			Темп росту, %	Відхилення	
		Сума, тис. грн.	% до обороту	пит вага, %	Сума, тис. грн.	% до обороту	пит. вага, %		Абс., тис.грн.	Відн., %
1.	Заробітна плата	1707,44	3,97	56,39	1881,12	4,36	54,83	110,17	173,67	-1,56
2.	Страхові внески	613,37	1,42	20,26	729,88	1,69	21,27	119,00	116,51	1,01
3.	Транспортні витрати	649,2	1,51	21,44	749	1,74	21,83	115,37	99,8	0,39
4.	Амортизація	13	0,03	0,43	14	0,03	0,41	107,69	1	-0,02
5.	Обслуговування	1	0,00	0,03	1	0,00	0,03	100,00	0	0,00
6.	Консультаційні послуги	43,56	0,10	1,44	56	0,13	1,63	128,56	12,44	0,19
7.	Усього	3027,57	7,03	100,00	3431	7,96	100,00	113,33	403,43	0,00

Загальна сума витрат обігу збільшилася на 403,43 тис. грн. Темпи росту склали 113,33%.

Найбільша питома вага в загальному обсязі витрат припадає на витрати на оплату праці персоналу. В 2022 році в порівнянні з 2021 роком їх сума збільшилася на 173,67 тис. грн.

Значну частку займають витрати по страхових внесках і транспортним видатком. При плануванні витрат обігу слід звернути особливу увагу на пошук резервів їх зниження, тобто виключення невиправданих видатків.

Динаміка загального обсягу закупівель представлено на Рис. 2.1.

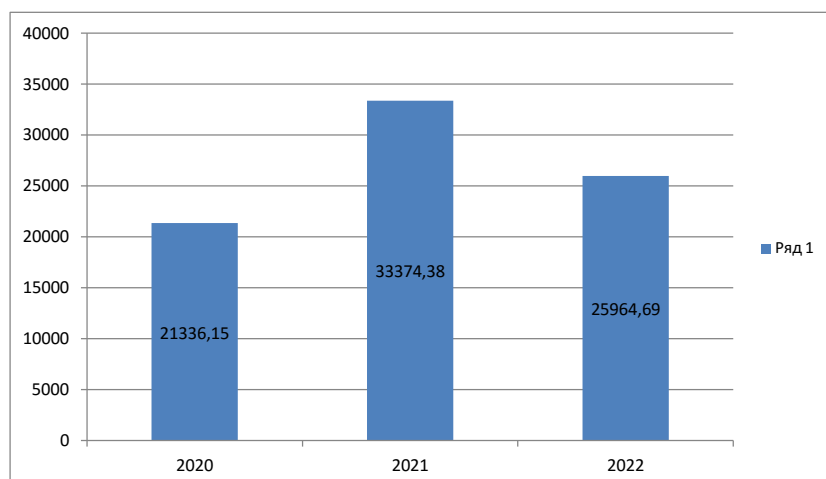


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу закупівель товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр., тис. грн

Як показують дані Рис. 2.1, обсяг закупівель ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» в 2021 році в порівнянні з 2020р. збільшився на 12038,23 тис. грн., а в 2022 році в порівнянні з 2021р. зменшився на 7409,69 тис.грн.

Переходимо до аналізу й оцінці динаміки й обсягу закупівель по товарним групам ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ». Для цього складемо таблицю 2.9.

За даними таблиці 2.9 можна зробити наступні висновки. Найбільша питома вага в структурі закупівель 2021 року мають наступні товарні групи:

1. Тумби ТВ – 15,99%.
2. Столи обідні – 15,99%.
3. Комоди – 14,76%.

Таблиця 2.9 – Інформація про динаміку і структуру закупівель ТОВ
«НОВИЙ СТИЛЬ» в 2021-2022 рр., тис.грн

№	Найменування товарних груп	2021 рік		2022 рік		Темп росту, %	Відхилення (+,-)	
		тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %		абсолютне тис. грн.	Відносне, %
1	Крісло-ліжка	1395,73	4,18	1134,93	4,37	81,31444	-260,80	0,19
2	М/Г дивани	1642,04	4,92	1324,09	5,10	80,63682	-317,95	0,18
3	Дивани	1518,88	4,55	1261,03	4,86	0	-257,85	0,31
4	Тумби ТВ	5336,62	15,99	4413,62	17,00	82,70443	-923,00	1,01
5	Кухонні гарнітури	3448,28	10,33	2837,33	10,93	82,28247	-610,95	0,60
6	Столи обідні	5336,62	15,99	4098,36	15,78	76,79697	-1238,26	-0,21
7	Куточки для кухні	1231,53	3,69	1008,83	3,89	81,91677	-222,70	0,20
8	Столи	1806,24	5,41	1513,24	5,83	83,77852	-293,00	0,42
9	Офісні крісла	2298,85	6,89	1765,45	6,80	76,79697	-533,40	-0,09
10	Ліжка	2463,05	7,38	2080,71	8,01	84,47667	-382,35	0,63
11	Односпальні ліжка	1970,44	5,90	712,48	2,74	36,15858	-1257,96	-3,16
12	Комоди	4926,11	14,76	3814,63	14,69	77,43695	-1111,48	-0,07
	Усього	33374,38	100,00	25964,69	100,00		-7409,69	

В 2022 році трійка лідерів залишається колишньої, але трохи міняються питомі ваги:

1. Тумби ТВ – 17,00%.
2. Столи обідні – 15,78%.
3. Комоди – 14,69%.

Найменша питома вага в структурі закупівель 2021 року мають наступні товарні групи:

1. Куточки для кухні – 3,69%.
2. Крісло-ліжка – 4,18%.

Найменша питома вага в структурі закупівель 2022 року мають наступні товарні групи:

1. Односпальні ліжка – 2,74%.
2. Куточки для кухні – 3,89%.

За аналізований період особливих структурних змін не відбулося, крім зниження питомої ваги групи «Односпальні ліжка» на 3,16%.

Переходимо до аналізу й оцінці динаміки й обсягу закупівель по постачальниках ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ». Для цього складемо таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Інформація про динаміку і структуру закупівель ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» по постачальниках в 2021-2022рр., тис. грн.

№	Найменування постачальників	2021 рік		2022 рік		Темп росту, %	Відхилення (+,-)	
		тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %		абсолютне тис. грн.	відносне %
1	ТОВ «Димир»	5732,64	17,18	5118,05	19,71	89,28	-614,59	2,53
2	ТОВ «Бурштин»	3232,64	9,69	3218,05	12,39	99,55	-14,59	2,71
3	ТОВ «Гранд-кваліті»	1082,64	3,24	418,05	1,61	38,61	-664,59	-1,63
4	ТОВ «Алмаз»	932,64	2,79	418,05	1,61	44,82	-514,59	-1,18
5	ПАТ «Харківська меблева фабрика»	2232,64	6,69	2118,05	8,16	94,87	-114,59	1,47
6	ПАТ «ВКДП» торговий дім «Трия»	2732,64	8,19	2218,05	8,54	81,17	-514,59	0,35
7	ТОВ «УКР меблі»	432,64	1,30	168,05	0,65	38,84	-264,59	-0,65
8	ТОВ «Вітра»	1732,64	5,19	1218,05	4,69	70,30	-514,59	-0,50
9	ТОВ «Юта»	5632,64	16,88	5798,05	22,33	102,94	165,41	5,45
10	ПАТ «Столлайн»	3132,64	9,39	218,05	0,84	6,96	-2914,59	-8,55
11	ПАТ «Меблі комфорт»	3232,64	9,69	2618,05	10,08	80,99	-614,59	0,40
12	ПП Согомоян	1232,64	3,69	1018,05	3,92	82,59	-214,59	0,23
13	ТОВ «Бубон»	2032,64	6,09	1418,05	5,46	69,76	-614,59	-0,63
	Усього	33374,35	100,00	25964,7	100,00	900,69	-7409,64	

За даними таблиці 2.10 можна зробити наступні висновки. Найбільша питома вага в структурі закупівель 2021 року мають наступні постачальники:

1. ТОВ «Димир» – 17,18%.
2. ТОВ «Юта» – 16,88%.

Найбільша питома вага в структурі закупівель 2022 року мають наступні постачальники

1. ТОВ «Юта» – 22,33%
2. ТОВ «Димир» – 19,71%.
3. ТОВ «Бурштин» – 12,39%.

Найменша питома вага в структурі закупівель 2021 року мають наступні постачальники:

1. ТОВ «УКР меблі» - 1,3%
2. ТОВ «Алмаз» - 2,79%

Найменша питома вага в структурі закупівель 2022 року мають наступні постачальники:

1. ТОВ «УКР меблі» - 0,65%
2. ПАТ «Столлайн» - 0,84%

Отже, за аналізований період особливих структурних змін не відбулося, крім зниження питомої ваги постачальника ПАТ «Столлайн» на 8,55%.

2.3. Розробка бюджетів та контроль за їх виконанням

Складання бюджетів є невід'ємною складовою фінансового контролінгу підприємства. Механізм бюджетного планування доходів та витрат слід впроваджувати для забезпечення економії грошових коштів, більшої оперативності в управлінні цими коштами, зниження непрямих витрат і втрат, а також для збільшення достовірності планових показників. Бюджети складаються на рік, переважно з поквартальною розбивкою.

Основною вимогою бюджетування виступає індивідуальний підхід до кожного об'єкта планування. При бюджетуванні слід враховувати галузеву

специфіку, оскільки фінанси підприємств однієї галузі відрізняються від фінансів підприємств іншої галузі. Це означає, що вимоги та масштаби бюджетування на кожному підприємстві будуть різними.

Враховуючи сьогоденний рівень інфляції та попит на більш дешеву продукцію, складемо на основі поквартального прогнозу відділу маркетингу (табл. 2.11) операційні та фінансові бюджети ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» в розрізі товарних груп. Для спрощення припустимо, що ПДВ не нараховується.

Заплановані продажі визначимо шляхом множення обсягу продажу виду товару на відпускну ціну.

Заплановані продажі у першому кварталі становлять 4658 тис.грн, у другому – 8282 тис.грн, у третьому – 8696 тис.грн та у четвертому – 8880 тис.грн. Запланований загальний обсяг продажу у 2023р. становить 33517 тис.грн.

Таблиця 2.11 – Бюджет продажу товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» на 2023р.

	Вид товару/ Квартал	Заплановані продажі, шт				Усього, шт	Відпус кна ціна, тис.грн	Заплановані продажі, тис.грн			
		1кв	2кв	3кв	4кв			1кв	2кв	3кв	4кв
1	Крісло-ліжка	200	175	250	175	800	2,6	520	455	650	455
2	М/г дивани	100	150	120	180	550	3,6	360	540	432	648
3	Дивани	100	75	125	115	415	5	500	375	625	575
4	Тумби ТВ	300	250	200	300	1050	0,52	156	130	104	156
5	Кухонні гарнітури	250	230	280	195	955	4,6	1150	1058	1288	897
6	Столи обідні	350	480	325	350	1505	3,39	1187	1627	1102	1187
7	Куточки для кухні	100	75	85	115	375	3,73	373	280	317	429
8	Столи	230	195	250	225	900	2,23	513	435	558	502
9	Офісні крісла	800	750	890	900	3340	0,78	624	585	694	702
10	Ліжка	300	280	195	250	1025	2,6	780	728	507	650
11	Односпальні ліжка	100	150	180	225	655	2,45	245	368	441	551
12	Комоди	500	680	790	850	2820	2,5	1250	1700	1975	2125
	Усього					14390		7658	8282	8696	8880

На основі проведеного аналізу встановлено, що 70% запланованого обсягу продажів оплачується протягом поточного періоду (у тому ж кварталі), а 30% - у наступному періоді. Втрати по безнадійних боргах відсутні (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Графік надходження коштів від продажів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» на 2023 рік тис. грн

Найменування / період (квартал)	1й квартал	2й квартал	3й квартал	4й квартал	Усього
1. Залишок дебіторської заборгованості на початок періоду	0	2297,52	2484,69	2608,65	0
2. Вступу від продажів кожного місяця					
1-й	5360,52	2297,52			7658,04
2-й		5797,61	2484,69		8282,3
3-й			6086,85	2664,55	10579,82
4-й				6216,32	6216,32
3. Усього вступів	5360,52	8095,13	8571,54	8824,97	30852,16
4. Дебіторська заборгованість на кінець періоду	2297,52	2484,69	2608,65	2623,68	2623,68

Розрахуємо грошові надходження від продаж по кварталах. Знаючи, що 70% продаж оплачуються в тому ж кварталі, а, що залишилися 30% у наступному, заповнимо таблицю 2.12, зробивши розрахунки.

Заборгованість на кінець періоду становитиме: $33516,65 - 30852,16 = 2664,49$ тис.грн

Передбачається, що для підприємства оптимальною є величина запасу товарної продукції в розмірі 20% обсягу продажів наступного кварталу. Запас товарної продукції на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду.

Запас товарної продукції на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду; обсяг закупівлі товарної продукції розрахуємо як суму між запланованим обсягом продажу (табл. 2.11) та плановими залишками на початок періоду і віднімаємо планові залишки на кінець періоду (табл.2.13)

Таблиця 2.13 – Бюджет товарної продукції у натуральних одиницях ТОВ
«НОВИЙ СТИЛЬ» на 2023 рік

№	Найменування	Планові залишки товарної продукції на кінець періоду, шт					Залишки товарної продукції на початок періоду, шт					Обсяг закупівлі товарної продукції, шт				
		1кв	2кв	3кв	4кв	Разом	1кв	2кв	3кв	4кв	Разом	1кв	2кв	3кв	4кв	Разом
1	Крісло-ліжка	40	35	50	35	160	0	35	50	35	120	240	175	250	175	840
2	М/Г дивани	20	30	24	36	110	0	30	24	36	90	120	150	120	180	570
3	Дивани	20	15	25	23	83	0	15	25	23	63	120	75	125	115	435
4	Тумби ТВ	60	50	40	60	210	0	50	40	60	150	360	250	200	300	1110
5	Кухонні гарнітури	50	46	56	39	191	0	46	56	39	141	300	230	280	195	1005
6	Столи обідні	70	96	65	70	301	0	96	65	70	231	420	480	325	350	1575
7	Куточки для кухні	20	15	17	23	75	0	15	17	23	55	120	75	85	115	395
8	Столи	46	39	50	45	180	0	39	50	45	134	276	195	250	225	946
9	Офісні крісла	160	150	178	180	668	0	150	178	180	508	960	750	890	900	3500
10	Ліжка	60	56	39	50	205	0	56	39	50	145	360	280	195	250	1085
11	Однospал ьні ліжка	20	30	36	45	131	0	30	36	45	111	120	150	180	225	675
12	Комоди	100	136	158	170	564	0	136	158	170	464	600	680	790	850	2920
	Усього					2878					2212					15056

У першому кварталі собівартість реалізованої продукції прогнозується на рівні 2577,8 тис.грн, у другому – 2685,48 тис.грн, у третьому 2590,4 тис.грн, а у четвертому 4179,3 тис.грн. Усього у 2023 р. планується реалізувати товари на загальну собівартість 12022,98 тис.грн.

Дані про собівартість реалізованої продукції по групам товарів з розрахунку по кожному кварталу наведено в таблиці 2.14.

