

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

*Навчально-наукового інституту бізнес-освіти
імені Анатолія ПОРУЧНИКА*

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Фінансовий менеджмент і контролінг у
бізнесі

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічний фінансовий контролінг на підприємстві»
здобувача Бебкевич Юрій Степанович _____
(підпис)

Науковий керівник:

(підпис)

к.е.н., доцент Чепка В.В.
(ініціали, прізвище)

**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

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Сутність стратегічного фінансового контролінгу, його функції та завдання...7	
1.2. Етапи розробки та впровадження системи стратегічного контролінгу на підприємстві.....	19
1.3. Методи та інструменти стратегічного фінансового контролінгу та його місце в системі фінансового управління підприємством.....	26
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ТОВ «АВТОВЕЛ КОНСАЛТИНГ» ЯК ПЕРЕДУМОВА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ.....	40
2.1. Аналіз показників рентабельності, ліквідності та фінансового стану ТОВ «Автовел консалтинг».....	40
2.2. SWOT-аналіз як основа організації стратегічного фінансового контролінгу.....	54
2.3. Розробка стратегічної карти та дерева цілей ТОВ «Автовел консалтинг».....	64
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ОПТИМАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АВТОВЕЛ КОНСАЛТИНГ».....	83
3.1. Формування системи контрольних показників ТОВ «Автовел консалтинг» в рамках моделей BSC та VBM.....	83
3.2. Модель стратегічного контролінгу ТОВ «Автовел консалтинг» з урахуванням інтересів власників.....	92
3.3. Прогнозування основних фінансових показників ТОВ «Автовел консалтинг» в рамках розробленої моделі контролінгу.....	100
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми полягає в тому, що сучасні умови господарської діяльності вимагають від підприємств високої гнучкості та активності, оскільки ринкове середовище постійно змінюється через стохастичні процеси. Кожне підприємство повинно забезпечувати свою діяльність відповідно до вимог споживачів та бути конкурентоспроможним, а можливо навіть перевершати своїх конкурентів, щоб завойовувати нові ринки.

Особливу увагу заслуговує концепція стратегічного контролінгу, яка є інструментом аналізу, оцінювання та збирання необхідної інформації про стан діяльності підприємства. Менеджерам потрібна така інформація для прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволяють зменшити ризик таких рішень та знизити рівень невизначеності завдяки отриманій інформації.

Дослідженню стратегічного контролінгу в системі фінансового управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених. Серед західних теоретиків та практиків визначенню поняття контролінгу увагу приділяють Е. Майєр., Р. Манн, Х.-И. Фольмут, В. Хорват; серед російських Є. А. Ананькіна, Н. Г. Данілочкіна, А. М. Кармінський, серед вітчизняних В. Б. Івашкевич, С. Н. Петренко, М. С. Пушкар, а також Терещенко О.О., Білик М. Д., Бабяк Н. Д., Соколова О. Б. та інші. В їх публікаціях та підручниках обґрунтовано необхідність стратегічного контролінгу на підприємстві, визначено його сутність, сформульовані його функції. Проте, цілісна концепція структури системи стратегічного контролінгу з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних підприємств поки що недостатньо розвинута [106].

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є систематизація теоретико-методичних основ стратегічного фінансового контролінгу в системі фінансового управління підприємством та надання практичних рекомендацій щодо його впровадження в ТОВ «Автовел консалтинг».

Відповідно до цієї мети, були поставлені такі завдання для написання роботи:

- розкрити сутність, функції та завдання стратегічного контролінгу;
- вивчити етапи розробки та впровадження системи стратегічного контролінгу на підприємстві;
- дослідити методи та інструменти стратегічного контролінгу;
- провести аналіз показників рентабельності, ліквідності та фінансового стану ТОВ «Автовел консалтинг»;
- здійснити SWOT-аналіз як основу організації стратегічного фінансового контролінгу;
- розробити стратегічні карти та дерева цілей ТОВ «Автовел консалтинг»;
- розглянути формування системи контрольних показників ТОВ «Автовел консалтинг» за моделями BSC (balanced scorecard) та VBM (value based management);
- розробити модель стратегічного контролінгу ТОВ «Автовел консалтинг», враховуючи інтереси власників;
- обґрунтувати прогнозування основних фінансових показників ТОВ «Автовел консалтинг» в рамках розробленої моделі стратегічного контролінгу.

Об'єктом є процес побудови системи стратегічного фінансового контролінгу на ТОВ «Автовел консалтинг».

Предметом є сукупність теоретичних та практичних аспектів стратегічного фінансового контролінгу в системі фінансового управління підприємством.

Методи дослідження. Методи дослідження, що використовувалися, включають загальнонаукові та економіко-логічні підходи. Ці методи були застосовані в усіх трьох розділах роботи для оцінки фінансово-господарського стану банку, аналізу витрат та розрахунку показників у контексті стратегічних

інструментів стратегічного контролінгу. Для отримання аналітичної інформації використовувалися дані бухгалтерської звітності ТОВ «Автовел консалтинг».

Інформаційна база. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі наукових та практичних досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичної інформації міжнародних фінансових організацій, даних Державної служби статистики України, інформаційних агентств, фінансової звітності компанії, результатів наукових досліджень ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ресурсів мережі Інтернет.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні та поглибленні існуючих теоретичних положень щодо стратегічного фінансового контролінгу підприємства. Також були запропоновані основні заходи щодо розробки оптимальної моделі стратегічного контролінгу підприємства.

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Структура роботи включає вступ, три розділи, список використаних джерел та додатки.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи функціонування стратегічного фінансового контролінгу в системі фінансового управління підприємства.

Другий розділ присвячений фінансовій діагностиці підприємства ТОВ «Автовел консалтинг» як передумові побудови системи його стратегічного фінансового контролінгу.

Третій розділ обґрунтовує побудову оптимальної системи стратегічного фінансового контролінгу підприємства ТОВ «Автовел консалтинг».

Структура і обсяг дослідження: Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 119 сторінок друкованого тексту. Робота містить 44 таблиці, 17 рисунків, додатки. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність стратегічного фінансового контролінгу, його функції та завдання

Хоча використання концепції контролінгу є важливим, важливо розуміти доцільність поступового впровадження контролінгу в усі функціональні підрозділи підприємства. Спочатку необхідно визначити концепцію контролінгу на підприємстві, яка включає основні завдання контролінгу, можливий опір працівників, область його застосування і фінансові результати від впровадження цієї концепції [45, с. 7-10].

Контролінг можна розглядати як на оперативному, так і на стратегічному рівні діяльності підприємства. Тому існує розрізнення між оперативним та стратегічним контролінгом, проте їхні функції взаємопов'язані. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу, включаючи стратегію підприємства і мету його існування. З іншого боку, оперативний контролінг спрямований на вирішення поточних проблем або проблем найближчого майбутнього і передбачає вирішення фінансових відхилень у короткостроковій перспективі.

Узагальнюючи, стратегічний контролінг націлений на забезпечення ліквідності підприємства, виконання його стратегії та досягнення поставленої мети. З іншого боку, оперативний контролінг спрямований на забезпечення ліквідності підприємства і отримання прибутку. Іншими словами, стратегічний контролінг

орієнтований на забезпечення довгострокового існування підприємства, тоді як оперативний контролінг зосереджений на його поточному функціонуванні.

Взаємозв'язок між цими двома видами контролінгу проявляється в тому, що лише завдяки успішному оперативному контролінгу можна забезпечити стабільність підприємства в майбутньому. Оперативний контролінг залежить від стратегічного контролінгу, оскільки ефективне керування та регулювання поточних дій підприємства можливе лише при наявності чіткого плану на майбутнє, тобто стратегії підприємства, виконання якої забезпечується стратегічним контролінгом.

Оскільки будь-яка стратегічна діяльність орієнтована на довгострокову перспективу, тоді як оперативна діяльність передбачає негайне виконання поставлених завдань [45, с. 187, 308; 73], досягнення стратегічних та оперативних цілей відрізнятимуться за засобами виконання, використовуваними методами і ієрархічним рівнем працівників, які виконують ці завдання. Тому доцільно розглядати стратегічний і оперативний контролінг окремо, а не як ізольовані один від одного операції, щоб розібратись, які завдання виконує кожен з них і якими інструментами та моделями вони реалізуються.

Суть стратегічного контролінгу можна уявити за допомогою таких характеристик:

- По-перше, стратегічний контролінг відповідає стратегічним планам підприємства. Це означає, що перед використанням стратегічного контролінгу має бути наявна стратегія підприємства, і саме для успішної реалізації стратегії застосовується стратегічний контролінг.
- По-друге, стратегічний контролінг спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає, що він надає можливість виявити невідповідності між фактичним станом речей та планами, швидко реагувати на виниклу ситуацію і відповідно коригувати виявлені недоліки.
- По-третє, стратегічний контролінг допомагає узгодити діяльність підприємства з зовнішнім середовищем. Якщо запропонована стратегія не

відповідає сучасним ринковим умовам, доцільно вносити корективи до стратегії або навіть розглядати кардинальну зміну.

- По-четверте, саме стратегічний контролінг визначає перелік показників, що служать мірками для оцінки різних процесів на підприємстві, а також дозволяють порівнювати і аналізувати фактичний стан з плановим [95, с. 5].

Великого значення у вивченні концепції стратегічного контролінгу набуває визначення завдань (Рисунок 1.1.), які він вирішує. Як стверджують А.М. Карминський і С.Г. Фалько, завдання контролінгу залежно від виду підприємства можуть змінюватись, проте можна виділити основні з них залежно від сфери виконання.

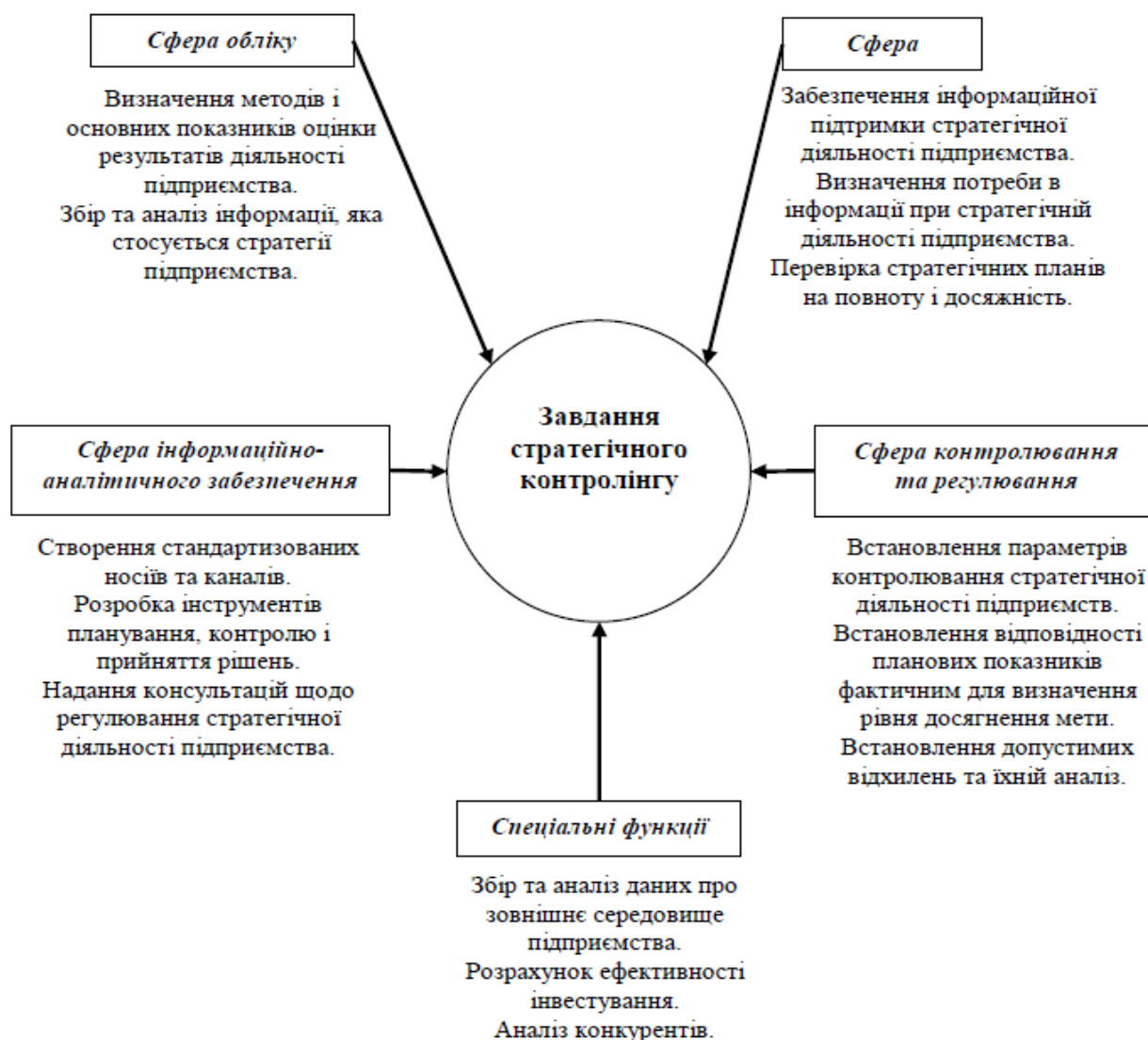


Рисунок 1.1 – Завдання стратегічного контролінгу [45, с. 17-20]

Необхідно також визначити область застосування контролінгу, що є не менш важливим. Об'єкт контролінгу залежить від сфери, в якій використовується ця концепція. Серед можливих об'єктів контролінгу можна виділити наступні:

1. Виробництво;
2. Логістика;
3. Маркетинг;
4. Інвестиційна діяльність;
5. Зовнішнє середовище підприємства;
6. Фінанси;
7. Інновації [45, с. 75-139].

Для ефективного виконання функцій стратегічного контролінгу в сучасних умовах необхідно керуватися певними концепціями та інструментами. Виокремлюють шість основних концепцій стратегічного контролінгу [66, с. 333]:

- Концепція створення інтегрованих інструментів планування та контролю може бути сформульована наступним чином. При аналізі контролінгу в контексті невеликого підприємства можна стверджувати, що впровадження та функціонування такої системи прийняття управлінських рішень є відносно простим процесом, оскільки на малому підприємстві існує близьке спілкування між працівниками всіх відділів та підрозділів, а одна особа відповідає за всі аспекти. Тому немає необхідності впроваджувати центри відповідальності. Однак, на великому підприємстві відсутність центрів відповідальності може створити труднощі у керуванні, особливо при складанні бюджетів. Щоб уникнути таких проблем, варто визначити центри відповідальності та відповідних осіб, які будуть відповідати за складання бюджетів. Таким чином, призначивши відповідальність певним особам, підприємство зможе легко впровадити стратегічний контролінг та досягти своєї основної мети [80, с. 123].