Найбільша сума собівартості належить групі товарів, на які планується найбільший попит, а саме на тумби ТВ, кухонні гарнітури та комоди.

Таблиця 2.14 – Бюджет собівартості реалізованих товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»
на 2023р., тис.грн

№п/п	Найменування/період	1й квартал	2й квартал	3й квартал	4й квартал	Разом за рік
1	Крісло-ліжка	150,04	190,85	150,45	205,14	696,48
2	М/г дивани	154,25	120,54	175,23	185,45	635,47
3	Дивани	110,15	195,15	120,12	124,21	549,63
4	Тумби ТВ	354,62	315,13	375,62	215,96	1261,33
5	Кухонні гарнітури	298,56	425,85	315,25	322,62	1362,28
6	Столи обідні	440,65	350,15	402,12	315,88	1508,8
7	Куточки для кухні	85,23	103,45	110,52	78,94	378,14
8	Столи	150,85	205,52	149,52	130,25	636,14
9	Офісні крісла	195,56	198,62	203,21	165,12	762,51
10	Ліжка	210,84	105,45	198,63	2022,48	2528,4
11	Односпальні ліжка	91,21	175,62	71,42	81,64	419,89
12	Комоди	334,84	297,15	315,31	336,61	1283,91
	Разом	2577,8	2685,48	2590,4	4179,3	12022,98

У суму виплат коштів по управлінських видатках не включені амортизаційні відрахування (табл. 2.15). Усі управлінські витрати оплачуються в тому періоді, у якому вони були здійснені.

Таблиця 2.15 – Бюджет управлінських витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»
на 2023 рік тис. грн

Найменування / період	1й квартал	2й квартал	3й квартал	4й квартал	Усього
1. Зарплата управлінського й іншого персоналу	650	675	700	675	2700
2. Амортизація	100	150	150	150	550
3. Відрядні витрати	1,1	1,3	0,9	1,1	4,4
4. Оренда	15	15	15	15	60
5. Канцелярські витрати	100	100	100	100	400
6. Податки	929	800	850	832	3411
7. Зв'язок	20	20	20	20	80
8. Інші	400	400	400	400	1600
9. Разом управлінські витрати нараховані	2215,1	2161,3	2235,9	2193,1	8805,4
10. Разом управлінські витрати сплачені	2115,1	2020,3	2085,9	2043,1	8255,4

Разом управлінські витрати сплачені розраховуються як різниця між нарахованими управлінськими видатками та амортизацією.

Зведений бюджет доходів і видатків наведений у табл. 2.16.

1.1 Виторг (нетто) від продажу продукції: рядок 1.1 заповнюємо даними з таблиці 2.11

1.2 Собівартість реалізованої продукції: рядок 1.2 заповнюємо даними з таблиці 2.14

1.3 Валовий прибуток: Виторг (1.1) - Собівартість (1.2)

1.6. Прибуток (збиток) від продажів:

Валовий прибуток - Комерційні витрати - Управлінські витрати

2.5 Інші операційні витрати – витрати обігу, витрати на транспортування та ін.

3. Прибуток (збиток) до оподаткування (рядка $1.6+2.1-2.2+2.3 +2.4 - 2.5+2.6-2.7$)

4. Податок на прибуток: ставка податку на прибуток у 2023р. становитиме 18%

5. Чистий прибуток:

Прибуток (збиток) до оподаткування - Податок

Виторг від продажу товарів планується на рівні 33516,65 тис.грн, собівартість реалізованих товарів – 12032,98 тис.грн, валовий прибуток – 21483,67 тис.грн, прибуток від продажів – 9156,27 тис.грн, чистий прибуток – 417,60 тис.грн.

Таблиця 2.16 – Зведений бюджет доходів і витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» на 2023 рік, тис.грн

Найменування / період (квартал)	1й квартал	2й квартал	3й квартал	4й квартал	Усього
1. Доходи й витрати по звичайних видах діяльності					
1.1 Чистий дохід від продажу товарів	7658,4	8282,3	8695,5	8880,45	33516,65
1.2 Собівартість реалізованої продукції	2577,8	2685,48	2590,4	4179,3	12032,98
1.3 Валовий прибуток	5080,6	5596,82	6105,1	4701,15	21483,67
1.4 Комерційні витрати	800	930	932	860	3522
1.5 Управлінські витрати	2215,1	2161,3	2235,9	2193,1	8805,4
1.6. Прибуток (збиток) від продажів	2065,5	2505,52	2937,2	1648,05	9156,27
2. Інші доходи й витрати					
2.5 Інші операційні витрати	2300	2150	2212	1985	8647
3. Прибуток (збиток) до оподаткування	-234,5	355,52	725,2	-336,95	509,27
4. Податок на прибуток (ставка 18%)	-	-	-	-	91,67
5. Чистий прибуток	-	-	-	-	417,60

Бюджетування без зворотного зв'язку є просто незмістовним. Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства. Порівняння планових і фактичних значень є ключовим елементом системи контролю виконання бюджету.

Моніторинг та аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних може проводитися як в абсолютних, так і у відносних величинах. Він здійснюється як у розрізі окремих періодів, так і кумулятивно, тобто з урахуванням певної сукупності звітних періодів. Виявлені у процесі контролю відхилення сигналізують необхідність корекції планів чи фінансово-господарської діяльності. Причини відхилень можна згрупувати за трьома функціональними рівнями: рівень планування, рівень прийняття рішень та рівень реалізації.

Результати бюджетного контролю доцільно оформляти у вигляді звіту (рапорту) про виконання бюджетів. В оперативних звітах (рапортах) інтерпретуються результати виконання бюджетів, дається оцінка основних

фінансових показників, а також формулюються пропозиції, які впливають з аналізу відхилень. Результати аналізу доцільно візуалізувати у формі діаграм, графіків, рисунків. У звітах поряд із фіксацією відхилень пояснюються їх причини та формулюються пропозиції щодо корекції бюджетів чи вдосконалення фінансово-господарської діяльності. Завдяки рапортуванню забезпечується зворотний інформаційний зв'язок між контролінгом і відповідними носіями рішень. Період підготовки звітів (рапортів) про результати бюджетного контролю залежить від специфіки діяльності підприємства та виду аналізованого бюджету.

Як показує практика господарювання підприємства ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ», ці проблеми актуальні не тільки для підприємства у цілому, але й для його структурних підрозділів. Відповідальність за відхилення несуть різні центри відповідальності, тому виникає необхідність у стимулюванні працівників до більш ефективної праці.

Проаналізуємо виконання бюджету ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 1 квартал 2023 року, дані розрахунку відображені у таблиці 2.17.

Аналіз виконання бюджету ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 1 квартал 2023 року показав, що процес бюджетування на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» не досконалий та потребує значних корегувань. Загалом показники прогнозовані з значним відхиленням від фактичних, особливо це стосується витрат на витрати від продажу, собівартості проданих товарів, інших операційних витрат та фінансового результату діяльності.

В рамках удосконалення бюджетного контролю на досліджуваному підприємстві пропонується бюджетне мотивування, яке має будуватись на засадах теорії морального та матеріального стимулювання, оскільки поєднання матеріальних та моральних стимулів є найбільш дієвим способом заохочення працівників до якісного виконання покладених на них функціональних обов'язків, до прояву творчої ініціативи, до підвищення ефективності використання робочого часу тощо.

Таблиця 2.17 – План – факт аналіз зведеного бюджету доходів і витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 1 квартал 2023 р., тис. грн

Найменування	План	Факт	Абсолютне відхилення, тис.грн	Виконання плану, %
1.1 Чистий дохід від продажу товарів	7658,4	7558,2	-100,2	98,69
1.2 Собівартість реалізованої продукції	2577,8	2438,3	-139,5	94,59
1.3 Валовий прибуток	5080,6	5119,9	39,3	100,77
1.4 Комерційні витрати	800	827,9	27,9	103,49
1.5 Управлінські витрати	2215,1	2192,7	-22,4	98,99
1.6. Прибуток (збиток) від продажів	2065,5	2099,3	33,8	101,64
2.5 Інші операційні витрати	2300	2248	-52	97,74
3. Прибуток (збиток) до оподаткування	-234,5	-148,7	85,8	63,41
4. Податок на прибуток (ставка 18%)				
5. Чистий прибуток (збиток)	-234,5	-148,7	85,8	63,41

Для удосконалення мотиваційних методів бюджетного контролю на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» варто взяти до уваги розробки відомих науковців:

- преміювання на засадах системи Скенлона, що ґрунтується на розрахунку загального коефіцієнта, який дорівнює відношенню сукупних витрат на робочу силу до вартості реалізованої продукції, порівнянні коефіцієнта із нормативним значенням і у разі, якщо фактична заробітна плата нижча від припустимої, скоригованої з урахуванням зміни обсягу продукції, виплачується премія, яку поділяють між компанією і працівником у співвідношенні 25%:75% відповідно;

- преміювання на засадах системи Раккера (ґрунтується на порівнянні відношення фактичних величин чистої продукції до заробітної плати працівників із «нормою Раккера» та визначенні розміру премії як різниці між припустимою і фактичною величиною заробітної плати; премію ділять у співвідношенні 50%:50% між працівниками і компанією;

- безтарифну систему оплати праці (передбачає повну залежність заробітної плати працівника від кінцевих результатів роботи трудового колективу);

- систему оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці (передбачає розподіл колективного заробітку за коефіцієнтом вартості праці

(коефіцієнта трудової участі), який встановлюється всім працівникам, включаючи керівника колективу, і відпрацьованого часу).

Стимули та антистимули (як матеріальні, так і моральні) мають розроблятися і застосовуватися на засадах справедливості та виваженості. Критика можливих помилок і покарання за них повинна базуватися на достовірних фактах та спрямовуватися на їх виправлення.

Отже, процес бюджетування на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» не досконалий та потребує значних корегувань, для удосконалення мотиваційних методів бюджетного контролю варто взяти до уваги розробки відомих науковців.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного в Розділі 2 дослідження автором зроблено наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження даної роботи було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ СТИЛЬ», яке займається продажем високофункціональних меблевих систем, ергономічних крісел та стільців, а також м'яких меблів.

2. На основі аналізу оперативної та управлінської звітності, нами було досліджено, що зниження закупівлі меблів відбулося через жорстку конкуренцію на ринку, неплатоспроможністю підприємств та населення при сформованих цінах на них.

3. Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр. показав динаміку зменшення необоротних активів на 57,36%, що свідчить про погіршення матеріально-технічної бази досліджуваного підприємства. Поряд з цим оборотні активи збільшились за 3 роки майже вдвічі. Вертикальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр. також показав збільшення частки оборотних активів, що свідчить про те, що зростає ймовірність формування досить мобільного структури активів, сприяє зменшенню оборотності.

4. Результати діяльності досліджуваного підприємства показали неефективну діяльність, прибутків у 2022 році у порівнянні з 2021 роком не має, а ще й постійно збільшуються збитки. Перспективи є невтішні, а ще й фінансова криза суттєво вплинула на діяльність ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

5. При проведенні контролінгу запасів підприємства, було досліджено зменшення собівартості товарів у 2022 році відносно 2021 року на 8455 тис.грн. або на 39,12%. Найбільша питома вага у величині повної собівартості займають постійні витрати. Їхня частка в 2022 році в порівнянні з 2021 роком зросла на 11%.

6. Найбільша питома вага в загальному обсязі собівартості товарів припадає на тумби ТВ, столи обідні. Це пов'язане з більшим обсягом продажів по даних видах товарів, ніж по інших групах. Зниження собівартості товарів відбулося й у результаті зміни в структурі товарообігу.

7. Аналіз виконання бюджету ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2023 рік показав, що процес бюджетування на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» не досконалий та потребує значних корегувань. Для цього необхідно документально закріпити систему бюджетування, а саме розробити положення з бюджетування і регламент процесу бюджетування. Положення з бюджетування описує загальні принципи створення і функціонування бюджетної системи, що виникають, інформаційні потоки, визначає набір планових форм, порядок оформлення і обробки планових і звітних документів підрозділів при формуванні бюджету.

8. Для удосконалення мотиваційних методів бюджетного контролю на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» варто взяти до уваги розробки відомих науковців, таких як преміювання на засадах системи Скенлона, Раккера, безтарифну систему оплати праці, систему оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні недоліки існуючої на підприємстві моделі фінансового контролінгу та шляхи їх усунення

Будь-яке підприємство в даній галузі прагне до зниження дії розглянутих сил для того, щоб мати можливість підвищити рівень цін і досягти рівня прибутку вище за середнє по галузі. На кожен з цих сил підприємство може впливати тільки за допомогою своєї стратегії. Тому, перед тим, як визначити основні недоліки моделі фінансового контролінгу, проведемо аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для проведення подібного аналізу можна побудувати матриці ймовірностей/впливів, в одній з яких необхідно спозиціонувати виявлені фактори зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на організацію (можливості), в іншій – фактори зовнішнього середовища, що роблять негативний вплив на організацію (загрози). Такі матриці приведені у виді таблиці 3.1 і таблиці 3.2, що дозволяють одержати три оцінки ступеня значимості факторів для організації: високе, середнє, низьке.

Таблиця 3.1 – Матриця «ймовірність/вплив» для позиціонування
можливостей зовнішнього середовища

Ймовірність Вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильне	Поліпшення рівня життя населення; Зміна рекламних технологій	Поява нових постачальників	Зниження податків і зборів
Помірне	Банкрутство і відхід фірм-конкурентів; Розвиток інформаційної галузі	Зниження цін на сировину Удосконалювання менеджменту	Зменшення імперативних норм законодавства; Зниження безробіття
Слабке	Невдале поводження конкурентів	Удосконалювання технології	Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців

Таблиця 3.2 – Матриця «ймовірність/вплив» для позиціонування загроз зовнішнього середовища

Ймовірність Вплив	Висока	Середня	Низька
Сильне	Зміна правил ввезення сировини	Збої в постачаннях сировини; Ріст темпів інфляції; Поява товарів-субститутів	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів; Стрибки курсів валют
Помірне	Зниження рівня життя населення; Ріст податків і зборів	Зміна купівельних переваг; Жорсткість законодавства	Поява принципова нового товару; Поява нових концернів
Слабке	Зміна рівня цін; Ріст безробіття	Поява нових фірм на ринку; Посилення конкуренції	Націоналізація бізнесу; Погіршення політичної обстановки

Для одержання більш повного уявлення, необхідно отримані дані ранжувати у порядку вибування їхнього ступеня впливу в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Зовнішні можливості і погрози

№	Можливості	Загрози
1	Поліпшення рівня життя населення	Зміна купівельних переваг
2	Зміна рекламних технологій	Зниження рівня життя населення
3	Розвиток інформаційної галузі	Ріст темпів інфляції
4	Поява нових постачальників	Жорсткість законодавства
5	Зниження податків і зборів	Зміна рівня цін
6	Удосконалювання менеджменту	Стрибки курсів валют
7	Зниження безробіття	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів
8	Банкрутство і відхід фірм-конкурентів	Ріст податків і зборів
9	Зменшення імперативних норм законодавства	Посилення конкуренції
10	Удосконалювання технології	Ріст безробіття
11	Пропозиції про співробітництво з боку вітчиз. підприємців	Погіршення політичної обстановки
12	Невдале поведження конкурентів	Націоналізація бізнесу
13		Поява нових фірм на ринку

У такий спосіб стає очевидно, які з визначених зовнішніх факторів мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію.

Внутрішню структуру підприємства називають ще внутрішнім середовищем.

До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують керування, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками й іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і т.д.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища являє собою управлінське обстеження функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін підприємства, представлених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Сильні і слабкі сторони ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Достовірний моніторинг ринку	Збої в постачанні
2	Різноманітний асортимент послуг	Недоліки в рекламній політиці
3	Ріст оборотних коштів	Середній рівень цін
4	Висока кваліфікація персоналу	Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень
5	Достатня популярність	Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень
6		Неналагоджена збутова мережа

Вивчаючи внутрішнє середовище підприємства необхідно приділити особливу увагу організаційній культурі організації, тобто наявності таких норм і правил, як, наприклад, матеріальна винагорода, пільги при покупці власної продукції, інші соціальні гарантії.

Для повного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» необхідно досліджувати п'ять функціональних зон: маркетинг; фінанси; управління персоналом; загальне керування.

Аналізуючи організацію загального управління, було замічено, що організаційна структура підприємства відповідає дійсному положенню й існуючим цілям, надалі, при зміні стратегії, організаційну структуру прийдеться

видозмінити.

Права й обов'язки покладені на співробітників, що несуть відповідальність за конкретну роботу. Однак спостерігається порушення інформаційних потоків, що виявляються в нечіткості взаємодії між підрозділами. У цьому напрямку ведеться робота, ведеться вивчення способів використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень.

В усьому різноманітті факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можна помітити їхній поділ на дві групи: ті, котрі піддаються управлінню з боку керівництва фірми, і ті, котрі такому управлінню не піддаються. Цей поділ важливий з погляду прогнозування, кон'юнктурних досліджень, стратегічного й іншого планування, висування цілей.

У стратегічному управлінні найбільш часто використовується метод аналізу середовища організації, що одержав назву SWOT-аналіз. Застосовуючи цей метод, вдається установити лінії зв'язку між силою і слабкістю і зовнішніми загрозами і можливостями. Такі зв'язки надалі використовуються для розробки стратегії.

У процесі вироблення стратегії необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свої протилежності. Для успішного застосування SWOT-аналізу оточення організації важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але і спробувати оцінити їх з погляду того, як важливим для організації є облік у стратегії свого поведіння кожної з виявлених загроз і можливостей. Для такої оцінки найчастіше застосовують метод позиціонування на матрицях можливостей і загроз (таблиця 3.5).

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків і будується матриця SWOT-аналізу.

Таблиця 3.5 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості:	Загрози:
	1) Поліпшення рівня життя населення 2) Зміна рекламних технологій 3) Розвиток інформаційної галузі 4) Поява нових постачальників 5) Зниження податків і зборів 6) Удосконалювання менеджменту 7) Зниження безробіття 8) Руїнування і відхід фірм-конкурентів 9) Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців 10) Невдале поводження конкурентів	1) Зміна купівельних переваг 2) Зниження рівня життя населення 3) Ріст темпів інфляції 4) Жорсткість законодавства 5) Зміна рівня цін 6) Стрибки курсів валют 7) Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів 8) Ріст податків і зборів 9) Посилення конкуренції 10) Ріст безробіття 11) Погіршення політичної обстановки 12) Націоналізація бізнесу 13) Поява нових фірм на ринку
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
1) Достовірний моніторинг ринку 2) Різноманітний асортимент продукції 3) Ріст оборотних коштів 4) Висока кваліфікація персоналу 5) Достатня популярність	1) вихід на нові ринки, збільшення асортименту, додавання супутніх товарів дозволить наявність фінансових засобів; 2) достатня популярність буде сприяти виходові на нові ринки; 3) кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку; 4) чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.	1) посилення конкуренції, політика держави, інфляція і ріст податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; 2) поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; 3) популярність захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкуренції; 4) достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
1) Збої в постачанні 2) Недоліки в рекламній політиці 3) Середній рівень цін 4) Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень 5) Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	1) неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; 2) зниження рівня цін, розмірів податків і зборів при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати зверхдоходи.	1) поява нових конкурентів, низький рівень сервісу і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; 2) несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; 3) непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків;

В даний час логістика компаній не має чіткої стратегії розвитку і обмежена лише виконанням поточних завдань. За оцінкою фахівців, близько 3% вітчизняних компаній мають в даний час логістичну стратегію, що чітко пропрацьована. Саме цим і пояснюється те, що в США і Західній Європі частка логістичних витрат в ціні товару складає всього 11 - 12%, тоді як в наших компаніях – до 24 - 30%. Різниця в цих показниках – це і є та ціна, яку ми платимо за відсутність фокусу на розвитку логістики.

До найбільш загальних логістичних стратегій відносять "худу" логістичну стратегію, динамічну логістичну стратегію і логістичну стратегію, засновану на стратегічних союзах.

Для реалізації обраного плану для підприємства ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» ми обираємо логістичну стратегію, засновану на стратегічних союзах.

Мета стратегії - формування союзів з постачальниками і замовниками, досягнення збільшення ефективності ланцюга постачань, коли всі її члени працюють спільно і спільно отримують вигоди від довгострокової кооперації.

Причинами використання цієї стратегії є прагнення до досконалішого обслуговування споживачів, вищій гнучкості, до зниження витрат, прагнення уникнути інвестицій в споруди, відсутність досвіду у організацій.

Також ця стратегія буде скоординована із стратегією мінімізації логістичних витрат, яка буде реалізована через скорочення логістичних витрат в окремих логістичних функціях та оптимізації рішень в окремих функціональних областях і/або логістичних функціях по критерію мінімуму логістичних витрат.

Для ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» значна частина логістичних операцій на шляху руху матеріального потоку від постачальників товарної продукції до кінцевого споживача здійснюється із застосуванням різних транспортних засобів. Витрати на виконання цих операцій складають до 51,22 % від суми загальних витрат на логістику.

Завдання транспортної логістики на підприємстві:

- вибір виду транспортних засобів;

- вибір типу транспортних засобів;
- сумісне планування транспортного процесу зі складським і виробничим;
- сумісне планування транспортних процесів на різних видах транспорту (у разі змішаних перевезень);
- визначення раціональних маршрутів доставки.

Основне місце в стратегії транспорту торговельного підприємства займають завдання складання маршрутів, які дозволяють до мінімуму скоротити пробіг транспортних засобів, або які мінімізують витрати на перевезення вантажів.

Окрім формування логістичного стратегічного плану необхідно також розробити логістичний бізнес-план:

Логістичний бізнес-план

1. Загальне резюме: Ціллю реорганізації структури логістичної системи є мінімізація загальних логістичних затрат підприємства за допомогою логістичної стратегії, заснованої на стратегічних союзах. Бізнес план розроблений для реалізації поставлених цілей найбільш ефективним методом.

2. Мета логістики в організації: Для підтримки високої конкурентоспроможності логістична система повинна постійно розвиватися і удосконалюватися. Відповіді на всі ці питання можна отримати, аналізуючи показники логістичної діяльності, оскільки вони відображають у стислій формі стан функціонування логістики. Як непрямі показники, вибраний такий як рентабельність. Прямі показники логістичної діяльності використовуються для аналізу причин ситуації, що склалася, і пошуку управлінських рішень.

3. Завдання логістики: для досягнення поставлених цілей буде використано реорганізацію структури логістики. Формування підрозділу транспортної логістики – необхідним є створення нової посади оператора для прийняття інформації щодо потреб споживачів та передачі цієї інформації новому спеціалісту з маршрутизації; впроваджено нові технології при обробці замовлень - AI/ES.

4. Функції логістики: за допомогою реорганізації відділу логістики та залучення нових спеціалістів буде створено реорганізацію маршрутів на більш

ефективні, об'єднання кількох маятникових маршрутів у більш ефективний кільцевий, заміна маятникових маршрутів з порожнім пробігом на маятникові маршрути з частковою зворотною завантаженістю.

5. Планування ресурсів: загалом, для виконання стратегії майже досить ресурсів, що наявні на підприємстві. Але, все ж витрати неминучі, хоча й зведені до мінімуму. Головними ресурсами будуть фінансові, які будуть витрачені на реорганізацію функціонального підрозділу транспортної логістики.

6. Витрати: виходячи з того, що компанія кожного року дозволяє собі вкладати близько 1,5 % від прибутку в інновації та розвиток – ці гроші можуть бути направлені на реалізацію цього бізнес плану, що є достатнім, адже реалізація цієї стратегії має свій часовий проміжок, у який вкладається така сума і є достатньою.

7. Вплив логістики на бізнес: після реалізації створеної стратегії підприємство зможе значно краще виконувати свої зобов'язання по реалізації замовлень, через досконалішу систему їх отримання та виконання та через сучасніші засоби їх виконання.

Після реорганізації організаційної структури служби логістики на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» підвищиться рівень і якість обслуговування споживачів: час виконання замовлення скоротиться, узгодженість відділів збільшиться, припиниться дублювання функцій. Це приведе до зниження витрат запасів (за рахунок підвищення оперативності). Транспортні витрати знизяться за рахунок оптимізації маршрутів. Витрати фізичних надходжень знизяться за рахунок підвищення оперативності управління. Витрати інформаційно-управлінських процесів збільшаться на суму впровадження логістичної стратегії.

3.2. Оптимізація логістичних витрат торговельного підприємства

Реорганізовуючи відділ транспортної логістики необхідно буде прийняти на роботу 2-х працівників (оператора для приймання та координування замовлень та спеціаліста з маршрутизації), які коштуватимуть підприємству 26400 і 36000

грн/міс. відповідно. Значить, загалом транспортні витрати збільшаться на 62400 грн/міс.

Але, оптимальна схема перевезень та розробка нових маршрутів дозволить скоротити витрати палива та часу. Витрати на паливо зменшаться вдвічі, так як маятникові маршрути будуть об'єднані в більш ефективні кільцеві. А так як зменшиться час на виконання замовлень, то і кількість водіїв та машин, що працюватимуть зменшиться принаймні на 2 одиниці.

Нові транспортні витрати складуть:

$$687\,022 / 2 + 62\,400 = 405\,911 \text{ грн/міс.}$$

За впровадження нової технології обробки замовлень підприємству необхідно буде заплатити 120 000 грн. Тобто інформаційні витрати збільшаться. Але, така система обробки замовлень одразу зможе знизити постійні та змінні витрати на замовлення.

Так, якщо раніше витрати на замовлення ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» складали:

$$Z_{зак} = 1300 + 1200 * 120 = 145300 \text{ грн. за формулою:}$$

$$Z_{зак} = Z_{зак}^{пост} + n_{зак} * Z_{зак}^{пер} \quad (2)$$

де $Z_{зак}^{пост}$ - річна сума постійних витрат замовлень;

$n_{зак}$ - кількість замовлень в рік;

$Z_{зак}^{пер}$ - змінні витрати одного замовлення.

Після впровадження нової системи обробки замовлень вони складатимуть:

$$Z = 600 + 1200 * 52 = 63000 \text{ грн.}$$

Економія за перший рік використання технології складе:

$$Z_{зак} - Z = 145300 - 63000 = 82300 \text{ грн..}$$

Як видно з розрахунків, витрати на впровадження нової технології обробки замовлень окупляться менш, ніж за 2 роки.

Далі приведені сукупні результати впровадження змін в структуру підрозділу транспортної логістики та зміни системи обробки замовлень.

Проведемо оцінку синергічного ефекту від впровадження таких заходів:

Таблиця 3.6 – Розрахунок синергічного ефекту упровадження проектного варіанта

Реальний варіант		Проектний варіант	
Логістичні витрати	Величина, грн.	Логістичні витрати	Величина, грн.
Транспортні витрати	687 022	Транспортні витрати	405 911
Витрати інформаційних процесів	151 761	Витрати інформаційних процесів	271 761
Витрати запасів	502 540	Витрати запасів	420 240
Разом	1 341 323	Разом	1 097 912
Синергічний ефект, грн.			243 411

Ми бачимо, що після впровадження нової реорганізованої системи транспортні витрати зменшилися на 243411 грн. Це можливо завдяки впровадженню нової маршрутизації, та впровадженні нової системи обробки замовлень. Інформаційні витрати при цьому збільшуються на 120 000 грн. Але збільшення інформаційних витрат обґрунтоване, тому що скорочуються витрати замовлень завдяки застосуванню нових систем обробки замовлень. Тобто витрати запасів в цілому скорочуються на 82 300 грн. Після впровадження нової логістичної стратегії підприємство отримає синергічний ефект у 243 411 грн. за перший рік. Таким чином підприємство отримує зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему - за рахунок системного ефекту, та завдяки впровадженню нових конкурентоспроможних технологій, які дозволяють робити значну економію витрат на підприємстві. Даний прогноз зниження витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» на поточний рік не є кінцевим. У наступному році витрат на впровадження логістичної системи підприємство вже нести не буде, залишиться чистий ефект

від використання нових технологій, виражений у остаточній мінімізації логістичних витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ».

Особливе місце оптимізація логістичних витрат досліджуваного торговельного підприємства має посідати система оцінювання та стратегічного управління діяльністю організації - Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана. Дана система визначає чотири стратегічні межі, які відображають відповідні перспективи компанії:

- Як оцінюють компанію акціонери (фінансова перспектива)
- Як оцінюють компанію клієнти (клієнтська перспектива)
- Які процеси забезпечують компанії конкурентні вимоги (перспектива внутрішніх бізнес-процесів)
- Наявність програм інновацій, розвитку, мотивації та росту (перспектива навчання та розвитку)

Формування збалансованої системи показників підприємства спрямоване на розробку нової або вдосконалення наявної стратегії його діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. У свою чергу, визначення стратегічної спрямованості діяльності підприємств передбачає узгодження внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем його функціонування. Оцінка внутрішніх можливостей підприємств полягає, перш за все, у виявленні механізму причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями підприємства, їх деталізацією на тактичні та оперативні та засобами їх досягнення. Усе це чітко відображається у стратегічних картах підприємства.

Ґрунтуючись на досвіді та розроблених методиках, ми рекомендуємо впроваджувати стратегічні карти на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за наступними етапами:

1. Визначення особливостей і тенденцій розвитку галузі та позиціонування підприємства: мета цього етапу - формування загальних рис і вимог конкретної галузі, а також чітке визначення поточного стану підприємства та його позиції.
2. Формування місії підприємства: стратегічні карти сприяють акумуляції ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) на основних напрямках діяльності.

3. Визначення ключових аспектів діяльності підприємства: після того як сформульована й розроблена місія, необхідно проаналізувати діяльність підприємства з метою визначення його основних топ-характеристик.

4. Формулювання основних завдань діяльності підприємства й визначення стратегічних цілей: завдання цього етапу - трансформація місії підприємства в практичну площину з метою забезпечення балансу між довгостроковими й короткостроковими цілями.

5. Визначення ключових факторів розвитку підприємства: на цьому етапі визначаються засоби реалізації стратегії підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

6. Розробка системи показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, узгодження короткострокових і довгострокових цілей: на цьому етапі розробляється адекватна система ключових показників для використання на наступних етапах.