- Концепцію виробництва, збуту (у випадку торговельного підприємства) або сервісу (для підприємств, що надають послуги) можна переформулювати наступним чином. Ця концепція враховує обмеження, передбачені стратегічним контролінгом, для ефективного функціонування

підприємства. Всі специфічні вимоги та особливості, пов'язані з типом суб'єкта господарювання, мають бути враховані як у концепції діяльності самого підприємства, так і в роботі його окремих підсистем, зокрема стратегічного контролінгу.

- Концепцію врахування особливостей діяльності підприємства можна назвати концепцією адаптації.
- Концепцію орієнтації на грошові потоки можна переформулювати так: з метою уникнення банкрутства або неплатоспроможності, кожне підприємство повинно підтримувати достатній рівень ліквідності. Крім управління власним капіталом, важливо також звернути увагу на управління ліквідними активами, що забезпечує стабільне функціонування підприємства на ринку та його платоспроможність. Підтримка цього стану дозволить збільшити кредитоспроможність, наприклад, збільшити терміни кредитних лімітів або отримати нові кредити у банку [87, с. 245].

Управління бізнесом включає управління завданнями, але без контролю. Успішне управління бізнесом залежить від наявності достатніх фінансових ресурсів. Філософія контролю передбачає попередні заходи, спрямовані на аналіз функціонування підприємства і його поточні та майбутні перспективи. Ця діяльність ґрунтується на чотирьох принципах: розробка, ефективність, стратегія та звітність [85, с. 51]. Контроль повинен містити вказівки про необхідну інформацію щодо структури витрат, прибутку та відхилень від фактичних планових даних. На основі розрахунків керівництво повинно зробити обґрунтований вибір коефіцієнта рішень.

Недостатнє розроблення вітчизняних систем контролю є основною причиною неправильного прийняття управлінських рішень. Один із дослідників, В. Кільмунюк [38, с. 23-29], доклав значних зусиль у своїх роботах для вивчення еволюції та місця руху в економіці підприємств, визначивши основні принципи побудови контролюючих і мислячих підприємців. Він окреслює системне програмне забезпечення компанії як єдність короткострокової оптимізації прибутку та довгострокового забезпечення гармонійних відносин та взаємодій з

різними підприємницькими сферами - природними, соціальними та економічними. Л. Сухарева [79, с. 13] пропонує шляхи вирішення проблеми адаптації та передумови для організації в економіці. О. Терещенко [83, с. 27] активно досліджує контроль над системою кризового менеджменту підприємства.

Контроль, за Р. Манном, відображає цінність системи регулювання та ефективності, яка сприяє досягненню цілей компанії та запобігає негативним наслідкам, зокрема у випадках, коли підприємства стикаються з труднощами. Це потребує гарантій протидії [52, с.19]. За Е.Л. Попченком, контроль є сучасною концепцією ефективного управління бізнесом з метою забезпечення тривалої присутності на ринку [63, с.20]. А. М. Карминський, Н. І. Оленев, А.Г. Примака, С.Г. Фалько розглядають контроль як нову концепцію управління системою, сформовану на основі сучасної практики менеджменту [86,с.5]. Згідно з Яковлевим, майбутнє контролю бачиться в розвитку інформаційних технологій [98, с.7]. Пані Пушкар визначає контроль як систему, створену для моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, при цьому враховуючи його індивідуальні особливості [67, с.230]. Деякі автори описують контроль як інноваційну концепцію інформації та управління, що підтримує внутрішній баланс бізнес-економіки, шляхом створення інформаційного фундаменту про витрати та доходи для прийняття ефективних (оптимальних) управлінських рішень [60, с. 45].

Вчені мають різні погляди на сутність управління, тому в літературі ще не існує єдиного визначення його сутності. Термін "контроль" виникає з латинських слів "contra" (проти) і "rotulus" (ролик, запис) і означає "роль лічильника". Контроль (у контексті моніторингу, управління, контролю руху) - це функціонально окрема галузь економічної діяльності компанії, пов'язана з впровадженням функцій економічного та фінансового управління для прийняття рішень на оперативному та стратегічному рівнях [27, с. 320].

Поняття "контролю" пройшло значний еволюційний шлях. За словами Криворотько І.О., контроль в широкому розумінні є системою, яка забезпечує виживання підприємства в двох аспектах: короткострокова оптимізація та довгострокова стійкість - збереження та підтримання гармонійних відносин та

зв'язків з іншими сферами діяльності підприємства, такими як природні, соціальні та економічні [46].

Перші спроби вирішення управлінських проблем за допомогою контролюючих ідей відбулися в XV столітті при дворі короля Англії. Поштове графство було відповідальним за відображення та контроль руху грошових потоків [90, с. 108]. Перший контролер був представлений на американських підприємствах, зокрема в 1892 році в компанії General Electric Company, яка була першим виробничим підприємством. Багато зарубіжних експертів вважають, що поява контролю як нового явища в компаніях була обумовлена періодом промислового розквіту у США наприкінці 19-го та на початку 20-го століття. На даному етапі розвитку, контроль розглядався з погляду "історичного обліку", його основним завданням було управління бухгалтерським обліком та аудитом підприємницьких операцій, які вже відбулися, і фактично контролер виконував роль головного бухгалтера [90, с.110]. У вітчизняній та зарубіжній літературі поняття "контроль" має дуже широке трактування, відсутній єдиний підхід до його визначення. "Контролювати" означає управляти, наглядати, контролювати.

Французький термін "контроль" має значення "порівняння". Система управління була вперше описана та застосована в Сполучених Штатах, де був заснований Американський Інститут Контролерів (1931), пізніше перейменований в Фінансовий Виконавчий Інститут. Проте термін "контроль" практично не використовується в англійських джерелах. Натомість, управлінський облік (management accounting) є активним терміном у Великобританії та США, хоча співробітники цих служб можуть називатись контролерами [90, с.113].

Контроль, як інструмент управління процесами, знаходиться на перетині обліку, інформації, контролю та координації, і відіграє важливу роль в управлінні підприємством. Він є механізмом саморегуляції на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у схемі керування [48, с. 48]. Контроль створює основу для ефективного управління компанією і функціонує як складова системи управління.

За словами Е.Л. Попченка та Н. Б. Єрмасового, контроль можна розглядати як зв'язок між підсистемами управлінського обліку, управління інформацією,

планування та моніторингу [63, с. 27]. Усі завдання компанії прямо пов'язані з вирішенням фінансових проблем. Фінансове управління спрямоване на керування потоком фінансових ресурсів та відносинами, що виникають на підприємстві під час управління.

Цілі стратегічного контролю повинні бути пов'язані з забезпеченням своєчасного початку будь-якого бізнес-процесу, його реалізації та ефективного функціонування. Стратегічний контроль повинен бути всебічним, але не має виконувати функції та завдання, які не належать до нього. Якщо розглядати діяльність фінансового менеджера та фінансового контролера, то стратегічний контроль є результатом їхньої взаємодії [17, с. 54]. Згідно з Н.К. Гогуа, стратегічний контроль є важливою складовою управління всією системою і має спрямованість та масштаб дії [13, с. 7]. У ситуації високої інтеграції та економічної глобалізації існує різноманітність варіантів розподілу обов'язків та відповідальності між менеджером і фінансовим контролером, фінансовою компанією та нефінансовими службами.

Найбільш поширеним випадком є ситуація, коли фінансовий директор виступає як головний фінансовий контролер і одночасно керує системою управління на підприємстві. Контроль повинен адаптуватися до змін, змінюються стратегічна тактика та підходи до досягнення цілей. Для досягнення поставленої компанією мети фінансовий менеджмент та стратегічний контроль виконують ряд завдань (табл. 1.1).

Взагалі фінансовий та нефінансовий менеджмент компанії визначає напрям контролю, але за допомогою контролю інформаційних та служб підтримки стає можливим створення ефективної системи управління.

За словами А. Кармінського, фінансовий менеджмент має головне завдання – це підтримувати рентабельність та забезпечувати ліквідність. Відповідно до своєї функції, стратегічний контроль забезпечує: створення джерел фінансування, розробку консолідованих планів - балансу та звіту про прибутки та збитки; постійний контроль виконання планування та важливих фінансових показників; складання фінансових звітів для аналізу відхилень та розробки пропозицій щодо

управлінських заходів [42, с. 98].

Таблиця 1.1 - Основні пріоритетні завдання фінансового менеджменту та стратегічного контролінгу [42, с. 12]

Фінансовий менеджмент	Стратегічний контролінг
1. Забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів у відповідному фінансовому періоді	1. Моніторинг умов залучення фінансових ресурсів
2. Ефективне використання сформованого обсягу фінансових ресурсів	2. Розподіл і використання ресурсів у відповідності з реальними потребами
3. Оптимізація грошових потоків підприємства	3. Визначення та використання методів контролю за рухом грошових потоків
4. Забезпечення максимізації прибутку	4. Створення центрів відповідальності прибутку і здійснення діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства
5. Зниження рівня ризику	5. Створення інтегрованої системи управління ризиками
6. Підтримка фінансової рівноваги	6. Використання збалансованої системи показників з метою оптимізації визначених перспектив діяльності підприємства

Стратегічний контроль повинен забезпечити, що процес моніторингу, аналізу, планування та контролю за всіма фінансовими ресурсами буде виконуватись своєчасно, а також ідентифікувати та усунути можливі недоліки в діяльності. О.А. Кузаєв підкреслює, що "стратегічний контроль не обмежується внутрішнім контролем фінансових операцій, але є ефективною системою координації, що забезпечує взаємозв'язок між створенням інформаційної бази, фінансовим аналізом, плануванням та внутрішнім фінансовим контролем" [47, с. 57].

Елементи управління стратегічними ризиками на будь-якому етапі діяльності компанії можуть призвести до невдалих результатів і раннього реагування на випадкові фінансові проблеми, а також до більш ефективного використання власних ресурсів. У цьому процесі роль фінансового контролера є надзвичайно важливою, оскільки в цій ситуації виникають дві паралельні мети: підтвердити можливість залучення фінансових ресурсів і провести переговори з інвесторами та кредиторами.

В даний час фінансові розрахунки не є проблемою, але виклик полягає у

залученні позицій компанії для потенційних інвесторів або кредиторів. Ці ринкові умови можуть включати банки, лізингові компанії та інші підприємства, а отже, важливою задачею контрольної служби є забезпечення відповідної та достовірної інформації у необхідному обсязі та вчасно [47, с. 59]. Автори розглядають основні причини такої ситуації:

- В політичній економії було замінено координацію контролем;
- Концепція контролю є інновацією кінця ХХ століття;
- Відсутність нових власників з необхідним рівнем знань та орієнтації в короткостроковій перспективі [85, с. 49].

Основними функціями стратегічного контролінгу є такі, що подано на Рисунок 1.2.

Як видно з Рисунок 1.2, стратегічний контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за здійсненням фінансової діяльності та фінансових операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві.

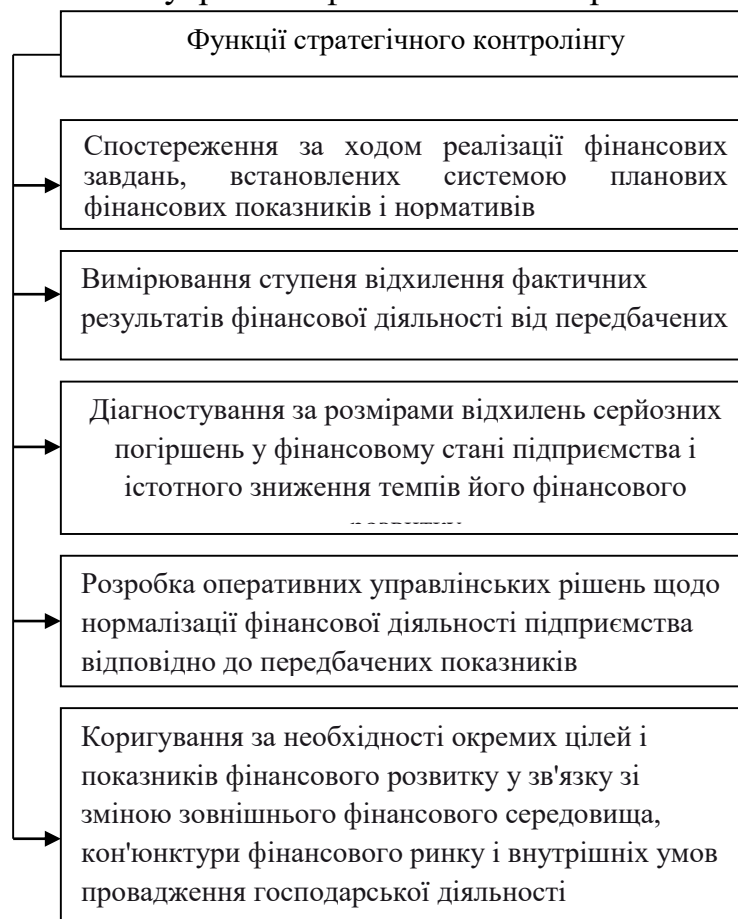


Рисунок 1.2 – Функції стратегічного контролінгу [24, с. 46]

Незважаючи на те, що контролінг є неодмінною складовою загальної системи управління підприємством і охоплює всі аспекти діяльності, його практичне використання на українських підприємствах не є широко поширеним та системним. Найбільше використання стратегічного контролінгу спостерігається у банківській сфері. У реальному секторі економіки система контролінгу в управлінні не застосовується так широко, хоча визнається необхідність його використання.

Стратегічний контролінг є системою контролю, яка фокусується на найважливіших аспектах фінансової діяльності підприємства, вчасно виявляє відхилення фактичних результатів від передбачуваних та допомагає приймати оперативні управлінські рішення для їх нормалізації [31, с. 45].