7. Розробка стратегічної карти: на цьому етапі формується стратегічна карта корпоративного рівня й надається для затвердження.

8. Розробка системи показників для стратегічних карт окремих підрозділів: залежно від масштабів підприємства і його організаційної структури визначається алгоритм розробки стратегічних карт для окремих підрозділів у ході адаптації змісту корпоративної карти до їхніх особливостей.

9. Визначення конкретних цілей: для кожного показника, який входить до стратегічної карти, необхідно встановити прогнозне значення.

10. Розробка плану заходів: для завершення розробки стратегічних карт необхідно визначити конкретні заходи, яких вживають для реалізації поставлених завдань і місії підприємства в цілому.

11. Впровадження стратегічних карт.

Чіткі причинно-наслідкові зв'язки, що відображаються в стратегічній карті, дозволяють підприємствам збалансовано й ефективно забезпечувати підтримку реалізації стратегії. Тому результати фінансового аналізу є визначальними для формування стратегічної позиції підприємства.

Таким чином, стратегічні карти відображають процес трансформації нематеріальних активів (наявність кваліфікованих, високо мотивованих працівників і клієнтських інформаційних баз даних) у фінансові результати. Стратегічні карти дають можливість комплексно й системно розглянути розроблену підприємством стратегію. Але, крім простого розуміння сутності стратегії, карти забезпечують основу для створення системи управління з метою її реалізації, а також для слідкування за самим процесом управління належним чином. Розроблена карта стратегії становить повноцінний і логічний опис алгоритму реалізації стратегії.

Концептуальний зміст стратегічної карти щодо покращення ефективності управління логістичною системою для ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» можна подати структурою збалансованої системи показників (Додаток В).

В додатках В наведені розрахунки показників за основними перспективами (функціональними сферами) для ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ».

«Перспектива Фінанси» перший і найбільш важливий аспект при формуванні Balanced Scorecard, оскільки здобуття доходу все-таки є головним завданням будь-якого комерційного підприємства. Цей напрям включає все те, що впливає на поточний фінансовий стан підприємства (Додаток Г, табл.Г.1).

«Перспектива Клієнти» – при пошуку цілей в цій перспективі необхідно відповісти на одне просте питання: «Що є Споживчою цінністю, яка створить нашу фінансову винагороду?» (Додаток Г, табл. Г.2).

В рамках перспективи внутрішніх процесів менеджмент підприємства визначає ключові виробничі операції, які впливають на якісного виконання функцій всієї бізнесу-одиниці. Досягнення ефективності при постановці і досягненні цілей цієї перспективи – головний крок для досягнення результатів, поставлених на етапі формування фінансової і споживчої перспектив. В рамках цієї перспективи пріоритетним для досліджуваного підприємства є покращення логістичної системи та оптимізація логістичних витрат. При розробці системи показників виходимо з того, що ефективність логістичної системи – це насамперед співвідношення між заданим (цільовим) показником результату

функціонування логістичної системи і фактично реалізованим. Усі показники для оцінки ефективності розраховуються як відношення оптимального результату (100%) до витрат і отриманий показник характеризує ефективність управління логістичною системою по відношенню до визначеного оптимуму (Додаток Г, табл.Г.3).

Логістика, або точніше, логістичний спосіб управління, може впливати на оборотний капітал торгівельних підприємств у декількох напрямках: прискорення обороту товарів на складі; зменшення загального рівня запасів; зниження дебіторської заборгованості шляхом поліпшення оброблення замовлень клієнтів і досягнення повноти інформації для скорочення розбіжностей із клієнтами, підвищення задоволення клієнтів і прискорення оплати клієнтами рахунків; оптимізація циклічності, що впливає як на прискорення складського обороту, так і на прискорення обороту наявних коштів

«Перспектива Навчання та розвитку» не лише грає важливу роль у внутрішніх процесах, але і має особливо важливе значення як складова окремого напрямку розвитку. Як і у всіх останніх перспективах, цілі для неї встановлюються виходячи із задоволення інтересів і досягнення цілей у вищестоящих перспективах (Додаток Г, табл. Г.4).

Вимоги, що висуваються в процесі вибору системи показників, передбачають охоплення всіх основних сторін діяльності підприємства й необхідність виключення показників, що функціонально взаємопов'язані, тобто певним чином дублюються. Теоретично сформована система показників повинна аналітично бути перевірена на предмет статистичного взаємозв'язку та узгодженості.

Перевагами запропонованої BSC є:

- комплексний характер, оскільки показники дають змогу оцінити всі сфери діяльності підприємства;
- адекватність, тобто дана система показників відображає стан та характер діяльності кожного окремого підприємства;

— універсальність, тобто BSC формується з показників первинної та фінансової звітності.

Наведені основні характеристики BSC свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження на разі як нового методу управління для спрямування підприємств на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності господарської діяльності. Саме даний метод зможе оптимізувати логістичну систему витрат підприємств у сучасних складних умовах економіки.

Для того, щоб побачити як зміняться фінансові результати у разі зміни обсягів реалізації товарів проведемо CVP – аналіз по двом видам товарів. (табл. 3.7-3.10).

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для CVP – аналізу кухонних гарнітурів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2021-2022рр.

№ п/п	Показник	2021	2022	Абс.відхилення 2022/2021
1	Виручка від реалізації товару, тис.грн	4482	4167,5	-314,5
2	Собівартість проданих товарів змінні витрати, тис.грн	1545,52	1434,5	-111,02
3	Валовий прибуток (Маржинальний дохід), тис.грн	2936,48	2733	-203,48
4	Частка маржинального доходу в виручці від продажу, %	0,66	0,66	-
5	Постійні витрати, тис.грн	3771,07	3500	-271,07
6	ТБ (порог рентабельності), тис.грн	5755,85	5337,08	-418,77
7	Запас фінансової стійкості, тис.грн	-1273,85	-1169,58	104,27
8	% до об'єму продажів	-28,42	-28,064	0,36
9	Прибуток(збиток) від продажу, тис.грн	-834,59	-767	67,59
10	Прибуток від продажу, в %	65,52	65,58	0,06

Дані таблиці свідчать, що валовий прибуток по кухонним гарнітурам в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 203,48 тис.грн. Критична точка обсягу продажів склала в 2021р. 5755,85 тис.грн, а в 2022р. 5337,08 тис.грн. Це означає, що обсяг продажів по кухонним гарнітурам як в 2021, так і в 2022 році збитковий і нерентабельний. Обсяг продажів, якого не вистачає відображає показник запасу фінансової міцності. У 2021 році цей показник збільшився на

104,27 тис.грн . Це свідчить про те,що даний вид товару хоч трохи наблизився до беззбитковості

Проаналізуємо, як зміниться прибуток підприємства, якщо вона «перетне» поріг рентабельності за рахунок збільшення обсягу продажів.

Таблиця 3.8 – Прогнозний розрахунок прибутку від продажів кухонних гарнітурів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ», тис. грн

№ п/п	Показник	Період,роки		Абс.відхилення Прогноз/2022
		2022	2023 (Прогноз)	
1	Виручка від реалізації товару,тис.грн	4167,5	8335	4167,5
2	Собівартість проданих товарів змінні витрати,тис.грн	1434,5	2869	1434,5
3	Валовий прибуток (Маржинальний дохід),тис.грн	2733	5466	2733
4	Частка маржинального доходу в виручці від продажу,%	0,66	0,66	-
5	Постійні витрати,тис.грн	3500	3500	-
6	ТБ (порог рентабельності),тис.грн	5337,08	5337,08	-
7	Запас фінансової стійкості,тис.грн	-1169,58	2997,92	4167,50
8	% до об'єму продажів	-28,06	35,97	64,03
9	Прибуток(збиток) від продажу,тис.грн	-767	1966	2733,00
10	Прибуток від продажу, в %	65,57	65,57	0,00

Висновки CVP-аналізу: Як видно з даної таблиці, при збільшенні обсягу продажів приблизно в 2 рази, підприємство збільшить свій прибуток більш ніж у 3 рази. При цьому запас фінансової міцності збільшиться на 4167,5 тис.грн. Цей запас необхідний на випадок господарських труднощів і погіршення кон'юнктури ринку.

CVP-аналіз показав, що підприємство не отримує тієї виручки, яка могла б покрити всі його витрати. Був проведений прогнозний розрахунок для беззбиткового обсягу продажів з запасом фінансової міцності в 30%. Даний розрахунок показав, що за цих умов підприємство могло б збільшити прибуток від продажів більш ніж у 3 рази. Але це тільки розрахунковий прогноз, тому що при цьому необхідно збільшення виручки приблизно в 2 рази. При постійному попиті на продукцію цього можна досягти тільки за рахунок зростання тарифів, але це обмежено законодавством.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для CVP – аналізу диванів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»
за 2021-2022рр., тис. грн

№ п/п	Показник	Період, роки		Абс. відхилення 2022/2021
		2021	2022	
1	Виручка від реалізації товару, тис. грн	1974,24	1639,34	-334,9
2	Собівартість проданих товарів змінні витрати, тис. грн	901,35	606,68	-294,67
3	Валовий прибуток (Маржинальний дохід), тис. грн	1072,89	1032,66	-40,23
4	Частка маржинального доходу в виручці від продажу, %	0,54	0,63	0,09
5	Постійні витрати, тис. грн	701,59	835,94	134,35
6	ТБ (порог рентабельності), тис. грн	1291,01	1327,05	36,04
7	Запас фінансової стійкості, тис. грн	683,23	312,29	-370,94
8	% до об'єму продажів	34,61	19,05	-15,56
9	Прибуток(збиток) від продажу, тис. грн	371,3	196,72	-174,58
10	Прибуток від продажу, в %	54,34	62,99	8,65

Дані таблиці свідчать, що валовий прибуток по диванам в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 40,23 тис. грн. Критична точка обсягу продажів склала в 2021р. 1291,01 тис. грн, а в 2022р. 1327,05 тис. грн. Це означає, що обсяг продажів по кухонним гарнітурам як в 2021, так і в 2022 році є хоч не дуже, але прибутковим і рентабельним. Запас фінансової міцності по диванам у 2022 році в порівнянні з 2021р. зменшився на 370.94 тис. грн. Це свідчить про те, що даний вид товару наближається до збитковості. Щоб цього уникнути потрібно збільшити обсяги продажу.

Проаналізуємо, як зміниться прибуток підприємства від реалізації диванів, якщо обсяг їх продажів збільшити вдвічі (табл. 3.10)

Висновки CVP-аналізу: при збільшенні обсягу продажів приблизно в 2 рази, підприємство збільшить свій прибуток більш ніж у 5 раз. При цьому запас фінансової міцності збільшиться на 1639,34 тис. грн. Цей запас необхідний на випадок господарських труднощів і погіршення кон'юнктури ринку.

Таблиця 3.10 – Прогнозний розрахунок прибутку від продажу диванів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

№ п/п	Показник	Період, роки		Абс.відхилення Прогноз/2022
		2022	Прогноз	
1	Виручка від реалізації товару, тис.грн	1639,34	3278,68	1639,34
2	Собівартість проданих товарів змінні витрати, тис.грн	606,68	1213,36	606,68
3	Валовий прибуток (Маржинальний дохід), тис.грн	1032,66	2065,32	1032,66
4	Частка маржинального доходу в виручці від продажу, %	0,63	0,63	0
5	Постійні витрати, тис.грн	835,94	835,94	0
6	ТБ (порог рентабельності), тис.грн	1327,05	1327,05	0
7	Запас фінансової стійкості, тис.грн	312,29	1951,63	1639,34
8	% до об'єму продажів	19,05	59,52	40,48
9	Прибуток(збиток) від продажу, тис.грн	196,72	1229,38	1032,66
10	Прибуток від продажу, в %	62,99	62,99	0,00

CVP-аналіз показав, що підприємство не отримує тієї виручки, яка могла б покрити всі його витрати. Був проведений прогнозний розрахунок для беззбиткового обсягу продажів. Даний розрахунок показав, що за цих умов підприємство могло б збільшити прибуток від продажів більш ніж у 5 раз. Але це тільки розрахунковий прогноз, тому що при цьому необхідно збільшення виручки приблизно в 2 рази. При постійному попиті на продукцію цього можна досягти тільки за рахунок зростання тарифів, але це обмежено законодавством.

Отримані результати наочно показують, що дана організація не може збільшити свій прибуток за рахунок зростаючого обсягу реалізації продукції, тому вона повинна використовувати резерви збільшення прибутку від реалізації продукції і насамперед за рахунок зниження собівартості реалізації та комерційних витрат.

У підсумку, фінансовий аналіз діяльності організації довів неможливість оцінки фінансового стану за окремими параметрами, так як, при більшості фінансових показників, що задовольняють нормам, підприємство є збитковим. Тому організації необхідний комплексний аналіз, який повинен також враховувати особливості економічних процесів у країні і положення конкурентів на ринку.

3.3. Підвищення результативності діяльності торговельного підприємства за допомогою інструментів операційного та стратегічного контролінгу

Основна мета функціонування контролінгу на підприємстві ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» має полягати в систематичному зборі необхідної для аналізу інформації, її обробці і підготовці для керівника. Досягнення цієї мети можливе за допомогою формування основного інструментарію контролінгу. Запропонований В. Анташовим [6, с.18] поділ інструментів контролінгу на технологію отримання управлінської інформації і аналітичні розрахунки, покладемо в основу побудови моделі структури інструментарію контролінгу забезпечення ресурсами ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» (рис. 3.1).

Основними і найважливішими елементами інструментарію контролінгу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» є наступне: бюджетування, формування основних підконтрольних показників ефективного управління підприємством, визначення ступеня дії виниклих відхилень на величину алгоритму “витрати - прибуток”.

Невід’ємною умовою успішного функціонування контролінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їх аналіз і контроль. В умовах ринку ця проблема є найбільш актуальна, оскільки зовнішні умови, що постійно змінюються, вимагають гнучкого планування, що дозволяє майстерно маніпулювати ресурсами і витратами підприємства з метою витягання максимального прибутку.



Рисунок 3.1 – Модель структури інструментарію оперативного контролінгу забезпечення ресурсами

Планування впливає з необхідності узгоджувати сьогоднішні рішення про те, що повинно відбутися в майбутньому і означає спробу формування майбутнього розвитку підприємства. Виходячи з цього, позначимо планування як процес здійснення господарсько–організаційної функції керівництва підприємства, спрямованої на перспективний розвиток.

З вищенаведеного можна зробити висновок про те, що основою функціонування і розвитку підприємства служить система бюджетів, яка дозволяє насамперед оцінити ефективність управлінських рішень, максимальним чином розподілити ресурси і порівняти витрати при розробці концепції ведення бізнесу.

Для того, щоб реалізувати головну мету контролінгу ТОВ «НОВИЙ

СТИЛЬ», необхідно вимірювати інформаційні параметри прибутку підприємства, які дозволяють взнати міру досягнення певної мети. Орієнтація на конкретні цілі повинна відбуватися при розробці бюджетів. Від цього залежить якість бюджетування і повнота включення всіх ресурсів і витрат з метою отримання бази порівняння з фактичними показниками, що, у свою чергу, дає можливість оцінки відповідності бажаної і дійсної. Визначення логіки і вивчення методики, зумовило необхідність розробки етапів програмування цілей, які б якнайповніше розкривали організаційну структуру бюджетування і вимоги, що пред'являються до нього.

Необхідно відзначити, що вказані етапи програмування цілей ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» слід застосовувати як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні структурних підрозділів, оскільки злагодженість роботи всього підприємства залежить від проникнення і розуміння планів і бюджетів менеджерами структурних підрозділів.

Досягнення поставлених цілей ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» можливе при допомозі:

- 1) засобів комунікації, які визначаються як взаємозв'язки адміністративного і господарського характеру, дозволяючи представити прогнозовані результати різних сфер фінансово – господарської діяльності підприємства (реалізації продукції, управління фінансовими потоками);
- 2) засобів координації, які виражаються в узгодженні дій по здійсненню фінансово-господарської діяльності різними підрозділами підприємства;
- 3) мотивації керівників на місцях;
- 4) контролю і оцінки ефективності поточної діяльності з метою порівняння фактичних витрат з нормативними (плановими).

Таким чином, розробка системи бюджетів на підприємстві ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» дозволяє врахувати всі елементи прогнозів, сконцентрувавши їх в бюджеті про прибутки і збитки. Необхідно звернути увагу на неоднозначність підходів учених при визначенні етапів розробки бюджетів. Аналіз вивчених точок зору дозволяє виразити своє бачення організаційно-логічної побудови бюджетів і визначити послідовність їх розробки на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» .

Використання даної моделі в процесі бюджетування має ряд переваг і дозволяє якнайповніше врахувати всі пріоритетні напрями розвитку підприємства, вирішувати організаційні задачі, що стосуються цього процесу, визначати склад осіб, відповідальних за складання бюджетів. Розробка проектів бюджету дозволяє враховувати інтереси менеджерів всіх рівнів і сприяє розвитку ініціативи і зацікавленості в результатах праці.

Виходячи з вищенаведеного, очевидним є необхідність формування планів по центрах відповідальності. Наступним, не менш важливим елементом інструментарію контролінгу є формування оптимальної кількості підконтрольних показників, за допомогою яких можна одержати інформацію про якість управління.

Ефективність управлінських рішень залежить від правильної діяльності підприємства. Перелік підконтрольних показників визначається на основі поточних показників діяльності підприємства, аналізу вузьких місць діяльності з урахуванням специфіки і особливостей підприємства.

Виходячи з того, що контрольні показники – це складова частина початкових даних планування на всіх рівнях розробки планів, можна стверджувати, що термін “підконтрольні показники” припускає визначення посадовців (суб'єктів), що здійснюють контроль за їх виконанням. А звідси випливає, що основними рівнями формування переліку підконтрольних показників повинні бути структурні підрозділи підприємства, менеджери яких здатні зробити на них вплив. Подібний принцип визначення переліку підконтрольних показників дозволить згрупувати інформацію як в цілому по підприємству, так і в розрізі певних груп користувачів при рішенні конкретних задач.

Основою удосконалення системи контролінгу на досліджуваному підприємстві має стати використання сучасного інструментарію, а саме ABC- та XYZ-аналізу.

В наш час аналітики всього світу широко використовують такий практичний інструмент, як ABC-аналіз, не замислюючись про його більш ніж

вікову історію, і як часто буває, видатні ідеї живуть дуже довго, але імена творців забуваються, а самі ідеї перетворюються на тривіальний прийом щоденної роботи. Така доля чекала на АВС аналіз. Але з 90-х років можна виділити активну увагу до цього методу серед практиків, у зв'язку з високими темпами росту невизначеності ринкового середовища та складністю управління як витратами, так і самим підприємством [11].

Багато аналітиків сприймають АВС-аналіз як простий і наочний метод вивчення великої сукупності економічних даних. Аналітик реалізує процедуру аналізу за допомогою підручних засобів і отримує класичне зображення кривої або таблиці, розділеної на три класи: А, В і С. Багато хто вважає, що саме в цьому полягає процедура АВС-аналізу, а АВС-аналіз як метод є щось "просте і примітивне", що не може розглядатися як серйозний аналітичний інструмент для обробки складних ситуацій і обширних даних.

Проте, АВС-аналіз витрат підприємства має свою відмінність від класичного АВС-аналізу, бо дає змогу виділити найбільш важливі статті витрат: А - статті витрат з питомою вагою більш ніж 20%, В - статті витрат с питомою вагою 5-20% або С - статті витрат з питомою вагою менш ніж 5% (табл. 3.11); та встановити пріоритетність їх управління, за допомогою корегування ступеню доцільності проведення тієї чи іншої діяльності (табл. 3.12).

Таблиця 3.11 – АВС-аналіз витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2022 рік

№ п/п	Статті витрат	2022 рік		АВС-аналіз
		Сума, тис.грн.	Питома вага у валових витратах, %	Група
1	Товарна продукція (собівартість)	17726,75	25,19	А
2	Витрати на збут	14140	20,09	А
3	Адміністративні витрати	7805	11,09	В
4	Допоміжні матеріали	4534,75	6,44	В
5	Витрати на зберігання і передпродажну підготовку товарів	3990,25	5,67	В

Продовження таблиці 3.11

6	Загальновиробничі витрати	3610,25	5,13	В
7	Оренда	2885,75	4,10	С
8	Знос та утримання МШП	2886,34	4,10	С
9	Собівартість реалізації фінансових інвестицій	2180	3,10	С
10	Заробітна плата робітників з нарахуваннями	2061,25	2,93	С
11	Інші операційні витрати	1518	2,16	С
12	Витрати пов'язані з реалізацією майна	1482,4	2,11	С
13	Амортизація	1236,75	1,76	С
14	Інші прямі витрати	1026,75	1,46	С
15	Електроенергія	824,5	1,17	С
16	Відсотки по банківським кредитам	792	1,13	С
17	Втрати від уцінки необоротних активів	610,4	0,87	С
18	Інші фінансові витрати	412,25	0,59	С
19	Фінансові виплати в рамках фінансового лізингу	369,6	0,53	С
20	Додаткові витрати, що понесені в зв'язку з організацією отримання кредиту	132	0,19	С
21	Витрати на тару	87,2	0,12	С
22	Інші витрати	56	0,08	С
	Валові витрати	70368,19	100%	

Таблиця 3.12 – Структурування витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за АВС-аналізом

АВС-аналіз	Доля витрат	Кількість статей витрат			Сумма витрат		
		Усього	Пит. вага	Накоп. підсумок	Усього	Пит. вага	Накоп. підсумок
А	від 20% валових витрат	2	9,09%	9,09%	31866,75	45,29%	45,29%
В	5%-20% від валових витрат	4	18,18%	27,27%	19760,25	28,34%	73,37%
С	менше ніж 5% від валових витрат	16	72,73%	100,00%	18741	26,37%	100,00%
Разом		22	100,00%		70368	100,00%	

Таким чином, в результаті проведення АВС-аналізу витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2022 рік, було виявлено, що до групи А входять 2 статті витрат на суму в 31866,75 тис. грн., а саме: собівартість товарної продукції та витрати на

збут. Контроль за витратами групи А виконується щодобово за для ефективного управління ними. До групи В входять 4 статті витрат на суму в 19760,25 тис. грн., це: допоміжні матеріали, витрати на зберігання і передпродажну підготовку товарів, загальновиробничі витрати та адміністративні витрати. Контроль за витратами групи В здійснюється щонеділі для відстеження їх поведінки в процесі управління ними. До групи С входить найбільша кількість статей витрат, а саме 16 на суму в 18741 тис. грн.. Контроль за витратами групи С може виконуватися раз у місяць, а то і раз у квартал чи півріччя.

Графічне представлення результатів АВС-аналізу витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» представлено на рис. 3.2.

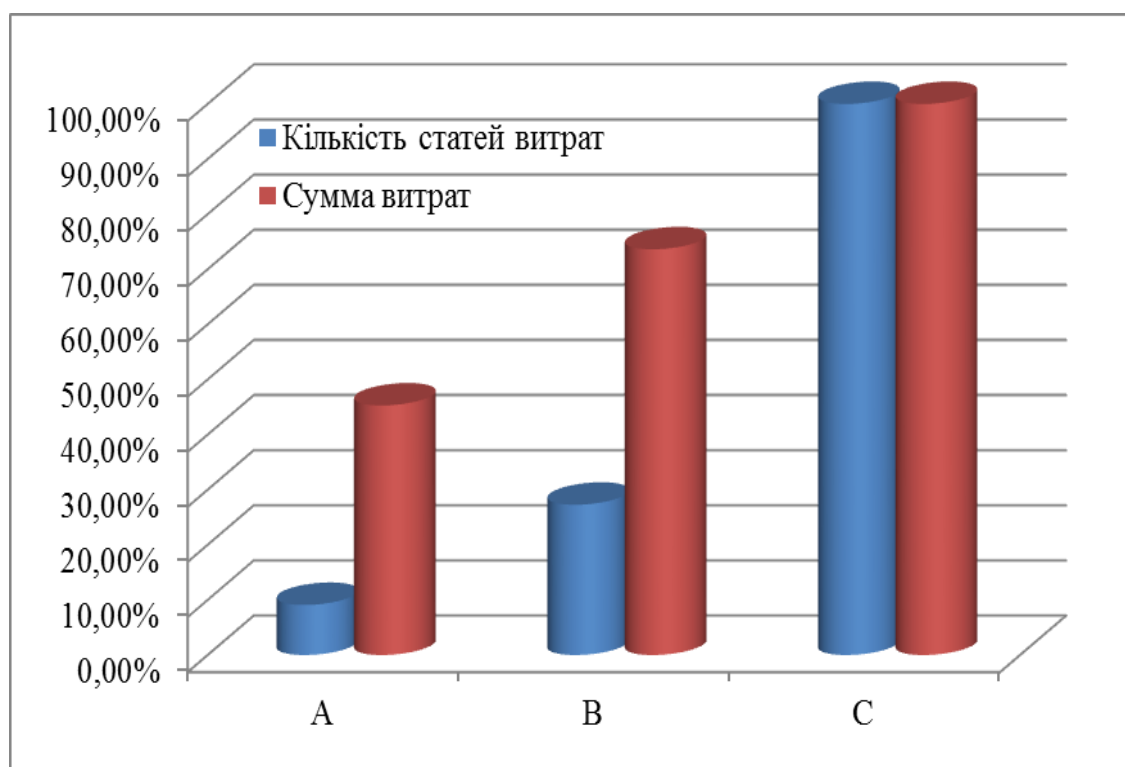


Рис. 3.2. АВС-аналіз витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2022р.

Діаграма свідчить, що витрати групи А мають найвищу пріоритетність в управлінні, так як при найменшому відносному складі

статей витрат мають найбільшу суму в структурі валових витрат підприємства. Витрати групи В також потребують додаткового контролю. А витрати групи С - мають оптимальний розмір у відповідності з кількістю статей, тобто потребують лише детального контролю.

Головним недоліком АВС-аналізу є те, що він не дозволяє оцінити сезонні

коливання витрат, що обумовлює необхідність суміщення його з XYZ -аналізом. В свою чергу, XYZ-аналіз дозволяє провести класифікацію тих же витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» на основі заздалегідь проведеного АВС-аналізу, в залежності від характеру споживання і точності прогнозування, на основі використання коефіцієнту кореляції, значення якого до 10% свідчить про високий ступень прогнозування - присвоєння категорії Х; від 10% до 25% - про середній ступень, і як наслідок, категорію Y; та більш ніж 25% - низький рівень прогнозу та категорію Z. XYZ -аналіз витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» проведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – XYZ-аналіз витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2022 рік, тис. грн

№ п/п	Статті витрат	АВС-аналіз	2022 рік				Коеф. варіації	Група
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Товарна продукція (собівартість)	A	3580,8	6452,54	5548,47	2144,94	0,38	Z
2	Допоміжні матеріали	B	988,58	1564,49	1641,58	340,11	0,46	Z
3	Електроенергія	C	189,64	206,13	222,62	206,13	0,06	X
4	Оренда	C	548,29	808,01	779,15	750,3	0,14	Y
5	Витрати на зберігання і передпродажну підготовку товарів	B	842,05	1398,59	1193,08	556,54	0,32	Z
6	Знос та утримання МШП	C	548,29	692,58	1010,01	634,87	0,24	Y
7	Заробітна плата робітників з нарахуваннями	C	494,7	535,93	535,93	494,7	0,04	X
8	Амортизація	C	309,19	309,19	309,19	309,19	0	X
9	Інші прямі витрати	C	246,11	461,31	174,74	144,59	0,38	Z
10	Інші фінансові витрати	C	84,51	140,99	134,39	52,36	0,35	Z
11	Загальнопромислові витрати	B	779,33	949,82	1027,74	853,36	0,07	X
12	Адміністративні витрати	B	1873,2	1966,86	2029,3	1935,64	0,03	X

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Витрати на збут	A	2545,2	5514,6	4524,8	1555,4	0,44	Z
14	Інші операційні витрати	C	227,7	491,83	510,05	288,42	0,33	Z
15	Інші витрати	C	31,88	22,41	0,79	1,32	0,84	Z
16	Фінансові виплати в рамках фінансового лізингу	C	7,39	44,35	85,01	232,85	0,93	Z
17	Додаткові витрати, що понесені в зв'язку з організацією отримання кредиту	C	21,12	62,04	42,24	6,6	0,64	Z
18	Відсотки по банківським кредитам	C	112,46	258,98	263,74	156,82	0,33	Z
19	Витрати пов'язані з реалізацією майна	C	830,14	504,02	47,44	100,8	0,86	Z
20	Собівартість реалізації фінансових інвестицій	C	283,4	893,8	566,8	436	0,41	Z
21	Витрати на тару	C	23,54	12,21	13,08	38,37	0,48	Z
22	Втрати від уцінки необоротних активів	C	140,39	134,29	219,74	115,98	0,26	Z
Валові витрати			14707,91	23424,97	20879,89	11355,29		

XYZ - аналіз витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» у таблиці 3.13 свідчить, що до статей витрат з високою точністю прогнозу - коефіцієнт варіації $\leq 10\%$, - група X, належать: витрати на електроенергію, заробітна плата робітників з нарахуваннями - у зв'язку зі зниженням поточності кадрів, амортизація, загальновиробничі витрати та адміністративні витрати (завдяки, саме, збереженню складу управлінського персоналу). До категорії Y відносять витрати, тенденції зміни яких відомі, а можливість прогнозування середня ($10\% < \text{коефіцієнт варіації } Y \leq 25\%$): оренда та знос та утримання МШП.

До групи Z, яка включає витрати з низьким рівнем прогнозування ввійшла найбільша кількість статей витрат: товарна продукція, допоміжні матеріали, паливо, витрати на зберігання і передпродажну підготовку товарів, інші прямі витрати, інші витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, інші фінансові витрати, фінансові виплати в рамках фінансового лізингу, витрати пов'язані з

реалізацією майна, собівартість реалізації фінансових інвестицій, втрати від уцінки акцій та втрати від уцінки необоротних активів.