Найголовнішим завданням системи контролінгу є підтримка процесу управлінського прийняття рішень. Досліджуючи різні підходи до контролінгу управлінських рішень, такі автори, як Н. І. Кабушкін, Р. М. Пушар, вказують на те, що контролінг не обмежується лише контролем, а включає систему управління, контролю, регулювання, аналізу та нагляду в цілому [34]. Основними завданнями контролінгу в системі управління є [76, с. 24-26]:

- Створення системи раннього виявлення та реагування на недоліки в господарській діяльності підприємств (постійне моніторинг зовнішньої та внутрішньої інформації, порівняння планових та фактичних обсягів роботи, аналіз впливу відхилень на виконання планів, розробка управлінських рішень для поліпшення фінансово-господарської діяльності);
- Оцінка впровадження норм витрат сировини, матеріалів та палива у діяльність підприємств;
- Оцінка загальної ефективності діяльності або окремих напрямків (інновацій або інвестицій);
- розробка надійної системи прогнозування, яка включає визначення цілей підприємства, критеріїв стратегічного планування фінансово-господарської діяльності, підготовку альтернативних стратегій розвитку, розробку системи

показників для визначення рівня досягнення стратегічних цілей, аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів, розробку варіантів можливих управлінських рішень [62, с. 45].

Враховуючи вище зазначене, слід констатувати, що першочерговою задачею контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків та залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями управління, що забезпечить можливість отримання релевантної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Поєднуючи функції обліку, контролю, планування, аналізу, регулювання та консультування контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством. Врахування наявних взаємозв'язків формує конкурентні переваги підприємства, підвищує якість прийняття релевантних управлінських рішень та створює потенціал в управлінні на довгострокову перспективу. Проведене дослідження дає підстави для висновку, що стратегічний контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Головне завдання стратегічного контролінгу полягає не тільки в контролі, але й забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством [43, с. 12].

За допомогою системи стратегічного контролінгу можна виявляти проблеми в діяльності підприємства та вчасно їх виправляти, навіть перед тим, як виникне кризова ситуація. Ефективність вирішення проблеми залежить від чіткої координації дій на різних рівнях управління з використанням вибраних контролінгових інструментів.

Таким чином, розуміння сутності стратегічного контролінгу допомагає керівникам підприємства успішніше використовувати контролінг, а наведені методи дозволяють усвідомити завдання контролінгу та визначитись з інструментами, які найкраще підходять для конкретної ситуації. Графічне зображення інструментів та методів контролінгу наглядно демонструє концепцію стратегічного контролінгу, що спрощує розуміння цієї концепції. Стратегічний

контролінг є найважливішою складовою контролінгу, яка включає управління зовнішнім середовищем, стратегічними факторами успіху, альтернативними стратегіями та стратегічною метою.

Сьогодні стратегічний фінансовий контролінг стає все більш популярним у стратегічному управлінні, оскільки сучасна ринкова ситуація швидко змінюється, а стратегія підприємства має бути спрямована в майбутнє. Застосування стратегічного контролінгу передбачає постійне спостереження за ринком, що забезпечує менеджерам актуальну та своєчасну інформацію та дає можливість коригувати стратегію підприємства. Тому застосування стратегічного контролінгу є актуальним, а швидкий розвиток науки вимагає побудови нової структури стратегічних інструментів та методів стратегічного контролінгу, що ставить питання про перспективи подальших досліджень [107].

1.2. Етапи розробки та впровадження системи стратегічного контролінгу на підприємстві

Побудова стратегічної контрольної системи на підприємстві ґрунтується на певних принципах, зокрема основним з них є зосередження системи стратегічного контролю на впровадженні фінансової стратегії компанії (2, с. 9).

Для досягнення ефективності стратегічного контролю важливо, щоб він був насамперед стратегічним. У цьому контексті розглядаються основні пріоритети фінансового розвитку компанії. Це означає навмисне обмеження контрольних фінансових операцій. Комплексний контроль за всіма поточними фінансовими операціями не є необхідним, оскільки це може відволікати фінансових менеджерів від більш важливих цілей фінансового менеджменту.

Інший важливий аспект полягає в багатофункціональності стратегічного контролю. Він повинен забезпечувати контроль за пріоритетними показниками фінансового розвитку не лише на рівні компанії в цілому, але й на рівні окремих

центрів відповідальності, щоб дозволяти порівняння середньозважених показників.

Також важливим принципом є стратегічна орієнтація на контроль за кількісними стандартами. Ефективність контрольних заходів значно зростає, якщо контрольовані показники діяльності виражаються за допомогою конкретних кількісних показників. Це не означає, що контроль виключно кількісний, але це означає, що якісні аспекти повинні бути виражені в системі кількісних стандартів, що унеможлиблює різні інтерпретації.

Відповідність методів стратегічного управління методам фінансового аналізу та фінансового планування є важливою. При організації внутрішнього фінансового контролю необхідно зосередитись на використанні повного набору систем та методів фінансового планування (для встановлення управлінських стандартів) та аналізу (для підготовки показників, що відображають фактичні результати та виявлення причин відхилень від норми) (12, с. 32).

Одним з важливих аспектів є своєчасність контролю операцій. Це означає, що контрольні функції мають бути проведені на високій швидкості або з необхідною частотою, враховуючи періодичність проведення фінансових операцій, пов'язаних з формуванням фінансових результатів. Основною умовою своєчасного стратегічного контролю є можливість виявлення та усунення поточних відхилень до того, як вони стануть серйозними.

Гнучкість управління структурою є також важливою властивістю внутрішнього фінансового контролю. Система управління повинна бути здатною адаптуватися до нових фінансових інструментів, правил та типів інвестиційної діяльності, операційних та фінансових практик, нових технологій та методів фінансових операцій. Без достатньої гнучкості системи управління вона не зможе ефективно функціонувати навіть у тих сферах фінансового контролю, для яких вона була спочатку розроблена.

Простота управління структурою. Простота управління структурою може бути досягнута шляхом використання найпростіших форм та методів внутрішнього фінансового контролю, які відповідають його цілям. Це дозволяє зменшити необхідний рівень контролю над контролерами та, зазвичай, є більш економічним.

Занадто складна структура стратегічного контролю може вимагати значного обсягу інформації для її реалізації і підтримки операторами.

Прибутковість контролю. Прибутковість контролю полягає в тому, що витрати на здійснення стратегічного контролю повинні бути мінімізовані відносно його впливу. Це означає, що витрати на організацію контролю не повинні перевищувати вигоди, які він приносить (наприклад, зниження витрат, зростання доходів, підвищення прибутку і т. д.), які досягаються під час його реалізації [56, с. 24].

Враховуючи ці принципи, стратегічний фінансовий контроль на підприємстві базується на таких основних етапах, як показано на рисунку 1.3.

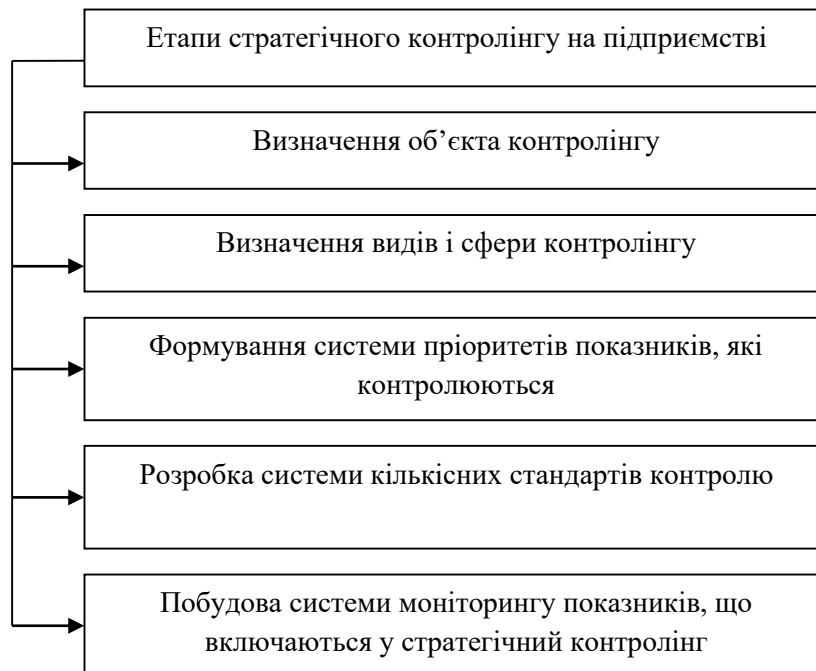


Рисунок 1.3 – Етапи стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві [56, с. 26]

Давайте детальніше розглянемо наступні етапи створення системи фінансового контролю на підприємстві. Перш за все, потрібно визначити контрольний об'єкт. Це загальна вимога для будь-якого типу контролю в компанії, орієнтованого на досягнення цілей. У стратегічному контролі об'єктом є прийняття управлінських рішень щодо основних аспектів фінансової діяльності підприємства [89, с. 35].

Далі важливо визначити типи і області контролю відповідно до концепції системи управління. Зазвичай система контролю поділяється на такі основні типи: стратегічний контроль, поточний контроль і оперативне управління. Кожен з цих типів контролю має свою сферу застосування і періодичність функцій [89, с. 36].

Також потрібно створити пріоритетну систему моніторингових показників для кожного типу стратегічного контролю. У процесі цього рейтингування найважливіші контрольні показники включаються до системи пріоритетів першого рівня. Потім створюється система пріоритетів другого рівня, яка враховує зв'язки факторів з показниками першого рівня. Аналогічно будуються системи пріоритетів для третього рівня та наступних [89, с. 40]. Такий підхід до створення системи контрольованих показників спрощує розподіл їх і подальше пояснення причин відхилень фактичних значень від очікуваних результатів [89, с. 45].

При розробці системи пріоритетів слід пам'ятати, що вони можуть бути різного характеру для певних типів центрів звітності; для деяких сфер фінансової діяльності компанії; для різних аспектів створення, розподілу та використання фінансових ресурсів. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Після встановлення переліку контрольованих фінансових показників, необхідно встановити кількісні стандарти для кожного з них. Такі стандарти можна визначити як абсолютними, так і відносними. Крім того, такі кількісні стандарти можуть бути стабільними або мобільними (з метою контролю гнучкого співвідношення бюджетів, передача кількісних стандартів може бути використана для приведення стандартів у відповідність зі зміною ставки дисконту, рівень інфляції тощо).

Стандарти є цільовими стратегічними стандартами, показниками поточних планів та бюджетів, державними системами, стандартами та стандартами, розробленими компанією та ін. Побудова системи моніторингу для показників, охоплених стратегічним контролем.

Система моніторингу, також відома як контрольована система, є основою стратегічного контролю і є найактивнішою частиною його механізму. Фінансова система моніторингу є постійним механізмом, який відстежує показники фінансової діяльності, виявляє фактичні відхилення від прогнозованих результатів

і визначає причини цих відхилень. Практика показує, що кризи в інтегрованих асоціаціях фінансового та промислового капіталу не тільки можливі, але також відображають власний ритм розвитку кожного окремого суб'єкта. Необхідність антикризового управління приводить не лише до постійного економічного розвитку інтегрованих груп, але також до здійснення структурних змін, що відповідають глобальним тенденціям економічних та науково-технічних процесів [17, с. 179].

Необхідність управління підприємством підприємства зумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами нестабільності. Зміни в економічному середовищі, такі як інтернаціоналізація економічного життя та зростання конкуренції на ринках, а також внутрішні проблеми, наприклад, пошук шляхів виходу з кризи та заборгованість партнерів, вимагають від підприємства розробки більш складних та гнучких систем управління для забезпечення його надійності. Це, в свою чергу, потребує розвитку координаційних та контрольних механізмів у системі контролю. В Україні необхідно приділити більше уваги контролю, оскільки існує достатньо причин для активного впровадження контрольних механізмів, таких як:

1. Зростання екологічної нестабільності, що вимагає додаткових вимог до системи управління бізнесом.
2. Перехід від аналізу минулого до прогнозування майбутнього.
3. Потреба у швидкій реакції на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечення гнучкості підприємства.
4. Необхідність постійного моніторингу змін, які відбуваються внутрішньо і зовнішньо.
5. Потреба у розробці системи заходів для забезпечення виживання підприємств і запобігання кризам.
6. Складність системи управління бізнесом, що потребує координаційного механізму в межах системи контролю.
7. Потреба в побудові спеціальної системи управління інформацією в умовах інформаційного буму, при відсутності достатньої інформації.

8. Зростання бажання культурного синтезу та інтеграції різних галузей знань та людської діяльності.

Отже, одним з перших кроків до впровадження системи контролінгу в Україні може бути визнання необхідності розвитку державного фінансового контролю. Це включає вдосконалення ревізії, запровадження фінансового аудиту та аудиту ефективності, в тому числі на рівні окремих підприємств. Ці форми контролю, разом з управлінським обліком, повинні стати основою для підвищення ефективності господарювання державних підприємств України. [6, с. 45].

Низька ефективність та часті випадки збитковості в державних підприємствах в Україні пояснюються слабкістю господарського фінансового контролю. Відбувається розрив між прийняттям рішень на основі результатів контролю та реальними діями в організації виробництва. Управління підприємством і контроль функціонують окремо одне від одного. В кращому випадку результати контролю використовуються керівництвом для покарання та звільнення співробітників, які висловлюють власну думку та мають власний погляд на проблеми, що часто не відповідає бажанням керівництва підприємства.

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки України існує кілька причин, які обґрунтовують актуальність поступового впровадження контролінгу. Хоча таких причин багато, наведемо три приклади:

1. Зростання нестабільності зовнішнього середовища ставить перед системою управління підприємства додаткові вимоги. Це означає перенесення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього, постійне відстеження змін, які відбуваються внутрішньо та зовні підприємства, швидку реакцію на зміни у навколишньому середовищі та забезпечення гнучкості підприємства. [8, с. 245].

2. Ускладнення системи управління підприємством вимагає механізму координації всередині самої системи управління. Власники підприємств зазвичай не займаються безпосереднім управлінням, тому необхідна ефективна координація всередині системи управління.

3. Наявність інформаційного буму при недостатності достовірної інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення

управління. Багато економічної інформації, яка перебуває в обігу, може бути недостовірною або навмисно спотвореною для заплутування конкурентів. Успішні підприємства прагнуть захистити цінну інформацію від конкурентів і від держави. [7, с. 946].

Ці причини вказують на необхідність пропорційного впровадження контролінгу, що враховує особливості економічного середовища України та сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами.

Таким чином, контролінг є важливою складовою управління діяльністю підприємств в Україні, але його розвиток потребує додаткового дослідження та впровадження. Створення відповідної системи контролінгу і підготовка кваліфікованих спеціалістів, таких як антикризові менеджери, дозволять адаптувати стратегію діяльності до змінних обставин. Впровадження та використання методів контролінгу розширять можливості управління, сприятимуть формуванню перспективних напрямків діяльності та забезпечать впевненість у майбутньому.

Роль контролінгу як підсистеми фінансового управління підприємством полягає у підтримці та наданні допомоги керівнику. Використовуючи дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники з планованими та аналізує причини відхилень, а також пропонує заходи для поліпшення ситуації на підприємстві [108].

Отже, сьогодні перед підприємствами стоїть виклик у створенні ефективних систем управління фінансовою діяльністю. Стратегічний контролінг є важливою інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо формування, використання та розвитку фінансових ресурсів.

1.3. Методи та інструменти стратегічного фінансового контролінгу та його місце в системі фінансового управління підприємством

Під час застосування стратегічного контролінгу на підприємстві важливо приділити увагу інструментам та методам, що використовуються в рамках стратегічного контролінгу. Методи стратегічного контролінгу є сукупністю дій, спрямованих на досягнення загальної мети, в той час як інструменти стратегічного контролінгу використовуються для досягнення конкретних завдань. Методи включають широкі цілі і завдання, і вимагають використання різноманітних інструментів, тоді як інструменти служать для виконання конкретних завдань. Інструмент є складовою частиною методу.

На сьогоднішній день існує велика кількість інструментів стратегічного контролінгу, але доцільно зосередитись на основних з них (Рисунок 1.4).

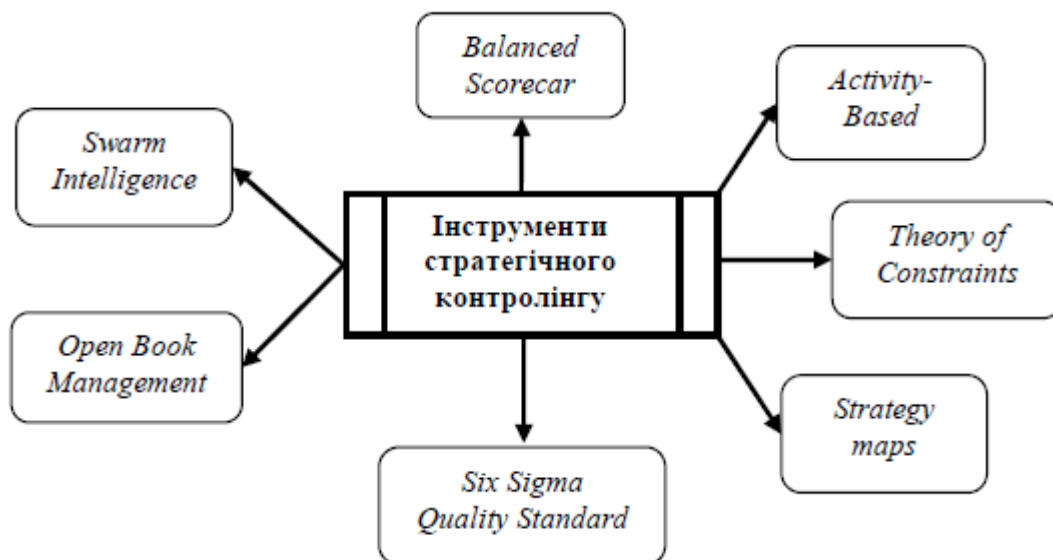


Рисунок 1.4 – Інструменти стратегічного контролінгу [45]

Пропоную розглянути кожен з інструментів, наведених на Рисунок 1.4., окремо:

Балансова система показників (BSC) була отримана завдяки дослідженням Р.С. Каплана і Д.П. Нортон. Це метод, який використовує комплексний набір

показників для вимірювання результатів діяльності підприємства. Включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та показники розвитку та навчання, що дозволяє забезпечити баланс між різними аспектами діяльності. Зокрема використання BSC дозволяє отримати інформацію щодо:

- Оцінювання клієнтами діяльності підприємства;
- Конкуренції позицій підприємства на ринку;
- Необхідності інноваційних нововведень для покращення підприємства;
- Стану підприємства з перспективи акціонерів.

Недоліком BSC є відсутність базового показника, що був би плановим для порівняння з фактичними результатами діяльності.

Система BSC спрямована на досягнення довгострокового розвитку підприємства, враховуючи потреби клієнтів і спрямовуючи зусилля на покращення іміджу підприємства, популярності бренду та розширення асортименту продукції, інші. Для оцінки результатів використовуються різноманітні показники бізнес-процесів, що включають оцінку виконаної роботи окремими працівниками або підрозділами. При створенні показників необхідно керуватись певними правилами: простота і зрозумілість для учасників бізнес-процесів, відповідність стратегічним цілям підприємства і спрямованість на оцінку діяльності підприємства, а не стимулювання працівників [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 38-48]. Ця концепція полягає в забезпеченні балансу між фінансовими (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансовими (задоволення клієнтів, відомість бренду, рівень обслуговування споживачів) показниками.

Activity-Based Costing (система розподілу непрямих витрат). Основна мета системи розподілу непрямих витрат (ABC) полягає у визначенні вартості непрямих витрат в собівартості продукції. Для досягнення цієї мети, діяльність підприємства розбивається на бізнес-процеси, як приклад: постачання сировини, фарбування корпусу автомобіля, встановлення мотору та інші. Кожен бізнес-процес поділяється на дрібні операції, наприклад, постачання сировини включає замовлення необхідної кількості сировини, виписування накладної, організацію

автомобіля з водієм для перевезення, визначення маршруту та затвердження маршрутної карти.

Після цього встановлюється конкретний носій витрат та встановлюється причинно-наслідковий зв'язок між виконуваною операцією, витратами на неї і об'єктами, на які накладаються витрати (наприклад, вартість експлуатації автомобіля залежить від доріг, по яких він рухається, що впливає на ціну перевезення сировини). В результаті сума непрямих витрат для кожного бізнес-процесу ділиться на кількісне значення носія витрат і визначається вартість одиниці носія витрат. Отримана вартість одиниці носія витрат помножується на кількість операцій, необхідних для виготовлення і реалізації конкретного продукту. [54].

Теорія обмежень (ТОС), яку вперше висунув Е. Голдрат у 1984 році, стала популярною. У цій теорії продуктивність вимірюється за трьома основними показниками: "вузьким місцем" (пропускна здатність), матеріальними витратами і операційними витратами. Пропускна здатність має найбільше значення. Головна ціль підприємства - збільшення пропускної здатності або зменшення матеріальних і операційних витрат, що призведе до зростання прибутку, збільшення інвестицій та, в результаті, зростання грошових потоків. Для досягнення цих цілей необхідно встановити обмеження на все, що сприятиме підприємству у досягненні поставлених цілей.

За концепцією Е. Голдрата, для досягнення цього необхідно сфокусуватись на п'яти основних кроках:

1. Визначити обмеження системи.
2. Вирішити, як використовувати ці обмеження.
3. Посортувати визначені обмеження за пріоритетом.
4. Застосувати систему обмежень.
5. Повторити цей процес упродовж розвитку підприємства.

Е. Голдрат вважав, що прибуток підприємства може бути безмежним, і єдиною перешкодою на шляху до безмежного прибутку є "вузькі місця" або обмеження системи. [54].

Стратегічні карти (Strategy maps) є концепцією, розробленою Р. Капланом і Д. Нортеном, яка використовує схематичне зображення стратегії підприємства з метою візуального представлення його успіху. Ця концепція пропонує нові підходи до використання існуючої стратегії. У багатьох відношеннях стратегічні карти нагадують Balanced Scorecard (BSC), але з більшим акцентом на графічне відображення. Варто звернути увагу на чотири основні перспективи розвитку підприємства, запропоновані системою стратегічних карт. Пріоритети зазначених перспектив залежать від типу підприємства. Наприклад, для неприбуткових організацій, на першому місці може стояти перспектива задоволення клієнтів, тоді як для підприємств, спрямованих на отримання прибутку, пріоритетом буде фінансова перспектива. [66].

Стандарт якості шість сигма (Six Sigma) прагне досягти рівня якості, коли кількість дефектів в загальній мільйонній кількості можливих випадків становить 3, 4 або ще менше. Термін "сигма" в математиці використовується для позначення стандартного відхилення. Якщо це поняття інтерпретувати в контексті економіки, то ми отримаємо вимір дефектів, що означає розмір відхилення діяльності підприємства від ідеальності. [64].

SWOT-аналіз полягає у виявленні сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на підприємство. Зазвичай для такого аналізу використовується чотиристороння матриця, яка дозволяє графічно представити стан підприємства і його потенціал для майбутнього розвитку [45, с. 267; 100, с. 121-126].

У разі зростання рентабельності від п'яти сил М. Портера в обраній галузі, така галузь вважається привабливою, і це враховується при побудові стратегії підприємства.

Стратегічне управління витратами є складною системою, оскільки вимагає управління витратами, які характеризуються високою динамікою, складністю вимірювання та обліку. Витрати мають різну природу і приносять різний економічний результат.

Проведення такого аналізу дозволяє виявити позицію підприємства на ринку та врахувати її при розробці подальших стратегічних дій, наприклад, інтеграції з учасниками ланцюга поставок [3].

Аналіз вартісного ланцюга полягає у порівнянні вартості підприємства з його конкурентами.

Бенчмаркінг - ця методика полягає у порівнянні певного підприємства з найуспішнішим представником галузі, який виступає еталоном. В процесі порівняння виявляються недоліки в управлінні та зміни, які необхідно впровадити. Звичайно, еталонне підприємство повинно бути близьким за розмірами до об'єкта аналізу.

Використання інструментів концепції стратегічного контролінгу є основою для прийняття управлінських рішень. Основна ідея полягає в тому, що всі дії на підприємстві повинні спрямовуватися на досягнення основної мети діяльності шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Для забезпечення стратегічного контролінгу в рамках цієї концепції використовуються такі критерії, як виробнича потужність, встановлення цін та оцінка проекту, які оцінюються за допомогою інструментів контролінгу.

Концепція управління та прийняття управлінських рішень базується на аналізі людського фактору та комунікації всередині підприємства, зокрема на взаємовідносинах між працівниками.

Методи контролінгу - це сукупність дій, спрямованих на досягнення певної мети. Інструменти контролінгу - це сукупність дій, спрямованих на досягнення конкретного завдання. Іншими словами, методи визначають "що" робити, а інструменти - "як" робити [70, с. 97].

У науковій літературі зустрічається значна кількість поглядів на склад методів контролінгу. В першу чергу варто відзначити, що склад методів контролінгу відрізняється залежно від їх видів (за періодом дії), а саме стратегічного контролінгу та оперативного контролінгу, кожен з яких має свої власні інструменти. Цей поділ методів контролінгу є найпоширенішим [5, с. 54].

Деякі автори [33, с. 320] вважають, що набір інструментів може змінюватися

в залежності від конкретного підприємства (наприклад, виробничого, кредитного, страхового) та його розмірів і структури управління. Інші автори класифікують їх на загально-методологічні, загальноекономічні (такі як спостереження, порівняння, групування, аналіз, тенденційний аналіз, синтез, систематизація, прогнозування) та специфічні [66, с. 333]. Крім того, інструменти контролінгу різняться в залежності від функціональної сфери, в якій вони використовуються (наприклад, зовнішнє середовище, маркетинг та збут, забезпечення ресурсами, виробництво, логістика, персонал, інвестиції, інноваційна діяльність та інші сфери діяльності підприємства) [6, с. 223].

З метою спрощення вибору інструментарію контролінгу, Е.В. Сидоренко провів його структурування за рівнем управлінської ієрархії та горизонтом планування діяльності підприємства. Ці критерії враховують віднесення впроваджуваної організації системи до одного з видів контролінгу - оперативного або стратегічного [72, с. 21].

В.В. Карцева [37, с. 119] пропонує класифікувати інструменти контролінгу за фазами циклу (облік і аудит, планування, моніторинг, контроль) та ієрархією користувачів інформації при формуванні (з урахуванням трьохрівневої системи управління - макро-, мезо- та мікрорівнів).

С.Г. Фалько виділяє базові інструменти контролінгу, такі як облік, планування і бюджетування, аналіз відхилень, система показників, звітність та інвестиційні розрахунки [86, с. 120].

Д.О. Баталов спробував узагальнити інструменти контролінгу за їх видами [5, с. 15]. Інструменти стратегічного контролінгу включають: аналіз сильних і слабких сторін підприємства, виникаючих можливостей і загроз (SWOT-аналіз), бенчмаркінг, аналіз ринку, облік і аналіз витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукції, управління за цільовими витратами, функціонально-вартісний аналіз, аналіз впливу розвитку підприємства на екологічний стан регіону, портфельний аналіз, аналіз стратегічних розривів, розробка сценаріїв, інструментарій логістики, аналіз потенціалу, управління якістю, аналіз і планування цінності капіталу, аналіз конкуренції, система збалансованих показників, аналіз вузьких місць, аналіз

завантаження потужностей, аналіз рішень "власне виробництво - постачання зі сторони", аналіз об'ємів замовлень, аналіз витрат по центрах відповідальності, аналіз знижок, аналіз конкурентних сил за моделлю Портера, стратегічний аналіз витрат, планування і розрахунок виробничого результату, аналіз ризиків, ціноутворення та визначення показників ефективності для різних підрозділів, бюджетування. Інструменти оперативного контролінгу включають: функціонально-вартісний аналіз, інструментарій логістики, ABC-аналіз (XYZ-аналіз), аналіз беззбитковості (CVP-аналіз), розрахунок сум покриття, аналіз завантаження потужностей, аналіз вузьких місць, аналіз об'ємів замовлень, оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, бюджетування, внутрішньовиробнича раціоналізація, аналіз витрат по центрах відповідальності, аналіз знижок, планування і розрахунок виробничого результату.