Таким чином, ABC- та XYZ-аналіз дозволяють виділити найбільш суттєві напрями діяльності підприємства, підвищити ефективність організаційних, господарських і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації, виділити найбільш важливі, доцільні витрати та пріоритетність їх управління (рис. 3.3), що підтверджує універсальний характер даних видів аналізу та доцільність використання для оптимізації витрат торговельного підприємства.

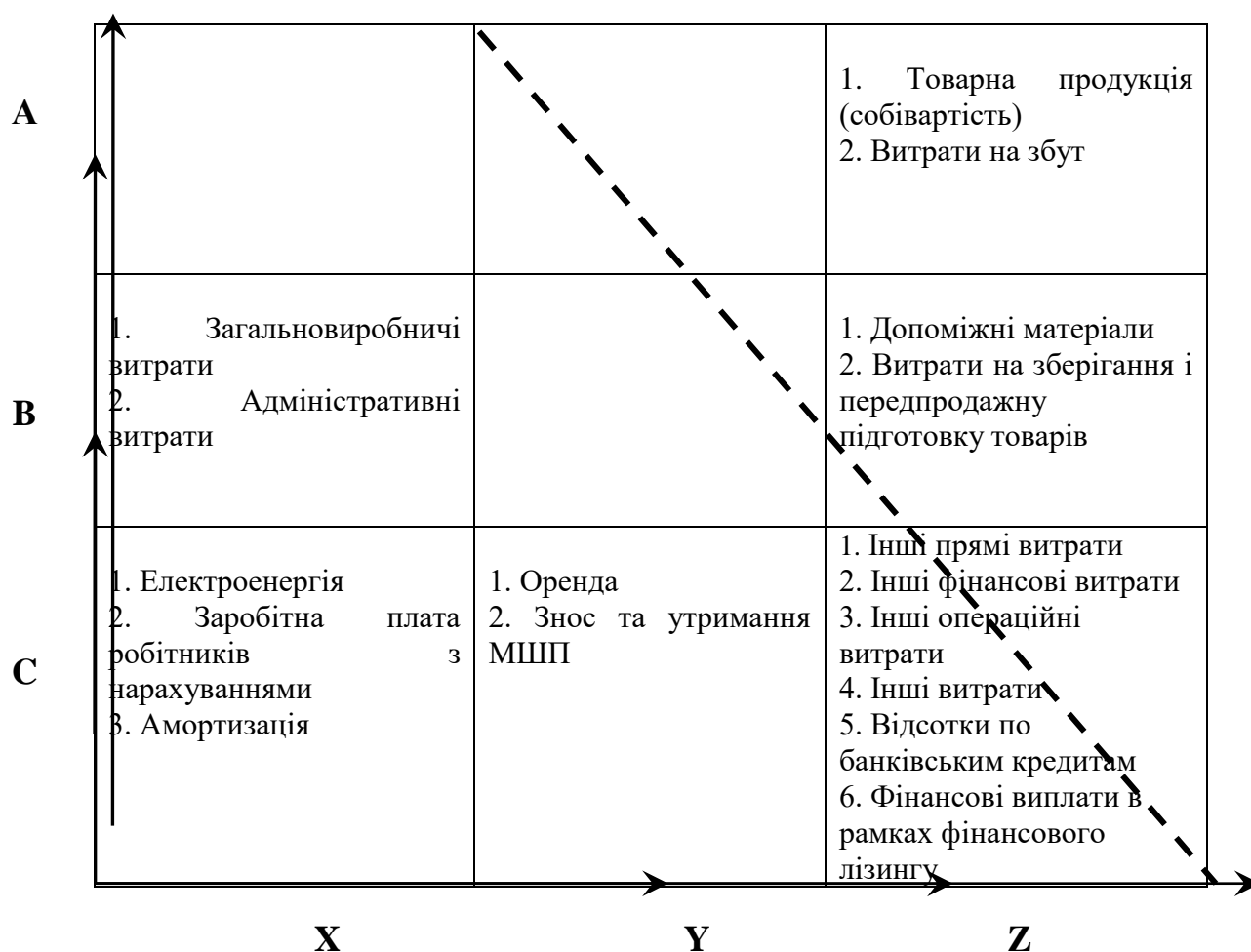


Рисунок 3.3 – Сумісний ABC- та XYZ-аналіз як інструменти управління витратами ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Оскільки, саме витрати квадратів AZ, BZ та, частково, CZ є пріоритетними при стратегічному управлінні витратами підприємства та вимагають високої якості дій від керівництва підприємства, то прийняття відповідних господарських

рішень по управлінню витратами ми пропонуємо здійснювати на основі представлених на рис. 3.4 стратегій.



Рисунок 3.4 – Матриця ABC- та XYZ-аналізу витрат ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Виходячи з рис. 3.4, для кожного окремого квадрату матриці ABC- та XYZ-аналізу витрат ми пропонуємо наступні стратегії для прийняття господарських рішень:

– для квадрату AZ: стратегію розміщення підприємства, в зв'язку з тим, що велику роль в діяльності підприємства відіграють його наближення до деревних джерел поставок товарів, витрати на транспортування, наявність кваліфікованої робочої сили та ринків збуту;

– для квадрату BZ: ресурсні стратегії, а саме стратегію залучення ресурсів і стратегію заощадження ресурсів. Стратегія залучення ресурсів безпосередньо пов'язана з витратами підприємства, тому що зосереджується на виборі

¹ Примітка: 1, 2, 3...22 – порядковий номер статті витрат таблиці 3.13

постачальників, обсягів матеріальних цінностей, термінів їх поставки і величиною запасів. В свою чергу стратегія ресурсозбереження являє собою комплекс програм і заходів, що забезпечують зниження витрат за рахунок зниження втрат при транспортуванні, зберіганні, застосування норм витрат, вторинного використання ресурсів, впровадження нових технологій.

– для квадрату CZ: стратегію раціонального використання фінансових ресурсів у зв'язку з домінуванням фінансових витрат у відповідному квадраті;

– для квадрату AY: технологічні стратегії розвитку бізнес процесів;

– для квадрату BY: стратегії якості, що припускають створення умов для постійного вдосконалення технологічних процесів, тісна взаємодія з постачальниками і споживачами, контроль за витратами, персоналізацію відповідальності постачальників [2, с. 8];

– для квадрату CY: стратегію контролю, обґрунтовуючи це тим, що підприємству постійно необхідно досліджувати поведінку витрат за для передбачення їх неконтрольованого росту;

– для квадрату AX: стратегію лідерства по витратам, у зв'язку з високим ступенем керованості тими статтями витрат, що займають велику питому вагу й мають високий ступень прогнозу, треба займати лідируючі позиції на відповідному ринку;

– для квадратів VX та CX ми пропонуємо використовувати стратегії спостереження, обґрунтовуючи це тим, що даними статтями витрат, керівництво навряд чи спроможне маніпулювати/управляти, тому повинне детально спостерігати на їх поведіння.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує можливість практичного використання матриці ABC- та XYZ-аналізу при прийнятті господарських рішень щодо управління витратами торговельного підприємства та вказує на необхідність прийняття відповідного господарського рішення на основі представлених стратегій для кожного окремого випадку, виходячи із галузі функціонування підприємства, сегменту ринку та видів витрат.

Рентабельність продукції характеризує ефективність її реалізації, в табл.3.14 наведена рентабельність продажу по групам товарів на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» в 2020 – 2022 рр.

Найбільше зменшення рентабельності в 2022 році в порівнянні з 2020 відбулося по комодах, столам обіднім та односпальним ліжкам – більше ніж на 5%, а збільшення рентабельності відбулося по таким групам товарів, як дивани, тумби ТВ, кухонні гарнітури та офісні крісла – більш ніж 5%.

Таблиця 3.14 – Коефіцієнт рентабельності по групам товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» у 2020-2022 рр., %

№	Найменування/рік	2020			2021			2022		
		Прибуток, тис.грн	Виручка, тис.грн	Рентабельність, %	Прибуток, тис.грн	Виручка, тис.грн	Рентабельність, %	Прибуток, тис.грн	Виручка, тис.грн	Рентабельність, %
1	Крісло-ліжка	1125,3	3075,8	26,79	149,11	966,16	15,43	128,07	654,47	19,57
2	М/г дивани	1041	4164,2	20,00	259,31	1273,05	20,37	133,51	763,87	17,48
3	Дивани	1244,2	4576,8	21,37	389,11	1290,46	30,15	244,13	850,81	28,69
4	Тумби ТВ	14673	57890	20,22	1329,60	4269,24	31,14	712,71	2514,31	28,35
5	Кухонні гарнітури	7553,8	29935	20,15	469,07	2494,40	18,80	470,51	1758,87	26,75
6	Столи обідні	1893	5559	25,40	624,87	3519,12	17,76	357,33	2145,77	16,65
7	Куточки для кухні	3090,4	12282	20,10	228,63	939,76	24,33	135,92	596,52	22,79
8	Столи	1267,4	4986,6	20,27	391,89	1492,09	26,26	205,92	888,92	23,17
9	Офісні крісла	18120	72080	20,09	644,47	1956,50	32,94	299,08	1141,32	26,20
10	Ліжка	10330	41721	19,85	518,66	2046,84	25,34	331,43	1303,95	25,42
11	Односпальні ліжка	1658,4	4267,6	27,99	359,14	1578,23	22,76	96,32	438,48	21,97
12	Комоди	1762,3	4986,8	26,11	407,15	2603,23	15,64	265,71	1655,41	16,05

Найбільша рентабельність по групам товарів у 2022 році належить диванам, тумбам ТВ, ліжкам та кухонним гарнітурам – понад 25%; найменша – столам обіднім, м/г диванам та комодам – менше 20%. Найбільше зниження

рентабельності, в порівнянні з попереднім роком, відбулося по офісним кріслам – понад 6%, а зростання по кухонним гарнітурам – на 7,95%.

В даний час використання вітчизняними підприємствами моделі повного розподілу витрат і розрахунку на цій основі цін призводить до не конкурентоспроможності вітчизняної продукції, оскільки відбувається постійне підвищення цін. Тим часом завоювання і утримання ринків збуту можливі при продажі продукції по оптимальних цінах, що, у свою чергу, викликає необхідність прискорити процес управління витратами. Це припускає доцільність використання широко вживаної в західних країнах системи "директ-костинг".

Проведемо калькуляцію декількох груп товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» з повним розподілом витрат в 2022 році (табл.3.15).

Таблиця 3.15 – Калькуляція собівартості товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» з повним розподілом витрат у 2022 році, тис.грн

Показник	Група товарів		
	Дивани	Кухонні гарнітури	Комоди
1. Ціна одиниці продукції, тис.грн	5,01	4,6	2,51
2. Повна собівартість одиниці продукції, тис.грн	4,6	4,4	2,59
3. Прибуток на одиницю продукції, тис.грн	0,41	0,2	-0,08
4. Об'єм реалізації продукції в натуральному виразі, шт.	328	802	1984
5. Об'єм реалізації у вартісному виразі (виручка), тис.грн	1643,28	3689,2	4979,84
6. Повна собівартість з розрахунку на реалізацію товарів, тис. грн	1508,8	3528,8	5138,56
7. Прибуток з реалізації товарів, тис.грн	134,48	160,4	-158,72
8. Загальний фінансовий результат організації по даним видам товарів, тис.грн	136,16		
9. Ранжирування товарів по прибутковості	2	1	3

Проведена калькуляція свідчить про збитковість реалізації групи товарів «Комоди», але опираючись на дані розрахунки рішення про припинення продажу

комодів було б неправильним. Обґрунтуємо дану точку зору, виконавши розрахунки за допомогою калькуляції на базі часткових витрат (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Калькуляція собівартості товарів ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за методом маржинального доходу за 2022 рік, тис. грн

Показник	Група товарів		
	Дивани	Кухонні гарнітури	Комоди
1. Ціна одиниці продукції, тис.грн	5,01	4,6	2,51
2. Прямі витрати на одиницю продукції, тис. грн	4,97	4,43	2,48
3. Маржинальний дохід, тис.грн	0,04	0,17	0,03
4. Об'єм реалізації продукції в натуральному виразі, шт.	328	802	1984
5. Об'єм реалізації у вартісному виразі (виручка), тис.грн	1643,28	3689,2	4979,84
6. Змінні витрати на товари, тис.грн	1630,16	3552,86	4920,32
7. Маржинальний дохід на всю реалізацію продукції, тис.грн	13,12	136,34	59,52
8. Маржинальний дохід підприємства по даним видам товарів, тис.грн	208,98		
9. Постійні витрати організації по даним видам товарів, тис.грн	72,82		
10. Фінансовий результат роботи організації по даним видам товарів, тис.грн	136,16		
11. Ранжирування товарів по критерію максимуму маржинального доходу	3	1	2

Розрахунок калькуляції на базі часткових витрат показує, що найменш прибутковими є дивани, а найбільш прибутковими (по критерію величини маржинального доходу) – кухонні гарнітури. Проте сума покриття кухонних гарнітурів досягається при значно більшій виручці. Уявний носій збитку – комоди в загальній сумі покриття постійних витрат складає 28,5 % і у разі його

виключення з асортименту загальна сума покриття повинна бути відшкодована за рахунок решти товарів.

Тому розрахуємо, як зміниться сума покриття і фінансовий результат підприємства за умови виключення з продажу комодів і за умови незмінності об'єму реалізації диванів та кухонних гарнітурів (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Розрахунок фінансового результату діяльності ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» після виключення з асортименту комодів за 2022 рік, тис.грн

	Група товарів	
	Дивани	Кухонні гарнітури
Маржинальний дохід на всю реалізацію продукції, тис.грн	13,12	136,34
Маржинальний дохід по даним видам товарів, тис.грн	149,46	
Постійні витрати по даним видам товарів, тис.грн	72,82	
Фінансовий результат роботи організації по даним видам товарів, тис.грн	76,64	

Як видно з розрахунку в табл. 3.17, в результаті виключення підприємством з продажу комодів прибуток його скоротився майже в два рази, що свідчить про економічну недоцільність даного рішення

Відмінність результатів калькуляції за повними витратами та методом маржинального доходу пов'язано з тим, що в першому випадку на собівартість окремих товарів відносяться накладні витрати, часто не пов'язані з зберіганням і реалізацією даного товару в тій мірі, в якій вони відносяться на даний товар відповідно до вибраного базового показника розподілу накладних (непрямих) витрат.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного в Розділі 3 дослідження автором зроблено наступні висновки:

1. В даний час логістика компаній не має чіткої стратегії розвитку і обмежена лише виконанням поточних завдань. За оцінкою фахівців, близько 3% вітчизняних компаній мають в даний час логістичну стратегію, що чітко пропрацьована. Саме цим і пояснюється те, що в США і Західній Європі частка логістичних витрат в ціні товару складає всього 11 - 12%, тоді як в наших компаніях – до 24 - 30%. Різниця в цих показниках – це і є та ціна, яку ми платимо за відсутність фокусу на розвитку логістики.

2. Для реалізації обраного плану для підприємства ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» було обрано логістичну стратегію, засновану на стратегічних союзах. Мета стратегії - формування союзів з постачальниками і замовниками, досягнення збільшення ефективності ланцюга постачань, коли всі її члени працюють спільно і спільно отримують вигоди від довгострокової кооперації. Причинами використання цієї стратегії є прагнення до досконалішого обслуговування споживачів, вищій гнучкості, до зниження витрат, прагнення уникнути інвестицій в споруди, відсутність досвіду у організацій. Також ця стратегія буде скоординована із стратегією мінімізації логістичних витрат, яка буде реалізована через скорочення логістичних витрат в окремих логістичних функціях та оптимізації рішень в окремих функціональних областях і/або логістичних функціях по критерію мінімуму логістичних витрат.