Очевидно що перелік інструментів контролінгу є невичерпним, тому він регулярно доповнюється та розширюється в наукових публікаціях вчених-економістів, шляхом розгляду класичних чи виключно сучасних, чи лише найефективніших інструментів контролінгу, або розгляду контролінгу в якості інструменту управління підприємством чи окремих його об'єктів [92, с. 200]. І.О. Григоращ [15, с. 245] намагався об'єднати лише найсучасніші та найефективніші методи контролінгу за трьома основними напрямками управління господарською діяльністю підприємства: управління витратами, управління прибутком та бюджетування. Отже, ці напрями визначають ознаки класифікації інструментів контролінгу, яких налічується більше сорока методів, що загалом ускладнює їх повне узагальнення. Варто зазначити, що в деяких наукових публікаціях відбувається ототожнення методів та інструментів контролінгу через "повторення однакових слів", тобто складові методу називають методом. Хоча це може ускладнити використання інструментарію, головне - це практичне розуміння предмету дослідження та успішне досягнення поставленої задачі управління [12, с. 42].

Після проведення аналізу класифікації інструментів (методів) контролінгу, що застосовуються в управлінні, доцільним вважається їх класифікувати залежно

від використання в системі управління витратами. Оскільки контролінг є сукупністю методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства [92, с. 312].

Ми пропонуємо розуміти під методом контролінгу витрат сукупність способів і прийомів оперативного та стратегічного управління витратами, таких як облік витрат, планування витрат, аналіз і контроль витрат. Це твердження підтверджує необхідність впровадження таких інформаційних систем як система планування, система управлінського обліку, система аналізу і система контролю для ефективного функціонування контролінгу витрат на підприємствах [10, с. 12].

Таким чином, розглянемо механізм реалізації основної ідеї системи контролінгу витрат за допомогою низки основних методів, які були розроблені в практиці планування господарської діяльності підприємств, а також в практиці обліку, аналізу та контролю [15, с. 245].

Традиційно, методи планування включають такі підходи: метод "знизу-вгору" ("bottom-up"), метод "зверху-вниз" ("top-down"), метод зворотних потоків (циркулярний метод узгодження), метод ковзного планування та змішані методи [62, с. 197]. Існують також методи визначення цільових витрат, такі як метод таргет-костінгу (target cost) - метод визначення цільових витрат, ринковий метод, конкурентоорієнтований метод, внутрішньовиробничий метод, нормативний метод і координуючий метод [17, с. 64]. Додатково використовуються балансовий метод, нормативний метод, граничний аналіз [40, с. 12], програмно-цільовий метод (ПЦМ), методи економіко-математичного моделювання, такі як кореляційно-регресійний метод, метод експоненційного згладжування та метод оптимізації [31, с. 55]. Крім того, існує кошторисний метод (метод бюджетування), факторний метод, матриця BCG (Boston Consulting Group) та інші.

Кожен з інструментів (методів) планування дозволяє отримати різні планові показники стосовно витрат (собівартості) і проводити порівняння з фактичними (досягнутими) витратами господарської діяльності. При виборі інструментів (методів) планування витрат необхідно враховувати відповідність умовам

господарювання підприємства, здатність визначати потребу у витратах (особливо при обмежених ресурсах), здатність встановлювати фактори або чинники економії ресурсів та здатність враховувати довгострокові та поточні наміри підприємства з економічної точки зору [13, с. 150].

Завдання використання інструментів (методів) полягає в забезпеченні якості контролінгових процедур щодо витрат. У системі контролінгу витрат планування витрат є комплексним, спрямованим на конкретні цілі і передбачуваним. Використання стратегічного контролінгу в управлінні підприємством вимагає застосування конкретних методів та інструментів. Основними методами та інструментами оперативного і стратегічного контролінгу є ті, що наведені на Рисунок 1.5 [31, с. 56]. Ці методи також можна узагальнено віднести до контролінгу взагалі, але їх можна конкретизувати та використовувати для побудови стратегії та впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві. Розглянемо наведені методи та інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві більш докладно.

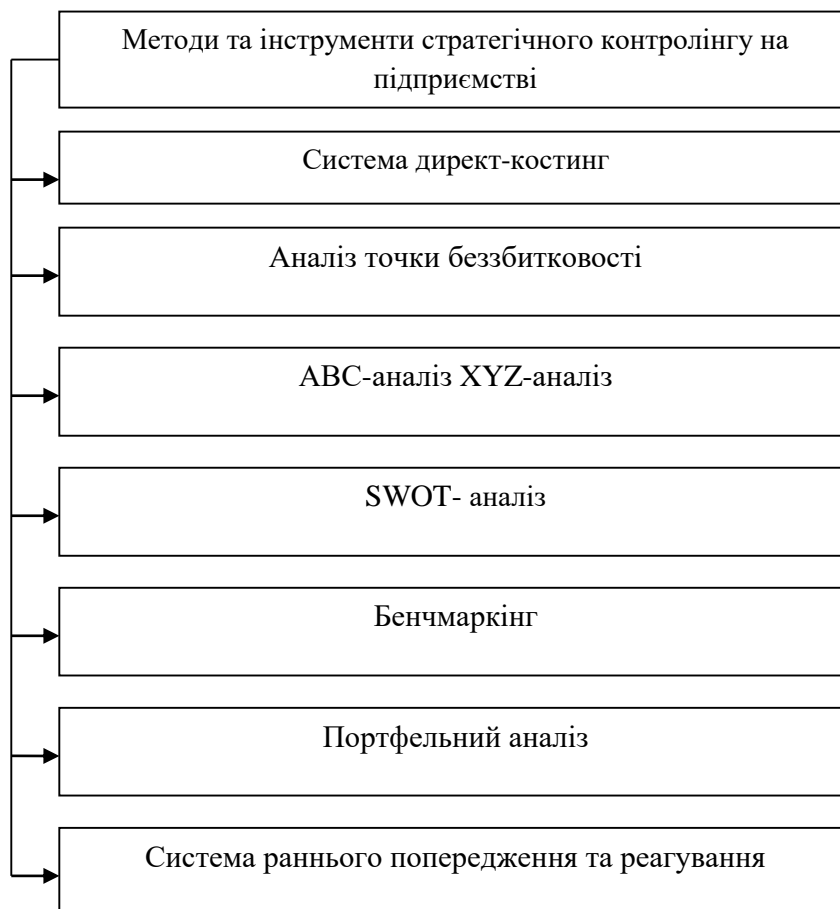


Рисунок 1.5 – Методи та інструменти стратегічного контролінгу на

підприємстві [24, с. 56]

Система директ-костингу є системою управлінського обліку, що ґрунтується на класифікації витрат на змінні та постійні, і включає облік витрат за їх видами, місцями виникнення та носіями, а також облік результатів виробничої діяльності. Вона також включає аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень [53, с. 566].

Аналіз точки безбитковості є методом контролінгу, що полягає в визначенні мінімального обсягу реалізації продукції (за умови стабільних витрат), при якому підприємство може забезпечити безбиткову операційну діяльність у плановому періоді. Цей метод також створює умови для самофінансування підприємства [13, с. 180].

АВС-аналіз є методом, який дозволяє виявити та оцінити обмежену кількість кількісних показників, які є найціннішими та мають найбільший вплив на загальну вартість. Він застосовується для відбору найцінніших постачальників і клієнтів для підприємства, найважливіших видів сировини і матеріалів, найзначніших елементів витрат, найрентабельнішої продукції та найефективніших напрямків капіталовкладень. Для оптимізації запасів, АВС-аналіз часто поєднується з іншим методом контролінгу: XYZ-аналізом, який визначає рівномірність запуску окремих видів сировини (матеріалів) у виробництво. Цей метод широко використовується в процесі нормування обігових коштів для створення виробничих запасів [12, с. 43].

Функціонально-вартісний аналіз - це метод контролінгу, який досліджує функціональні характеристики виробленої продукції з метою встановлення еквівалентності їх вартості та корисності.

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві) - це метод стратегічного контролінгу, метою якого є усунення наявних слабких місць, нейтралізація ризиків, ефективне використання наявного потенціалу (сильних сторін) та використання додаткових можливостей [10, с. 45].

Бенчмаркінг - це постійний та безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (або структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств або структурних підрозділів [32, с. 220].

Портфельний аналіз - ефективний інструмент стратегічного контролінгу, що використовується для оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. За аналогією з цінними паперами, можна проводити аналіз портфеля продукції (послуг), яку виробляє підприємство.

Система раннього попередження і реагування виявляє та аналізує інформацію про потенційні загрози для підприємства або втрату потенційних можливостей. Вона є одним із інструментів контролінгу. Результати класифікації інструментів (методів) контролінгу витрат безпосередньо впливають на виконання завдань контролінгу, включаючи його напрямки діяльності. Інтегрована система управління ризиками, в рамках фінансового контролінгу, виявляє можливі проблеми, що виникають, коли окремі підрозділи компанії не несуть відповідальності за результат в цілому, а зосереджуються лише на своїй функції.

Зниження витрат до заданого цільового рівня є методом, який використовують менеджери для зниження собівартості та забезпечення прибутковості виробництва.

Ця модель дозволяє оптимізувати співвідношення між двома групами витрат - витратами на завезення товарів, робіт, послуг та витратами на їх зберігання - таким чином, щоб їх сума була мінімальною.

У додатку А наведено систематизацію інструментів фінансового контролінгу залежно від його окремих підсистем. Крім того, фінансовий контролінг, як цілісна система, містить ще дві важливі складові: стратегічний та оперативний контролінг. Кожна з цих складових має свої цілі, методи, принципи та інструменти, про які буде згадано далі [4, с. 31].

Отже, в сучасних умовах стратегічний контролінг повинен мати високий пріоритет у системі управління підприємством. У зв'язку з цим рекомендується створити службу стратегічного контролінгу в структурі підприємства, яка може

бути частиною фінансової служби. Впровадження системи стратегічного контролінгу на підприємстві дозволить підвищити рівень ліквідності, ділової активності та прибутковості, покращити використання фінансових ресурсів, підвищити оперативність та якість управлінських рішень, запобігти кризовим економічним ситуаціям, виявити причини фінансових проблем та сприяти їх ефективному вирішенню [109].

Застосування зазначених методів та інструментів у стратегічному управлінні підприємством сприяє ефективному використанню стратегічного контролінгу, що має значний вплив не лише на майбутній розвиток підприємства, але й на напрям його поточних дій. Ми вважаємо, що стратегічний контролінг є органічним поєднанням менеджменту та фінансів з метою оптимізації управління підприємством та покращення його показників діяльності. Реалізація стратегічного контролінгу на підприємстві практично здійснюється за допомогою моделей та фінансових показників, що допомагають зробити якісні прогнози щодо майбутнього та оптимізувати діяльність підприємства.

На підставі розгляду теоретичних основ стратегічного фінансового контролінгу можна зробити такі висновки:

1. Виявлено, що стратегічний контролінг впливає на діяльність підприємства, забезпечуючи його функціонування шляхом координованих дій у різних фазах циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Розкрито сутність, функції та завдання стратегічного контролінгу.

Використання концепції контролінгу має важливість, проте слід розуміти необхідність поступового впровадження контролінгу в усі функціональні підрозділи підприємства.

Розуміння сутності стратегічного контролінгу допомагає керівникам підприємства успішніше використовувати контролінг, а наведені методи допомагають усвідомити завдання контролінгу та вибрати найкращі інструменти для конкретних ситуацій.

Графічна інтерпретація інструментів та методів контролінгу наглядно демонструє концепцію стратегічного контролінгу, спрощуючи розуміння цієї

концепції.

2. Після аналізу етапів розробки та впровадження системи стратегічного контролінгу на підприємстві, було встановлено наступне:

Етапи розробки та впровадження системи стратегічного контролінгу на підприємстві включають визначення об'єкта контролінгу, видів і сфери контролінгу, формування пріоритетних показників для контролю, розробку кількісних стандартів контролю та побудову системи моніторингу включених у стратегічний контролінг показників.

3. Виявлено, що для успішного здійснення функцій стратегічного контролінгу в сучасних умовах необхідно використовувати певні концепції та інструменти. Стратегічний контролінг стає все більш популярним у стратегічному управлінні, оскільки сучасний ринок швидко змінюється, а стратегія підприємства має перспективний характер.

Застосування стратегічного контролінгу передбачає моніторинг ринку, що надає менеджерам актуальну та своєчасну інформацію і дозволяє коригувати стратегію підприємства. Саме тому застосування стратегічного контролінгу є актуальним, а швидкий розвиток науки вимагає нової структури стратегічних інструментів та методів стратегічного контролінгу, що визначає перспективу подальших досліджень. Роль контролінгу, як підсистеми фінансового управління підприємством, полягає в наданні підтримки та допомоги керівнику. Служба контролінгу використовує дані бухгалтерського обліку як джерело інформації для вивчення явищ і процесів, що відбуваються на підприємстві. Вона виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники з планованими, аналізує причини відхилення і пропонує заходи щодо покращення ситуації на підприємстві. Таким чином, сьогодні підприємствам постало гостре завдання створення ефективних систем управління фінансовою діяльністю. Стратегічний контролінг виступає як інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку фінансових ресурсів.

4. У сучасних умовах стратегічний контролінг має займати пріоритетне місце в системі управління підприємством. В цьому контексті рекомендується

створення служби стратегічного контролінгу, яка може входити до складу фінансової служби на підприємстві. До інструментів контролінгу відносяться система директ-костингу, аналіз точки беззбитковості, ABC-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, портфельний аналіз та функціонально-вартісний аналіз.

РОЗДІЛ 2.

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

ТОВ «АВТОВЕЛ КОНСАЛТИНГ» ЯК ПЕРЕДУМОВА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

2.1. Аналіз показників рентабельності, ліквідності та фінансового стану ТОВ «Автовел консалтинг»

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Автовел консалтинг». Основним видом його діяльності є консультування з питань комерційної діяльності та управління, а також у сфері бухгалтерського обліку.

Для більш точного уявлення про досліджуване підприємство вважаємо за доцільне проаналізувати основні показники його діяльності протягом 2020 — 2022 років (табл. 2.1.).

З проведеного аналізу в табл. 2.1. бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2022 році порівняно з 2020 на 711,1 тис. грн., інші операційні доходи також мають тенденцію до зростання, інші операційні витрати зросли у 2021 році на 35,59%, при цьому у 2020 році досліджуване підприємство було збитковим, а у 2021 році отримало прибуток у розмірі 110,7 тис. грн., що є позитивною тенденцією, проте у 2022 році чистий прибуток підприємства скоротився на 89,61% і склав всього 11,5 тис. грн. Це сталося через надмірне зростання витрат та собівартості послуг досліджуваного підприємства.

Для одержання позитивного результату від функціонування на ринку ТОВ «Автовел консалтинг» має провести заходи, спрямовані на розв'язання завдань щодо поліпшення фінансового стану. Тут доцільним є використання підприємцями антикризової фінансової стратегії за кожним із напрямків:

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Показник	Значення показника			Відхилення до попереднього року			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	у 2021 р.		у 2022 р.	
				абсолютне, (+/-)	відносне, (%)	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	210,4	338,7	1049,8	128,3	60,98	711,1	209,95
Інші операційні доходи	5,3	-	71,8	-5,3	-100,00	71,8	-
Інші доходи	0,5	-	12,9	-0,5	-100,00	12,9	-
Разом доходи	216,2	338,7	1134,5	122,5	56,66	795,8	234,96
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	123,9	83,5	862,9	-40,4	-32,61	779,4	933,41
Інші операційні витрати	102	138,3	213	36,3	35,59	74,7	54,01
Інші витрати	0,6	6,3	47	5,7	950,00	40,7	646,03
Разом витрати	226,6	228,1	1122,9	1,5	0,66	894,8	392,28
Фінансовий результат до оподаткування	-10,4	110,7	11,5	121,1	-1164,42	-99,2	-89,61
Податок на прибуток	1,6	-	-	-1,6	-100,00	0	-
Чистий прибуток	-12	110,7	11,5	122,7	-1022,50	-99,2	-89,61

- проведення поглибленого аналізу структури кредиторської заборгованості у динаміці з метою пошуків засобів і джерел її погашення;
- аналіз структури дебіторської заборгованості, причин її виникнення і можливостей погашення;
- забезпечення необхідного рівня самофінансування господарського розвитку підприємства за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики;
- підвищення рівня ліквідності активів шляхом збільшення питомої ваги оборотних активів;
- проведення аналізу ефективності й доцільності довгострокових фінансових вкладень;
- забезпечення компенсації можливих фінансових збитків шляхом утворення страхового грошового фонду [110].

Перейдемо до розгляду показників ділової активності ТОВ «Автовел консалтинг» (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2 – Показники ділової активності ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2020 – 2021 рр.	2021 – 2022 рр.
Коефіцієнт оборотності активів	0,07	0,12	0,34	0,05	0,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	80,92	112,90	8,73	31,98	-104,17
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,91	80,64	7,52	78,74	-73,12
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	188,73	4,46	47,87	-184,26	43,41
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	4,45	3,19	41,22	-1,26	38,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,75	5,23	3,05	4,48	-2,18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,07	0,13	0,40	0,06	0,27

Коефіцієнти ділової активності, показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал [111, с. 67]. Виходячи з даних таблиці 2.2, коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації товарів. У 2022 р. цей показник склав 0,70, що на 0,5 менше ніж у 2021р. Даний показник має тенденцію до зменшення, що є вкрай негативним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить менший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

На ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020-2022 рр. коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості постійно збільшуються, що свідчить про збільшення одиниць кредиторської заборгованості припадає на одиницю чистого доходу від реалізації товарів. Строк погашення кредиторської заборгованості збільшився у 2022 році відносно 2021 року на 205,4 днів, і становить 244,37 днів, тобто підприємство хоча й фінансується за рахунок власних джерел, оборотними коштами не перекриває свої поточні зобов'язання.

На ТОВ «Автовел консалтинг» коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2020–2022 рр. має тенденцію до не значного збільшення. Даний показник ілюструє скільки одиниць чистого доходу від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу. Коефіцієнт оборотності активів у 2021 році збільшився на 0,05 пункти, у 2022 році зростання даного показника складає 0,23 пункти.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості різко зменшився у 2022 році порівняно з 2023 роком – на 104,17 пункти, так само спостерігається і зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості 2022 року на 73,12 пункти, що збільшує строк погашення дебіторської заборгованості на 43,41 днів. А кредиторської – на 38,03 днів. В цілому оборотність коштів підприємства задовільна, що вказує на розвиток та на загальне збільшення ділової активності підприємства.

Що стосується показників рентабельності, то з їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активи, власний капітал, в цілому діяльність підприємства приносить чистого прибутку. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати [111] (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2020 – 2021 рр.	2021 – 2022 рр.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	-0,0038	0,0382	0,0038	0,0420	-0,0345
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	-0,0042	0,0427	0,0044	0,0469	-0,0383
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,0570	0,3268	0,0110	0,3839	-0,3159
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,0969	1,3257	0,0133	1,4226	-1,3124
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	-0,0429	1,7110	0,0334	1,7539	-1,6775

Досліджуване підприємство у 2020 році роках було збитковим, у 2022 році підприємство отримало незначний прибуток, проте загальна динаміка показників рентабельності має від’ємне значення. Так, коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році зменшився на 0,0345 пункти, коефіцієнт рентабельності власного

капіталу – на 0,0383 пункти, коефіцієнт рентабельності діяльності – на 0,3159 пункти, коефіцієнт рентабельності продукції – на 1,3124 пункти, коефіцієнт рентабельності оборотних активів – на 1,6775.

З вищесказаного можна зробити висновок, що підприємству потрібно активізувати свою діяльність у напрямку покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів, крім того, у 2022 році знизилась рентабельність досліджуваного підприємства.

Досліджувані показники рентабельності засвідчують негативну тенденцію, яка викликана, перш за все, різким зниженням прибутку ТОВ «Автовел консалтинг» у 2022 році, що відбулося за рахунок збільшення собівартості (збільшення ціни закупки товарів та їх транспортування), для підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства слід знизити собівартість продукції.

З аналізу показників рентабельності можна зробити висновок, що всі показники рентабельності мають тенденцію до зниження через різкий спад прибутку у 2022 році та різке залучення підприємством позичкового капіталу, що викликало ще більш різкий спад показника фінансової рентабельності, що викликало зниження фінансової автономії. Такі тенденції роблять необхідним більш докладний факторний аналіз рентабельності підприємства за відповідними моделями, що покаже за рахунок яких чинників ми спостерігаємо спад ефективності у звітному періоді. У рамках даного питання також варто проаналізувати більш докладно показниками рентабельності активів (Додаток Б).

З даних додатку видно, що сума активів підприємства має тенденцію до збільшення у 2021 році на 164,70 тис. грн., у 2022 році зменшення склало 3357,00 тис. грн., обсяг реалізації також зростає у 2021 році та знижується у 2022 році на 921,50 тис. грн. Також на прибутковість активів вплинула і дебіторська заборгованість. За рахунок збільшення оборотні дебіторської заборгованості у 2022 році прибутковість активів зросла на 24,21 пунктів, що є досить позитивною тенденцією, проте все ж інші фактори негативно вплинули на рентабельність досліджуваного підприємства, що зумовило її загальне зменшення.

Отже, в цілому досліджуване підприємство було прибутковим у 2022 році, проте прибуток його незначний. Також у цілому підприємство добре забезпечене власними коштами та обережно залучає позичковий капітал, тому варто показати вплив факторів на показник ROE, що є показником рентабельності власного капіталу підприємства (Додаток В).

Розглядаючи дані, представлені в додатку В відмітимо, що рентабельність власного капіталу підприємства знижується у 2022 році на 0,0383 пункти, проте у 2021 році спостерігалось підвищення цього показника на 0,0469 пункти, що свідчить про різке зниження фінансового стану та наближення до незадовільного. У 2021 рентабельність власного капіталу зросла на 0,0469 пункти, у тому числі за рахунок прибутковості реалізації, та підвищення коефіцієнта оборотності, у 2022 році спостерігається збільшення рентабельності власного капіталу на 0,03 пункти, в тому числі за рахунок зниження прибутковості реалізації та незначного підвищення оборотності, яке, по суті не врятувало ситуацію. На показник прибутковості власного капіталу впливає фактор дебіторської заборгованості. При збільшенні оборотності дебіторської заборгованості у 2021 році прибутковість власного капіталу зросла на 5,51 пункти, а у 2022 році зменшилась на 9,51 пункти за рахунок значного уповільнення обертання дебіторської заборгованості у 2022 році.

Важливим питанням в аналізі структури джерел коштів є оцінка раціональності співвідношення власних та позикових коштів.

З метою вивчення причин зміни величини та складу власного капіталу за період складемо і розглянемо наступну аналітичну таблицю (табл. 2.4).

Із таблиці 2.4. видно, що в цілому за 2020 - 2022 рік величина власного капіталу зменшилась на 277,5 тис. грн., або на 9,6%.

Таблиця 2.4 – Показники динаміки власного капіталу ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Джерела фінансування	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, 2020/2022 рр., +/-	Темп приросту, 2021/2022 %
	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку		
Зареєстрований капітал	1700,0	59,0	1300,0	50,2	1300,0	49,9	-400,0	-23,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1181,5	41,0	1292,2	49,8	1304,0	50,1	122,5	10,4
Усього власного капіталу	2881,5	100,0	2592,2	100,0	2604,0	100,0	-277,5	-9,6

Структура власного капіталу протягом 2020 - 2022 років відносно постійна, коливання відсоткових значень незначні – біля 1%.

Наступним етапом аналізу проаналізуємо власний капітал за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Власний капітал ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, 2020/2022 рр., +/-	Темп приросту, 2020/2022 %
Фінансовий результат до оподаткування	-10,4	110,7	11,5	21,9	-210,58
Величина загального капіталу, тис грн.	3192,3	2894,6	3059,3	-133	-4,17
Величина чистого прибутку, тис грн	-12	110,7	11,5	23,5	-195,83
Величина власного капіталу, тис грн.	2881,5	2592,2	2604	-277,5	-9,63
Коефіцієнт рентабельності капіталу	-0,0038	0,0382	0,0038	0,0075	-200,00
Рентабельність власного капіталу	-0,0042	0,0427	0,0044	0,0086	-206,05

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що частка активів довгострокового характеру була сформована за рахунок короткострокових зобов'язань підприємства, а також в основному за рахунок власного капіталу. Таким чином очевидно, що підприємство

ТОВ «Автовел консалтинг» обрало безпечний спосіб розміщення коштів, наслідком якого є стійкий фінансовий стан у майбутньому, проте, імовірно, уповільняться показники ділової активності. Показники рентабельності по капіталу досліджуваного підприємства мають від'ємне значення у 2021 році, оскільки підприємство було збитковим, у 2022 році підприємство є прибутковим, проте розмір прибутку незначний.

Проаналізуємо зміни у активі балансу загалом (Додаток Д).

Структура балансу є досить нерівномірною. Так на необоротні активи припадає 91,24% загального підсумку балансу у 2020 році, 97,76% – в 2021 році, та 88,76% – у 2022 році. За досліджуваний період спостерігається зменшення даної частини балансу на 4,05%. Оборотні активи складають досить незначну частку балансу, у 2020 році – 8,76 %, у 2021 році – 2,24%, у 2022 році – 11,24%; їх приріст у 2022 році відносно 2020 року склав 431,68%. Можна побачити, що частка необоротних активів в загальній сумі балансу зменшується, а оборотних активів – збільшується, це свідчить про значні інвестиції в оборотні активи підприємства. Порівняння темпів зростання оборотних і необоротних і необоротних активів між собою, дозволяє зауважити, що мобільна складова майна зростає більш швидкими темпами ніж іммобільна. Наскільки така ситуація буде виправданою, буде досліджено в подальшому. Щодо зростання величини майна, то вона зростає: у 2021 році відносно 2020 року спостерігається зменшення валюти балансу на 297,7 тис. грн., або на 9,33%; в 2022 році відносно 2021 року зростання склало 164,6 тис. грн., або на 5,69%.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. В загальному вигляді оцінку показників фінансової стійкості підприємства подано в (таблиці 2.6). Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2020-2021 рр.	2021-2022 р.р.
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,90	0,90	0,85	-0,01	-0,04
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	9,27	8,57	5,72	-0,70	-2,85
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,01	-0,09	-0,04	-0,08	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	0,10	0,10	0,15	0,01	0,04

Коефіцієнт платоспроможності у 2020 - 2022 роках знаходиться у межах норми. Це означає що підприємство незалежне від позичкового капіталу. У цілому фінансова стійкість досліджуваного підприємства досить висока. Проте негативно впливає на фінансовий стан досліджуваного підприємства відсутність достатньої кількості оборотних активів, що знижує, зокрема, маневреність власного капіталу досліджуваного підприємства. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) на досліджуваному підприємстві має тенденцію до зменшення у 2021 році на 0,01 пункти, у 2022 році – на 0,04 пункти, коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів також знижується у 2022 році на 2,85 пункти, Коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт фінансової залежності зростають відповідно на 0,95 та 0,04 пункти у 2022 році.

Наступний етапом проаналізуємо показники платоспроможності підприємства (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7 – Показники платоспроможності ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2020-2021 рр.	2021-2022 р.р.
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,01	-0,08	-0,04	-0,07	0,05
Частка оборотних коштів у активах	0,09	0,02	0,11	-0,07	0,09

Отже, з проведеного аналізу бачимо, що досліджуване підприємство

потребує негайних заходів щодо забезпечення платоспроможності, оскільки підприємство погано забезпечене оборотними активами, його ділова активність низька, що і спричинило негативний фінансовий результат і порушило фінансовий стан. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами має від'ємне значення протягом аналізованого періоду, що свідчить про погане забезпечення власними оборотними коштами, проте частка оборотних коштів у активах зростає у 2022 році на 0,09 пункти.

Наступним кроком варто здійснити оцінку типу фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Тип поточної фінансової стійкості ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Власний оборотний капітал (ВОК)	-31,20	-237,70	-110,90
Нормальні джерела фінансування, всього (НДФ)	279,60	64,70	344,00
Власний оборотний капітал	-31,20	-237,70	-110,90
Короткострокові банківські кредити та позики для покриття витрат	310,80	302,40	454,90
Кредити та позики, які не сплачені в строк (НККБ)	-	-	-
Прострочена кредиторська заборгованість (ПКЗ)	-	-	-
Прострочена дебіторська заборгованість (ПДЗ)	-	-	-
Тип поточної фінансової стійкості	НФС (нестійкий тип фінансової стійкості)	НФС (нестійкий тип фінансової стійкості)	НФС (нестійкий тип фінансової стійкості)

Таким чином, у цілому фінансовий стан підприємства незадовільний, з позицій наявності власних оборотних коштів. Незважаючи на потужний власний капітал досліджуваного підприємства та низький рівень позичкового капіталу, підприємство слабо розвивається і має погані показники оборотності, низький рівень оборотних коштів, що порушує структуру його капіталу і викликає необхідність упровадження системи фінансового контролінгу.