3. З метою оптимізації логістичних витрат торговельного підприємства нами було запропоновано впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC). Перевагами запропонованої BSC є: комплексний характер, оскільки показники дають змогу оцінити всі сфери діяльності підприємства; адекватність, тобто дана система показників відображає стан та характер діяльності кожного окремого підприємства; універсальність, тобто BSC формується з показників первинної та фінансової звітності.

4. Наведені у третьому розділі основні показники BSC свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження наразі як нового методу управління для спрямування підприємств на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності господарської

діяльності. Саме даний метод зможе оптимізувати логістичну систему витрат підприємств у сучасних складних умовах економіки.

5. В ході виконання роботи нами було обґрунтовано, що основою удосконалення системи контролінгу на досліджуваному підприємстві має стати використання сучасного інструментарію, а саме ABC- та XYZ-аналізу. Даний вид аналізу дозволив виділити найбільш суттєві напрями діяльності підприємства, підвищити ефективність організаційних, господарських і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації, виділити найбільш важливі, доцільні витрати та пріоритетність їх управління, що підтверджує універсальний характер даних видів аналізу та доцільність використання для оптимізації витрат торговельного підприємства.

6. Проведене у третьому розділі роботи дослідження підтвердило можливість практичного використання матриці ABC- та XYZ-аналізу при прийнятті господарських рішень щодо управління витратами торговельного підприємства та вказує на необхідність прийняття відповідного господарського рішення на основі представлених стратегій для кожного окремого випадку, виходячи із галузі функціонування підприємства, сегменту ринку та видів витрат.

ВИСНОВКИ

В ході виконання роботи нами було досліджено розвиток концептуальних засад фінансового контролінгу та розроблено методичні та практичні рекомендації щодо впровадження інструментів фінансового контролінгу на торгівельних підприємствах.

Результати проведеного дослідження дають підстави для наступних висновків:

1. Фінансовий контролінг — це система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії.

2. Було визначено послідовність побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві: визначення об'єкта контролінгу; визначення видів і сфери контролінгу; формування системи збалансованих показників; побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг; формування системи дій з усунення відхилень є завершальним етапом побудови фінансового контролінгу на підприємстві.

3. Також нами було обґрунтовано, що побудова системи збалансованих показників, на нашу думку, повинна ґрунтуватися на таких принципах: у системі необхідно використовувати показники, що відображають діяльність підприємства у всіх стратегічно важливих аспектах; залежно від мети можуть змінюватися пріоритетні цілі, що повинно спричиняти зміну системи показників оцінки; у системі чітко повинні простежуватися причинно-наслідкові зв'язки між всіма показниками; існування зв'язку результуючих показників і визначальних їх чинників; всі показники системи мають зв'язки з фінансовими результатами діяльності підприємства.

4. У другому розділі об'єктом дослідження став аналіз фінансового управління так контролю Товариства з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ

СТИЛЬ», яке займається продажем високофункціональних меблевих систем, ергономічних крісел та стільців, а також м'яких меблів.

5. Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр. показав динаміку зменшення необоротних активів на 57%, що говорить про погіршення матеріально-технічної бази досліджуваного підприємства. Поряд з цим оборотні активи збільшились за 3 роки майже вдвічі. Вертикальний аналіз балансу ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр. також показав збільшення частки оборотних активів. Результати діяльності досліджуваного підприємства показали неефективну діяльність, прибутків у 2022 році у порівнянні з 2021 роком не має а ще й постійно збільшуються збитки. Перспективи є невтішні, а ще й фінансова криза суттєво вплинула на діяльність ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

6. Аналіз виконання бюджету ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2023 рік показав, що процес бюджетування на ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» не досконалий та потребує значних корегувань. В рамках удосконалення бюджетного контролю на досліджуваному підприємстві пропонується бюджетне мотивування, яке має будуватись на засадах теорії морального та матеріального стимулювання, оскільки поєднання матеріальних та моральних стимулів є найбільш дієвим способом заохочення працівників до якісного виконання покладених на них функціональних обов'язків, до прояву творчої ініціативи, до підвищення ефективності використання робочого часу тощо.

7. У третьому розділі роботи було визначено, що діяльність досліджуваного підприємства має певні недоліки в забезпеченні підприємства фінансовими ресурсами. Система контролінгу забезпечення ресурсами підприємства слабо функціонує, інструменти контролінгу практично не застосовуються. Окреслені проблеми вимагають внесення змін і удосконалення контролінгу забезпечення ресурсами підприємства. Основою удосконалення системи контролінгу забезпечення ресурсами підприємства мають стати організаційні зміни. Вони полягатимуть у створенні служби контролінгу на підприємстві. Основна мета функціонування контролінгу на підприємстві має полягати в систематичному зборі необхідної для аналізу інформації, її обробці і підготовці для керівника.

Досягнення цієї мети можливе за допомогою формування основного інструментарію контролінгу. Підприємству необхідно застосовувати такі інструменти контролінгу: бюджетування, формування основних під контрольних показників ефективного управління підприємством, визначення ступеня дії виниклих відхилень на величину алгоритму “витрати - прибуток”.

8.В рамках удосконалення концепції фінансового контролінгу було запропоновано впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC). Перевагами запропонованої BSC є: комплексний характер, оскільки показники дають змогу оцінити всі сфери діяльності підприємства; адекватність, тобто дана система показників відображає стан та характер діяльності кожного окремого підприємства; універсальність, тобто BSC формується з показників первинної та фінансової звітності.

9.Наведені у третьому розділі основні показники BSC свідчать про перевагу даного методу управління над іншими, про необхідність його впровадження на разі як нового методу управління для спрямування підприємств на вихід із кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності господарської діяльності. Саме даний метод зможе оптимізувати логістичну систему витрат підприємств у сучасних складних умовах економіки.

10.CVP-аналіз показав, що підприємство не отримує тієї виручки, яка могла б покрити всі його витрати. Був проведений прогнозний розрахунок для беззбиткового обсягу продажів. Даний розрахунок показав, що за цих умов підприємство могло б збільшити прибуток від продажів більш ніж у 5 раз. Але це тільки розрахунковий прогноз, тому що при цьому необхідно збільшення виручки приблизно в 2 рази. При постійному попиті на продукцію цього можна досягти тільки за рахунок зростання цін. Отримані результати наочно показують, що дана організація не може збільшити свій прибуток за рахунок зростаючого обсягу реалізації продукції, тому вона повинна використовувати резерви збільшення прибутку від реалізації продукції і насамперед за рахунок зниження собівартості реалізації та комерційних витрат.

11. У підсумку, фінансовий аналіз діяльності організації довів неможливість оцінки фінансового стану за окремими параметрами, так як, при більшості фінансових показників, що задовольняють нормам, підприємство є збитковим. Тому організації необхідний комплексний аналіз, який повинен також враховувати особливості економічних процесів у країні і положення конкурентів на ринку.

12. Було обґрунтовано, що основою удосконалення системи контролінгу на досліджуваному підприємстві має стати використання сучасного інструментарію, а саме ABC- та XYZ-аналізу. Даний вид аналізу дозволив виділити найбільш суттєві напрями діяльності підприємства, підвищити ефективність організаційних, господарських і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації, виділити найбільш важливі, доцільні витрати та пріоритетність їх управління, що підтверджує універсальний характер даних видів аналізу та доцільність використання для оптимізації витрат торговельного підприємства.

13. Проведене у третьому розділі роботи дослідження підтвердило можливість практичного використання матриці ABC- та XYZ-аналізу при прийнятті господарських рішень щодо управління витратами торговельного підприємства та вказує на необхідність прийняття відповідного господарського рішення на основі представлених стратегій для кожного окремого випадку, виходячи із галузі функціонування підприємства, сегменту ринку та видів витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу :www.rada.gov.ua.
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (офіційний переклад) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://http://minfin.gov.ua>
3. Абрамова І.М. Оцінка та планування фінансової стійкості підприємства засобами бюджетування. *Економіка, фінанси, право*. 2013. №2. С.32-35
4. Адонін С.В. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf
5. Александрова М. М., Виговська Н. Г., Кірейцев Г. Г., Петрук О. М., Маслова С. О. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 3.вид., перероб. та доп. К. : ЦУЛ, 2022. 268с.
6. Анташов В.А., Уварова, Г.В Економічний радник менеджера. 2009. 384 с.
7. Бабяк Н.Д. Інформаційне забезпечення контролінгу операційної діяльності підприємств торгівлі. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua /?op=1&z=8827](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8827)
8. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. К.: Ника-центр, Эльга, 2003. 448 с.
9. Бланк И.А. Торговый менеджмент: монография. – 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Ольга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
10. Бланк І.О. Управління фінансами підприємства: підручник. К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2006. 780 с.
11. Буратчук Н. Ю. Еволюція збалансованої системи показників. *Економічний аналіз*. 2013. № 12. С. 62-66

12. Буратчук Н. Ю. Особливості використання інструментів контролінгу запасів у системі управління фінансами торговельних мереж. *Економіст*. 2014. №9. С. 12-18
13. Воротинцев В.А. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах в умовах кризи. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. №1. С. 152-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_21.
14. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. *Економічний часопис-XXI*. К. 2011. №1-2. С. 51-53.
15. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 96-107.
16. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. [4 вид., випр. та доп.]. Львів: Т-во «Знання», КОО; Вид.-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ, 2002. 566 с.
17. Задорожна Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник*. 2010. № 1 (11). С. 46-50.
18. Замятіна Н.В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. 2016. Вип. №7. С. 324-328.
19. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. *Статистика України*. 2012. № 1. С. 40-44.
20. Воляник Г.М., Марушко Н.С. Контролінг у системі управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.4 С.151-155
21. Деменіна О. В. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах. *Проблеми науки*. 2021. № 8. С. 32–37.
22. Івахненко С.В. Сучасні інформаційні технології управління підприємством та бухгалтерія: проблеми і виклики. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2008. № 4. С. 52-58.
23. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Навч. Посібник. К.: Знання, 2011. 319 с.

24. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2008. 552 с.
25. Дарманська Г. О., Овод Л. В.. Контролінг: Навч. посібник. Хмельницький : ТУП, 2008. 108с.
26. Індекс інфляції (індекс споживчих цін) в Україні. *Дебет-кредит. Бухгалтерія-фінанси*. URL: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/3> (Дата звернення 11.12.2022).
27. Каміл А.В. Облікове забезпечення контролінгу на підприємстві торгівлі: Дис... канд. екон. наук: 071 – Облік і оподаткування. Київ: КНТЕУ, 2021. 254 с.
28. Кобилянська О. Як оптимізувати бізнес-процеси в умовах кризи? *Онлайн-платформа «Дія. Бізнес»*. URL: <http://business.diiia.gov.ua/cases/antikrizovirisenka/ak-optimizuvati-biznes-procesi-v-umovah-krizi> (Дата звернення: 17.04.2023).
29. Коковіхіна О.О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 196-199.
30. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2011. 560 с.
31. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2005. 485 с.
- 32.** Конєва Т.А., Семененко Г.М. Вплив політики фінансування на вартість власного капіталу підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. №6 (74). С. 71-78. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-57>
33. Костюченко В.М., Каміл (Купрієнко) А.В. Економічні передумови та особливості впровадження облікового забезпечення контролінгу на підприємствах торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1(18)/2020. С. 290-294. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/52.pdf (Дата звернення 14.05.2023).
34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: Знання. 2006. 406 с.

35. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners ; пер. с нем. — 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.
36. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. — К.: «Знання», КОО, 2022. 378 с.
37. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 387 с.
38. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Ю.Г.Жукова и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой. М.: Финансы и статистика, 2003.
39. Мельник Л. Контролінг інформаційної системи управління нематеріальними активами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. №5. С. 34-37.
40. Мельник Т. М. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3 (33). С. 170-179.
41. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: "Центр навчальної літератури". 2012. 336 с.
42. Лігоненко Л. О., Вержбицький О. А. Контролінг у торгівлі : монографія. К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 268 с.
43. Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №722 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 377-381.
44. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підручник. – 2-ге вид., виправл. і доповн. Київ: Знання, 2008. 603 с.
45. Меренкова Л.О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147> (Дата звернення 21.10.2022).
46. Мілаш І.В. Управління витратами підприємств роздрібною торгівлі за

центрами відповідальності. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 113–117.

47. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Майер Э. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с.

48. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций : пер с англ. под ред. О. Б. Максимовой / П. Н. Нивен. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 336 с.

49. Остапенко Т.М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. №5 (10). С. 125-130. URL: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/n5.html> (Дата звернення 10.12.2022).

50. Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. 112 с.

51. Партин Г.О., Маєвська Я.В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6. С.199-202

52. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособие. К. : Ника-Центр ; Эльга, 2009. 328 с.

53. Писчасов Ф. Инструментарий контроллинга предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2021. № 5. С. 92–98.

54. Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг. М. : Альфа-Пресс, 2006. 288 с.

55. Поліщук С.В. Аналіз підходів до організації бюджетування. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. №1. С.24-29

56. Прохорова В.В. Контролінг — від теорії до реалізації на практиці / Харківський національний економічний ун-т. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 200 с.

57. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт–бланш, 2011. 370 с.

58. Савицька О.М. Процесний підхід до організації підрозділу контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне: НУВГП, 2022. № 2 (38). С. 41-51.

59. Савицька О.М. Модель Balanced Scorecard як інструмент ефективного функціонування системи контролінгу на підприємстві // Зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. Вип. 17. – Черкаси: ЧДТУ, 2007. – С. 27-33.

60. Сафаров А. Контроллинг: история внедрения [Электронный ресурс] / А. Сафаров, Т. Бабенкова. — Режим доступа : http://www.smartcat.ru/5/149_1_5.shtml.

61. Сторожик М. І., Голубятнікова Н. В. Контролінг: Навч. посібник / Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2013. 210с.

62. Терещенко О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні // Зб. наук. пр. “Формування ринкової економіки. Контролінг у бізнесі: теорія і практика”. К.: КНЕУ, 2008. С. 12-19.

63. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.

64. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2013. 407 с.

65. Хан Д. Пик: планирование и контроль. Ядро контроллинга. М: Финансы и статистика. 2011. 815 с.

66. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч.посібник. Житомир: ЖІТІ, 2001. 300 с.

67. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 76 с.

68. Шепітко Г.Ф. Контролінг: Посібник (для студентів економічних спеціальностей). К.: Видавництво Європейського університету. 2005.136 с.

69. Офіційний сайт НБУ <http://www.bank.gov.ua/>

70. Офіційний сайт міністерства фінансів // www.minfin.gov.ua.

71. Офіційний сайт статистики // www.ukrstat.gov.ua.