Фінансовий стан у 2022 році наблизився до нестійкого, визначений тип фінансової стійкості було охарактеризовано як нестійкий, і це цілком відповідає дійсності за всіма показниками, а саме власний оборотний капітал складає від'ємне

значення протягом аналізованого періоду, відповідно по роках -31,20 тис. грн., - 237,70 тис. грн. та -110,90 тис. грн., що свідчить про те, що підприємство погано забезпечене власними коштами паротягом аналізованого періоду.

Ліквідність ТОВ «Автовел консалтинг» - це здатність підприємства швидко трансформувати свої активи у грошову форму для покриття необхідних платежів у міру настання їх строків платежу. Категорія «ліквідність» може співвідноситися з такими поняттями: активи підприємства, їх сукупність («ліквідність балансу»), підприємство як суб'єкт господарювання («ліквідність підприємства») тощо.

Відносно ліквідності активів зазначимо, що чим коротше період перетворення економічних ресурсів у грошові кошти, тим вища їхня ліквідність.

Отже, найбільш ліквідним активом є грошові кошти. Ліквідність балансу характеризується станом активів та їх співвідношенням з поточними зобов'язаннями. При цьому має значення можливість суб'єкта господарювання обернути активи у готівку та погасити власні платіжні зобов'язання.

Коефіцієнти оцінки платоспроможності характеризують можливість підприємства своєчасно розраховуватися по своїх поточних зобов'язаннях за рахунок оборотних активів різного рівня ліквідності. Найчастіше використовується коефіцієнт поточної ліквідності, він широко використовується як загальний індикатор платоспроможності суб'єкта господарювання та здатності її погасити першочергові платежі.

Ліквідність підприємства означає його можливість відповідати за своїми зобов'язаннями та визначає його перспективну платоспроможність. Ліквідність підприємства аналізується на основі даних балансу за допомогою абсолютних і відносних показників. Спочатку здійснимо аналіз ліквідності балансу ТОВ «Автовел консалтинг». Ліквідність балансу виражається в ступені покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошову готівку відповідає строку погашення платіжних зобов'язань. Ліквідність балансу досягається встановленням рівності між зобов'язаннями підприємства та його активами. Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо: $A_1 \geq P_1$; $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$; $A_4 \leq P_4$ [112]. Аналіз ліквідності балансу підприємства наведено в додатку Ж.

Отже, за наведеними в додатку Ж розрахунками можна сказати, що баланс ТОВ «Автовел консалтинг» не є абсолютно ліквідним, проте абсолютно ліквідний баланс – це надзвичайна рідкість для будь-якого підприємства, тому з метою визначення перспективної платоспроможності слід провести додаткові розрахунки показників ліквідності, що дасть можливість виявити здатність підприємства покривати свої зобов'язання [32, с. 56].

У цілому баланс не є абсолютно ліквідним, в основному спостерігаємо нестачу джерел фінансування, по групі короткострокових кредитів банку у 2020 році - 110,3 тис. грн., у 2021 році – 4,2 тис. грн., у 2022 році – 139,6 тис. грн., по групі довгострокові кредити і позики відповідно нестача по роках становить 117 тис. грн., 58,7 тис. грн. та 179,5 тис. грн.. по групі постійні пасиви - 31,2 тис. грн., 237,7 тис. грн. та 111,2 тис. грн.

Аналіз ліквідності стає необхідним в умовах ринкових відносин через посилення конкурентної боротьби та необхідність визначення платоспроможності підприємства. Показники ліквідності наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				2020-2021 рр.	2021-2022 рр.
Коефіцієнт покриття	0,90	0,21	0,76	-0,69	0,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,52	0,02	0,36	-0,50	0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,168	0,004	0,053	-0,164	0,048
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	-31,20	-237,70	-110,90	-206,50	126,80

Ліквідність підприємства ТОВ «Автовел консалтинг» в цілому незадовільна. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами, але його значення настільки мале, що не може забезпечити стабільного розвитку підприємства. Покриття поточних зобов'язань активами, які розуміють під собою або грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість) - показує

коефіцієнт швидкої ліквідності. Теоретично виправдане значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,6-0,8. Дані таблиці показують, що у аналізованому періоді цей коефіцієнт не задовольняв нормативи та швидко зменшується.

Коефіцієнт покриття у 2020 р.- 2022 р. щорічно зменшувався. Зменшення цього показника – негативна тенденція для підприємства, тому, що знижується його фінансова стійкість. Вже у 2022 році цей показник зменшився до 0,82 та вийшов за межі рекомендованих значень.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на досліджуваному підприємстві збільшився на 0.34 пункти у 2022 році, при цьому у 2021 році він зменшився на 05, пунктів.

Що стосується дебіторської заборгованості, то, по-перше, можлива наявність сумнівної й навіть безнадійної заборгованості, по-друге, при необхідності термінової інкасації дебіторської заборгованості підприємство може вдаватися до обліку векселів або факторингових операцій, що веде до втрати частини її суми як оплати відповідних послуг [7, с. 56].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на досліджуваному підприємстві дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів [7, с. 56].

Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоімовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нерациональне використання фінансових ресурсів [113], саме така ситуація спостерігається і на досліджуваному підприємстві.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році зріс на 0,048 пункти, у цілому його значення на підприємстві незначне та коливається від 0,168 у 2020 році до

0,053 у 2022 році. Чистий оборотний капітал має від'ємне значення протягом аналізованого періоду, що значно погіршує ліквідність підприємства.

Причиною погіршення показників ліквідності підприємства є недостатність оборотних коштів підприємства. Крім того, зниження показників оборотності, про що мова йшла вище, також знизило ліквідність підприємства, зокрема цьому сприяло збільшення показника дебіторської заборгованості, що вказує на неефективне управління нею, а також низький рівень наявності власних оборотних коштів.

З розрахунків видно, що ліквідність підприємства порушена, щоб наочно це продемонструвати варто показати показники ліквідності в графічному вигляді (Рисунок 2.1.).

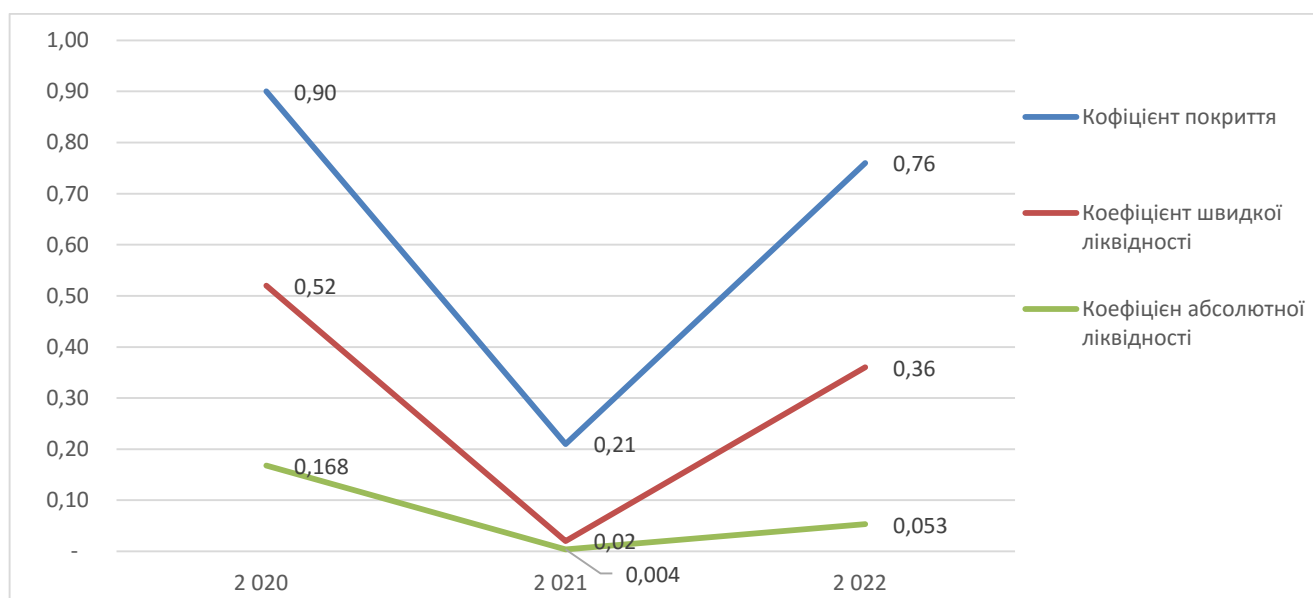


Рисунок 2.1. – Показники ліквідності ТОВ «Автовел консалтинг» в 2020 — 2022 роках

З проведеного аналізу ліквідності ТОВ «Автовел консалтинг» можна зробити висновок, що коефіцієнт покриття знизився з 0,9 пунктів у 2020 році до 0,76 пунктів у 2022 році, коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,52 у 2020 році до 0,36 у 2022 році, коефіцієнт абсолютної ліквідності скоротився з 0,168 пунктів у 2021 році до 0,053 пунктів у 2022 році.

Порушення ліквідності підприємства має наслідком зниження фінансової безпеки та автономії, зниження показників рентабельності, а причиною цьому явищу є уповільнення показників оборотності, тобто зниження ділової активності

підприємства.

Для вдосконалення управління платоспроможністю та ліквідністю було запропоновано ряд заходів серед яких: пошук внутрішніх резервів зростання ліквідності та платоспроможності підприємства, економію наявних ресурсів, оптимізація структури капіталу, комплекс заходів з підвищення якості створеної продукції (послуг), а також проведення постійного моніторингу основних напрямків фінансово-господарської діяльності підприємства, контроль за співвідношенням засобів якими володіє підприємство та його поточними і перспективними зобов'язаннями [114, с.71].

2.2. SWOT-аналіз як основа організації стратегічного фінансового контролінгу

SWOT-аналіз є важливим інструментом здійснення стратегічного контролінгу на підприємстві, особливо у сфері консалтингу. Основними завданнями підприємства є: організація та проведення тренінгів та семінарів, надання інформаційних послуг, консультування з питань бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування (основні), оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність.

Таблиця 2.10 – Відвідування семінарів від ТОВ «Автовел консалтинг»

Кількість осіб, які відвідали семінар	Кількість семінарів
742	13
626	19
316	14
372	16
121	8
210	11
358	14
105	5
396	17
312	21
372	18
348	17

Консалтингова компанія ТОВ «Автовел консалтинг» спеціалізується на наданні професійних комплексних консультаційних послуг у сфері бізнесу та управління: підготовка бізнес-планів, маркетингові дослідження, бюджетування, юридичні послуги, підбір персоналу й персонал-технології.

Метою діяльності компанії є сприяння підприємствам всіх форм власності в підвищенні ефективності діяльності і досягненні максимальних економічних результатів.

У своїй роботі компанія застосовує системний підхід, і вважає, що тільки комплексне бачення й ідентифікація проблем, взаємозв'язок різних компонентів діяльності представляють той підхід до організації ділового середовища, який забезпечує клієнтам вихід на якісно нові рубежі ефективності і стабільного розвитку бізнесу.

Особливо ефективний системний підхід в роботі з масштабними проектами, пов'язаними з виведенням нової компанії на ринок або оптимізації роботи вже існуючої компанії, вивченням споживачів, конкурентів, побудовою структури компанії, формуванням штату, рішенням правових питань, визначенням стратегії для успішного розвитку.

Виділення СЗГ (стратегічна зона господарювання) компанії ТОВ «Автовел консалтинг»:

СЗГ 1 - Підготовка бізнес-планів

- визначення рівня життєспроможності та стійкості підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін фірми;
- конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників;
- забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
- зниження ризиків підприємницької діяльності.

СЗГ 2 - Маркетингові дослідження

- аналіз та прогнозні дослідження кон'юнктури ринку;

- визначення величини і динаміки попиту та пропонування товарів, співвідношення їх величин;
- розрахунок місткості ринку в цілому та його окремих сегментів;
- прогностичні дослідження обсягів збуту;
- визначення конкурентних позицій, іміджу підприємства та його продукції;
- дослідження поведінки споживачів, конкурентів, посередників, постачальників та інших суб'єктів ринку;
- аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства;
- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- розробка рекомендацій стосовно поліпшення товарної, цінової, комунікаційної та розподільної маркетингової політики підприємства;
- розробка докладної програми маркетингу [115, с.69].

СЗГ 3 – Юридичні послуги

- юридичні послуги з питань корпоративних правовідносин, що включає в себе, в тому числі:
 - юридичну допомогу в Державній реєстрації ТОВ, ФОП, ПП, фондів та організацій.
 - юридичні консультації при зміні директора, засновників, місцезнаходження, назви.
 - послуги адвокатів з питань отримання дозволу на виготовлення печатки.
 - послуги юриста з реєстрації торгових марок.
- юридичні послуги з питань інтелектуальної власності;
- юридичні послуги з питань антимонопольного законодавства;
- юридичні консультації з питань цивільних, господарських, трудових, житлових, податкових, адміністративних, сімейних відносин;
- юридичні консультації з цивільних, господарських, кримінальних, трудових, житлових, сімейних та інших галузей права;

— захист прав та інтересів юридичних та фізичних осіб та вирішення спорів в судах будь-якої юрисдикції:

- підготовка документів правового характеру (скарги, заяви, позовні заяви, апеляційні та касаційні скарги, клопотання).

- супровід угод підприємства (розробка типових угод, необхідних у господарській діяльності, ведення переговорів в інтересах клієнта тощо).

— юридична допомога при відшкодуванні матеріальної та моральної шкоди;

— допомога юриста у стягненні заборгованості;

— юридична допомога в оформленні права на спадщину в судовому порядку (поновлення строку на прийняття спадщини, визнання заповіту недійсним тощо);

— захист прав споживачів;

— юридична допомога в оформленні другого європейського громадянства;

— інші види юридичних послуг в Києві та Україні [116].

СЗГ 4 – Підбір персоналу

— пошук та підбір кандидатів;

— розгляд резюме та проведення співбесід роботодавцем. Підписання робочих контрактів;

— проходження медичної комісії та тестування мови кандидатами;

— отримання візи, проведення адаптаційних семінарів та виліт до країни працевлаштування;

— адаптація працівника в новій країні та на новому робочому місці.