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведений звіт про фінансові результати ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

за 2020-2022 рр., тис.грн

Стаття/рік	2020	2021	2022
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22 799	36 080	28 119
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(12 717)	(21 615)	(13 160)
Валовий :			
прибуток	10 082	14 465	14 959
збиток	-	-	-
Інші операційні доходи	1 226	1 047	1 076
Фінансові результати від операційної діяльності :			
прибуток	5 946	4 596	-
збиток	-	-	(1 091)
Доход від участі в капіталі	-	-	-
Інші фінансові доходи	-	22	10
Інші доходи	127	-	150
Інші витрати	(125)	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	5 948	4 618	-
збиток	-	-	(931)
Фінансові результати від звичайної діяльності :			
прибуток	5 769	3 936	-
збиток	-	-	(1 256)

Зведений баланс ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ» за 2020-2022 рр., тис.грн

Стаття/рік	2020	2021	2022
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	121,8	84,3	27,5
первісна вартість	124,3	124,3	99,2
накопичена амортизація	(2,4)	(39,9)	(71,8)
Незавершені капітальні інвестиції	-	161,4	320,3
Основні засоби:			
залишкова вартість	796,8	388,3	179,1
первісна вартість	2 095,6	2 095,6	1 053,6
знос	(1 298,8)	(1 707,3)	(874,5)
Інші необоротні активи	-	-	-
Усього за розділом I	918,6	634,0	526,9
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	153,5	620,8	624,5
Поточні біологічні активи	-	-	-
Незавершене виробництво	-	-	-
Готова продукція	-	-	-
Товари	11 185,4	11 672,8	6 909,3
Векселі одержані	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги :			
чиста реалізаційна вартість	2 186,0	1 046,1	1 705,8
первісна вартість	2 186,0	1 046,1	1 705,8
резерв сумнівних боргів	-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками			
з бюджетом	2,4	656,9	1 320,9
за виданими авансами	817,4	1 257,4	1 279,7

Продовження Додатку Б

1	2	3	4
із нарахованих доходів	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 033,1	7 768,3	12 814,1
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті:	1 413,0	2 466,0	513,5
у т. ч. в касі	0,0	0,0	0,3
в іноземній валюті	-	30,2	8,1
Інші оборотні активи	545,5	1 358,2	1 374,5
Усього за розділом II	18 336,3	26 876,7	26 547,0
БАЛАНС	19 254,9	27 510,7	27 077,2
ПАСИВ	2020	2021	2022
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	374,7	374,7	374,7
Внески до незареєстрованого зареєстрованого капіталу	-	-	-
Капітал у дооцінках	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-
Емісійний дохід	-	-	-
Накопичені курсові різниці	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 837,9	8 757,2	7 509,3
Усього за розділом I	5 212,6	9 131,9	7 884,0
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			

Продовження Додатку Б

1	2	3	4
Забезпечення виплат персоналу	-	-	-
Інші забезпечення	31,9	83,4	197,8
Цільовефінансування		-	-
Усього за розділом II	31,9	83,4	197,8
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	-	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	-	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	(564,0)
Усього за розділом III	-	-	(564,0)
IV. Поточні зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9 532,1	7 922,1	4 377,0
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	1 649,2	2 284,7	1 985,9
з бюджетом	565,6	93,9	9,4
з позабюджетних платежів	-	-	-
зі страхування	-	0,0	29,1
з оплати праці	3,1	0,8	134,4
з учасниками	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	-	-	-
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	2 260,3	7 993,9	13 023,6
Усього за розділом IV	14 010,3	18 295,4	19 559,4
V. Доходи майбутніх періодів	-	-	-
БАЛАНС	19 254,9	27 510,7	27 077,2

Збалансована система показників (ЗСП) ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Перспек- тива	Стратегіч- ні цілі	Ключовий показник ефективнос- ті	Формула (схема розрахунку)	Цільове значення	Ініціатива
1	2	3	4	5	6
Фінанси	1.Збільшен- ня обсягу чистого прибутку	Показник зміни обсягу чистого прибутку	Прибуток звітнього періоду - прибуток минулого періоду	+ 50тис щорічно	Збільшення прибутку досягається збільшенням обсягів продажу, зменшенням собівартості продукції. Оптимізувати витрати можна зменшивши адміністративні витрати та інші витрати. Реалізується фінансовою службою, маркетинговим відділом, керівництвом.
	2.Зменшен- ня витрат	Показник зміни обсягів витрат	Витрати звітнього періоду-витрати минулого періоду	-40 тис щорічно	
Клієнти	1. Збільшити життєвий цикл клієнтів	Величина доходу, яку забезпечило продовженн я життєвого циклу клієнта	Загальний отриманий дохід – дохід від нових клієнтів	Життєвий цикл клієнта 5 років та дохід від однієї покупки більше 400грн	Підвищити впізнаність інтернет-сайту серед користувачів, впровадити програму лояльності та заохочень. Реалізується відділом маркетингу, координаційним центром.
	2.Збільши- ти кількість нових клієнтів	Величина доходу, яку отримано в результаті приходу нових клієнтів	Загальний отриманий дохід – дохід від старих клієнтів	Щорічний приріст кількості нових клієнтів на 7тис осіб	

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5	6
Бізнес-процеси	1. Збільшити кількість клієнтських замовлень	Приріст клієнтських замовлень у порівнянні з минулим періодом	Клієнтські замовлення звітного періоду – замовлення попереднього періоду	Збільшити кількість клієнтських замовлень до 1500 замовлень	Збільшити кількість клієнтів, підвищити конкурентність нашої продукції у порівнянні з іншими, здійснити адекватне ціноутворення. Реалізується маркетинговою службою, фінансовою службою, відділом закупівель. Підвищити відповідальність комірників за ведення складського обліку, контролювати закупки товару, його залишки на складі та темпи реалізації, оцінювати реальну потребу в товарах. Реалізується координаційним центром та відділом закупок.
	2. Оптимізувати складський облік та період знаходження товару на складі	Тривалість обороту запасів	Кількість календарних днів період/ коефіцієнт оборотності	Збільшити оборотність запасів, контролювати «залежування» товарів на складі, впровадити контроль за розкраданням товарів комірниками	
Навчання і розвиток	1 Підвищення кваліфікації співробітників	Частка персоналу, що підвищила кваліфікацію	Персонал, що підвищив кваліфікацію/ загальна сукупність персоналу *100%	Поступове підвищення кваліфікації всього штату працівників на 2024 рік 13 осіб	Проведення тренінгів, оплата персоналу курсів із підвищення кваліфікації. Виплата премій, бонусів за результати роботи. Реалізується керівним апаратом та фінансовою службою
	2 Розробка додаткових способів мотивації персоналу	Частка додаткових витрат на мотивацію в загальній сукупності витрат	Витрати на мотивацію/ сукупні витрати*100 %	Підвищити задоволеність та трудову продуктивність працівника	

Таблиця Г.1. Перспектива «Фінанси» для ЗСП ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Показники	Метод розрахунку	Розрахунок			Економічне значення показника	Цільове значення на 2024 рік
		2020	2021	2022		
Рентабельність продаж (Ф ₁)	$\Phi_1 = \text{ЧП} / \text{Чистий дохід (виручка) від реалізації}$	0,25	0,11	-0,04	Показує скільки чистого прибутку приходить на одиницю товару	Збільшення до 0,03
Обіговість: – активів (Ф ₂); – запасів (Ф ₃); – дебіторської заборгованості (Ф ₄).	$\Phi_2 = \text{Дохід (виручка) від реалізації продукції} / [\text{Ан.п.} + \text{Ан.к.}] : 2$	0,0025	0,0037	0,0034	- показує скільки отримано доходу (виручки) від реалізації (Далі ВР) на одиницю коштів інвестованих в активи	Збільшення до 0,0036
	$\Phi_3 = \text{ВР} / [\text{Зн.п.} + \text{Зк.п.}] : 2$	0,0081	0,0055	0,0024	- показує у скільки раз ВР перевищує середні запаси	
	$\Phi_4 = \text{ВР} / [\text{ДЗн.п.} + \text{ДЗк.п.}] : 2$	0,0016	0,0019	0,0012	- показує у скільки раз ВР перевищує середню дебіторську заборгованість	
Коефіцієнт фінансової стійкості (Ф ₅)	$\Phi_5 = \text{Власний капітал} + \text{Долгострокові зоб'язання} / \text{Пасиви}$	0,546	0,332	0,266	Показує частину стабільних джерел фінансування в їх загальному обсязі	0,85-0,9
Показник тривалості фінансового циклу (Ф ₆)	$\Phi_6 = T_{\text{о.п.}} - T_{\text{к}} = T_3 + T_{\text{дз}} - T_{\text{кз}}$	153,34	170,48	190,23	Період оборту грошових коштів	Зменшення до 185,56

Таблиця Г.2. Перспектива «Клієнти» для ЗСП ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Показник	Метод розрахунку	Розрахунок			Економічне значення показника	Цільове значення на 2024рік
		2020	2021	2022		
Питома вага договорів з постійними клієнтами (К ₁)	$K_1 = \text{Кількість договорів з постійними клієнтами/Загальна кількість укладених договорів}$	0,3	0,2	0,2	Показує, яку кількість договорів з постійними клієнтами, займає в загальній сумі договорів	Збільшення до 0,22
Питома вага договорів з новими клієнтами (К ₂)	$K_2 = \text{Кількість договорів з новими клієнтами/ Загальна кількість укладених договорів}$	0,09	0,1	0,1	Показує, яку кількість договорів з новими клієнтами, займає в загальній сумі договорів	Збільшення до 0,13
Темпи росту об'ємів продажу (К ₃), %	$K_3 = V_{\text{отч.}}/V_{\text{баз.}}$	0,20	0,23	0,21	Показує на скільки збільшиться об'єм продажу у звітному році порівняно з попереднім	Збільшення до 0,23
Ринкова доля підприємства (К ₄), %	$K_4 = Q_{\text{РЕАЛ}}/E_p$	0,10	0,12	0,14	Показує, яку частку ринку займає підприємство	Збільшення до 0,15
Коефіцієнт ритмічності виконання договорів (К ₅)	$K_5 = \Sigma MP_{\text{грі}}/\Sigma MP_{\text{пл}}$	0,9	1	1,1	Характеризує виконання плану по термінам постачання матеріалу	100%

Таблиця Г.3. Перспектива «Внутрішні процеси» для ЗСП
ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Показник	Метод розрахунку	Розрахунок			Економічне значення показника	Цільове значення на 2024 рік
		2020	2021	2022		
Показник виконаних замовлень (В ₁)	$B_1 = 100\% ((P_{пз} : (N_{вз} : N_{рз}))$ <p>де $P_{пз}$ – плановий показник виконання замовлень; $N_{вз}$ – загальне число виконаних замовлень за проміжок часу t; $N_{рз}$ – загальне число розміщених замовлень за проміжок часу t.</p>	0,3	0,26	0,03	Характеризує рівень обслуговування клієнтів. Розраховується як відношення виконаних замовлень до всіх замовлень	Збільшення до 0,04
Показник витрат на утримання запасів (В ₂)	$B_2 = 100\% : ((P_{нев} (B_c + B_{ин} + B_{нк} + B_{стр} + B_{зсп} + B_{ау} + B_p)),$ <p>B_c – витрати на організацію складських робіт (операції з переміщення запасів), тис. грн. $B_{нев}$ – розрахунковий неодержаний відсоток на капітал, заморожений у формі складських запасів, тис. грн; $B_{нк}$ – податки з капіталу, вкладений у запаси (податок на майно), зміст складських площ, тис. грн; $B_{стр}$ – страхування, тис. грн; $B_{зсп}$ – зарплата складського персоналу, тис. грн; $B_{ау}$ – адміністративно-управлінські витрати, тис. грн; B_p – витрати, пов'язані з ризиком втрат внаслідок старіння, псування, тис. грн.</p>	22,15	24,97	26,37	Показує сукупність витрат на утримання запасів	Зменшення до 25,94

Продовження таблиці Г.3

Показник	Метод розрахунку	Розрахунок			Економічне значення показника	Цільове значення на 2024 рік
		2020	2021	2022		
Показник транспортно-експедиційних витрат (В ₃)	$B_3 = 100\% : ((P_{птв} : (B_m + B_e + B_c)),$ $P_{птв} - \text{плановий показник транспортних витрат, тис. грн};$ $B_m - \text{транспортні витрати, тис. грн};$ $B_e - \text{витрати експедирування, тис. грн};$ $B_c - \text{витрати страхування, тис. грн}.$	2,89	2,94	2,99	Показує всі транспортні витрати з доставки продукції клієнтам	Зменшення до 2,96
Показник витрат на закупівлю та збут (В ₄)	$B_4 = 100\% : ((P_{пвз} : (\sum Q_{mj} \cdot C_j)),$ $\text{де } P_{пвз} - \text{плановий показник витрат на збут і закупівлю};$ $Q_{mj} - \text{обсяг закуповуваних (проданих) } j\text{-го найменування матеріалів або товарів, т};$ $C_j - \text{вартість 1 тонни } j\text{-го найменування закуповуваних (проданих) матеріалів або товарів, тис. грн}.$	19,58	23,04	26,09	Включає всі витрати на закупівлю сировини, вибір постачальника і обговорення контрактів, підготовку, розміщення і відстеження замовлень на закупівлю, витрати на доставку, операційні витрати тощо	Зменшення до 25,51
Показник інформатизації логістичного процесу (В ₅)	$B_5 = 100\% : ((P_{ні} : (B_{зн} + B_{км})),$ $\text{де } P_{ні} - \text{плановий показник витрат на інформатизацію логістичного процесу};$ $B_{зн} - \text{витрати на програмне забезпечення, тис. грн};$ $B_{км} - \text{витрати на створення інформаційно-комп'ютерної мережі, тис. грн}.$	0,11	0,09	0,07	Характеризує інтенсивність впровадження нових інформаційних технологій у процес управління логістикою	Збільшення до 0,09

Таблиця Г.4. Перспектива «Навчання та розвитку» для ЗСП
ТОВ «НОВИЙ СТИЛЬ»

Показник	Метод розрахунку	Розрахунок			Економічне значення показника	Цільове значення на 2024 рік
		2020	2021	2022		
Показник рівня освіти персоналу (П ₂)	$P_2 = \frac{Ч_{в.о.}}{Ч_{ссп}}$	0,26	0,25	0,25	Показує частину працівників з повною вищою освітою	Збільшення до 0,26
Показник професійного розвитку персоналу (П ₃)	$P_3 = \frac{Ч_{п.}}{Ч_{ссп}}$	0,22	0,22	0,20	Показує частину працівників, які на протязі звітного періоду були охоплені будь-якою формою навчання	Збільшення до 0,21
Показник текучості персоналу (П ₅)	$P_5 = \frac{Ч_{ув.}}{Ч_{ссп}}$	0,06	0,06	0,09	Показує частину працівників, які були звільнені за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням у загальній кількості працівників ФП	Зменшення до 0,07
Показник ефективного використання робочого часу (П ₆)	$P_6 = \frac{ФРВ_{отраб.}}{ФРВ}$	0,95	1,05	0,95	Показує рівень відпрацьованого робочого часу робітниками ФП у загальному фонді робочого часу	Збільшення до 0,99
Показник соціальної забезпеченості персоналу (П ₉)	$P_9 = \frac{В_{сп}}{ФЗП}$	0,11	0,13	-	Показує долю соціальних пільг у загальному ФОП	Збільшення до 0,14