СЗГ 5 – Бюджетування

— розроблення бюджетів усіма підрозділами підприємства;

— забезпечення єдиного порядку підготовки, аналізу і затвердження бюджетів;

- координація діяльності підрозділів підприємства у процесі розроблення бюджетів;
- структурованість бюджетів;
- обґрунтованість показників бюджетів;
- відкритість бюджетів до ситуаційних змін;
- участь у бюджетуванні менеджерів усіх підрозділів, що відповідають за виконання виробничої програми та бюджету;
- чітке встановлення та постійне порівняння всіх видів витрат, джерел їх покриття і очікуваних результатів у ході здійснення господарської діяльності, розрахованої на певний час;
- бюджетування припускає, що підприємство визначає кожний відділ як один із центрів відповідальності [117].

Наведемо найважливіші фактори зовнішнього макросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «Автовел консалтинг» (табл. 2.11.).

Отже, ми можемо констатувати, що найбільш негативний вплив на діяльність підприємства завдають наступні фактори:

- високий рівень залежності продавця від покупця;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність компанії в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів розподілу.

Серед позитивних факторів відзначені наступні:

- якість консалтингових послуг;
- оптимальне співвідношення ціна/якість послуги.

Для ТОВ «Автовел консалтинг» небезпечні такі економічні чинники, як: інфляція, ставки різних податків, підвищення ставки проценту банку тощо.

Цільовою аудиторією компанії є підприємства, які користуються послугами консалтингу, а також окремі приватні особи. Проаналізуємо більш докладно ринок, на якому працює досліджуване підприємство.

Таблиця 2.11 – Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Автовел консалтинг».

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	2	3	4
1.	Демографічне середовище	-	1. Кількість потенційних споживачів
			2. Традиції і культурні цінності, рівень освіти
			3. Територіальне розміщення
2	Економічне середовище	1. Загальний рівень економічного розвитку	1. Розміри і темпи зміни розмірів ринку
		2. Система оподаткування та якість економічного законодавства	2. Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії
		3. Рівень розвитку конкурентних відносин	3. Інвестиційні процеси
3	Науково-технічне середовище	1. Поява нових видів консалтингових послуг	Покращення якості консалтингових послуг з використанням сучасних інформаційних технологій
4	Політико-правове середовище	1. Політична стабільність у державі	1. Політика держави щодо регулювання фінансових послуг
		2. Характер відносин держави до галузі	2. Практична реалізація законодавства
		3. Рівень регулювання і контролю з боку держави	3. Податкова політика держави

За останній час, протягом якого відбувалося становлення та розвиток управлінського консультування, відбулася кардинальна зміна його сутнісного наповнення і принципів функціонування як самостійної сфери діяльності та автономного сектору економіки багатьох провідних країн світу. Світова економічна спільнота стала свідком суттєвого розширення сфери присутності консультантів на ринку та значного посилення ролі консалтингу у світовому бізнес-середовищі. Інтеграція економік різних країн, окремих сфер бізнесу сприяла формуванню єдиного інформаційного простору, в якому управлінське

консультування знаходиться під впливом процесів світової глобалізації. Разом з тим, значний вплив на розвиток управлінського консультування в певних регіонах і країнах здійснюють такі чинники, як рівень і темпи економічного зростання країни, структура її виробництва, особливості державного управління та регуляторної політики, а також рівень національної і управлінської культури.

Сьогодні управлінське консультування розглядається як невід'ємна інфраструктура складова сучасного бізнесу, яка за останні десятиліття стала потужною сферою економіки багатьох країн. Визначальна роль консультування в сучасній економіці пов'язана передусім зі сутністю інтелектуального продукту, який створюють консалтингові компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації їх матеріальних і нематеріальних ресурсів [37].

Тенденції розвитку управлінського консультування варто розглядати у двох площинах: як сферу бізнесу, яка за оцінками фахівців у 2023 році сягнула 300 млрд. дол., та як професійну діяльність, сутність якої полягає у сприянні розвитку клієнтських компаній. Знаходячись на перехресті, ці два аспекти важко досліджувати окремо, оскільки рівень ділової активності консалтингових компанії напряму залежить від темпів розвитку клієнтських компаній, їх галузевої приналежності, особливостей їх функціонування у бізнес-середовищі, тощо. Саме тому кількісні параметри ринку консалтингових послуг не завжди дозволяють визначати тенденції розвитку управлінського консультування. Історія становлення управлінського консультування у різних країнах світу підтверджує гіпотезу про роль глобалізації як визначальний чинник розвитку цієї сфери діяльності. Разом з тим досвід європейського (у т.ч. російського і українського) ринку консалтингових послуг свідчить про впливовість чинників, що визначають національні особливості функціонування даного сектору економіки.

Однією з найбільш усталених сфер управлінського консультування залишається бізнес-консультування. Різноманіття послуг з бізнес-консультування (за функціональним призначенням та рівнем і масштабом пропонованих організаційних змін), з нашої точки зору, не має аналогів у консалтингу. До

консалтингових продуктів даного напрямку відносять консультаційне супроводження проектів злиття і поглинання компаній, розробки і провадження систем фінансового та процесного управління, ризик-менеджменту. Аналізуючи динаміку зростання даного сегменту, варто відмітити, що протягом 2020-2023 рр. він збільшувався щорічно у середньому на 15 %, а у 2023 р. його ємність оцінювалась у 76 млрд. дол.

На сьогодні у світі спостерігається стійке зростання попиту на консалтингові послуги. Воно виникає в усіх областях людської діяльності й в організаціях усіх типів, які знаходяться під зростаючим економічним і соціальним тиском. Попит на консалтингові послуги обумовлений також зростанням рівня складності управління, підвищенням комерційного і технічного ризику, ефективністю дій конкурентів, необхідністю одержання критичної оцінки незалежним висококваліфікованим фахівцем з удосконалення діяльності з метою підвищення її ефективності. Фактором, що стимулює попит на консалтингові послуги, є невизначеність. Чим вище невизначеність, тим вище попит. В умовах ринкової економіки саме зростанням невизначеності і складності середовища бізнесу обумовлений ріст попиту на консалтингові послуги.

Попит на консультаційні послуги в тій або іншій країні відбиває рівень її індустріалізації й економічного розвитку, а також складність і заплутаність проблем по управлінню і функціонуванню, з якими зіштовхуються приватні і державні сектори. На сьогодні в основному великі транснаціональні корпорації регулярно звертаються до консультантів за допомогою.

В Україні, якщо повернутися на десятиліття назад, особливо користувалися попитом: юридичні послуги по створенню нових фірм і вирішенню правових питань; послуги по постановці і веденню бухгалтерського обліку, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, приватизації й акціонуванню підприємств; послуги по освоєнню технологій митних процедур, по оцінці нерухомості; аудиторські послуги.

Наступний етап розвитку попиту на консалтингові послуги в Україні пов'язаний з інвестиційними проектами. Це забезпечило формування пропозиції

відповідних послуг по розробці і супроводові інвестиційних проектів. Попит на такі послуги великий і на даний час та часто перевищує пропозицію.

В даний час в Україні росте кількість консалтингових фірм, які надають послуги як державному сектору, так і підприємствам малого бізнесу, а також громадським організаціям і агентствам. Значна частка попиту на консультаційні послуги в Україні формується проектами розвитку, більшість з яких відноситься до державного сектора. До роботи над ними поряд з вітчизняними фахівцями залучаються і закордонні. У свою чергу, консультанти західних країн розглядають Україну як важливий ринок своїх послуг, часто при цьому навіть завищуючи їх вартість.

Аналізуючи попит на консалтингові послуги в Україні слід зазначити, що серед провідних консалтингових компаній, які досліджувались, більше 36% обслуговують клієнтів переважно з харчопереробної галузі, а 30% - клієнтів, діяльність котрих пов'язана з торгівлею. Для київських консалтингових компаній основними клієнтами є переважно державні підприємства, а для їх колег в інших містах найбільшу чисельність клієнтів складають приватні підприємства.

До найбільш дорогих послуг належать: розробка інвестиційних проектів; маркетинг; оцінка бізнесу; юридичні; бухоблік; тренінг.

До пріоритетів розвитку консалтингового ринку в Україні, за результатами опитування, можна віднести:

- диференціацію нових видів послуг;
- пошук нових клієнтів (36% опитаних);
- розширення та розвиток стосунків з існуючими клієнтами (25%);
- збільшення частки ринку та пошук нової ринкової ніші (21%);
- зміцнення фінансової позиції консалтингової компанії (16 %).

Отже, перспективи консалтингу в Україні, незважаючи на його молодість, ще незначний досвід цієї галузі та негативний вплив низки зовнішніх чинників, в цілому є обнадійливими. Це підтверджується позитивною динамікою розвитку ринку консалтингових послуг.

Сильні сторони служать базою, на яку організація опирається у конкурентній боротьбі і яку вона повинна прагнути розширювати та зміцнювати. Слабких сторін керівництво компанії має прагнути позбутися якнайшвидше. На основі наведених вище даних побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Автовел консалтинг» (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Автовел консалтинг»

Strength (сильні сторони)	Weaknessess (слабкі сторони)
Якісне та надійне офісне обладнання; Великий склад, широкий асортимент послуг; Розвинута сітка посередників та агентів; Застосування зарубіжного досвіду в діяльності компанії.	Відсутність маркетингових досліджень; Недостатньо висока компетенція менеджерів ; Менеджери не можуть чітко диференціювати цінність бренду; Різна політика продажів різних видів послуг.
Opportunities (можливості)	Threatens (загрози)
Орієнтація на перспективні сегменти; Інвестиції; Взаємодія всередині компанії між різними дивізіонами, стимулювання діяльності персоналу; Політика спільного росту і розвитку з партнерами на основі прогресивних підходів; Швидке зростання ринку; Мала ймовірність виникнення нових; Невелика кількість достатньо сильних конкурентів у регіоні.	За рахунок більш агресивного та цілеспрямованого підходу, на ринку зростає частка вузько профільних та невеликих гравців; Втрата лояльності ключових партнерів - переключення на конкурентів; Слабкий розвиток креативних технологій на підприємстві; Наявність жорстких податкових правил; Немає загальної пропозиції для каналу. Партнеру така модель незрозуміла і непрозора.

Отже, узагальнюючи вищесказане, ми можемо констатувати, що підприємство стало розвивається. Проте в діяльності компанії є певні труднощі та проблеми, зокрема такі як: відсутність маркетингових досліджень, низький прояв креативності у діяльності співробітників деяких відділів, зокрема маркетингового.

2.3. Розробка стратегічної карти та дерева цілей ТОВ «Автовел консалтинг»

Слід відмітити, що невід’ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя [118].

Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб’єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію.



Рисунок 2.2. – Основні конкуренти ТОВ «Авовел консалтинг»

Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб’єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу – відносинами між ними.

У додатку Ж наведена характеристика конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг».

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів на ринку консалтингових послуг за показниками ціни та якості подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів на ринку консалтингових послуг за показниками ціни та якості ТОВ «Автовел консалтинг»

№ п.п	Назва компанії	Ціна за послуги	Якість послуг
1.	ТОВ «Автовел консалтинг»	7	7
2.	Консалтингова компанія «СИДКОН»	8	8
3.	Консалтингова компанія "Увекон"	7	6
4.	Консалтингова компанія «Бізнес Центр»	9	10
5.	Українська аналітично-консалтингова компанія	9	9
6.	«Н-ART» – консалтингова компанія	5	6

Більш детально карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг» відображено на Рисунок 2.3.

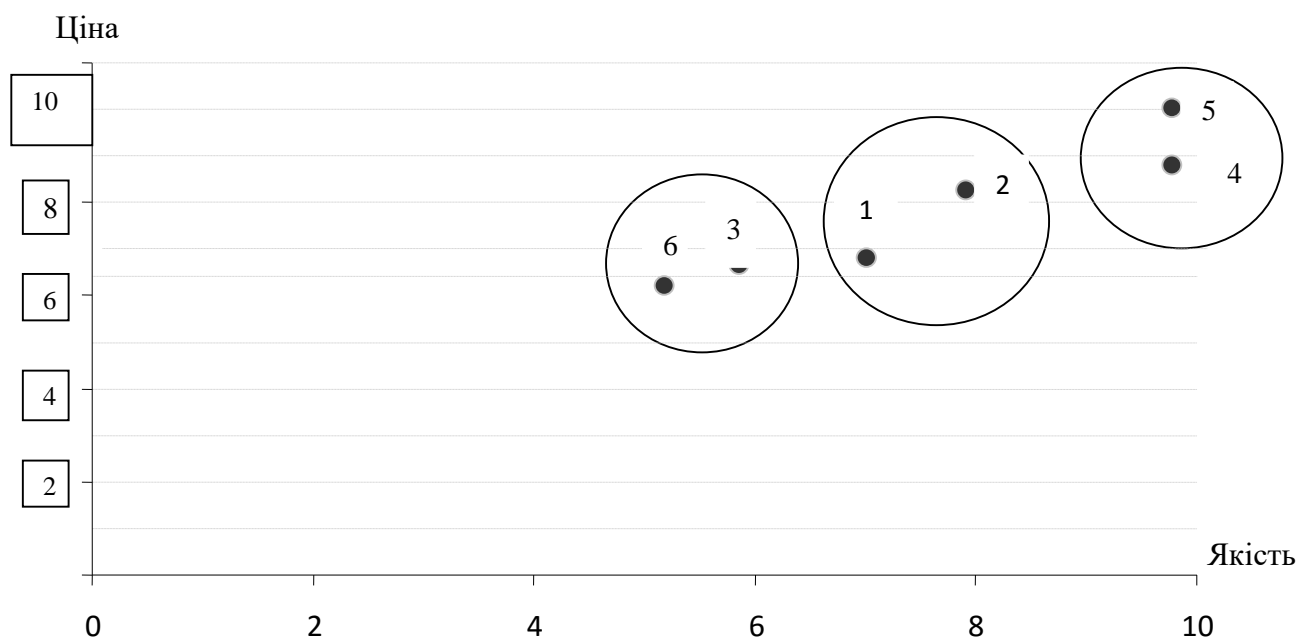


Рисунок 2.3. – Карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг» на ринку консалтингових послуг за показниками ціни та якості

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів на ринку консалтингових послуг за показниками географічної доступності подано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів на ринку консалтингових послуг за показниками географічної доступності

№ п.п	Назва компанії	Кількість офісів	Географічна доступність
1.	ТОВ «Автовел консалтинг»	6	6
2.	Консалтингова компанія «СІДКОН»	8	7
3.	Консалтингова компанія "Увекон"	5	4
4.	Консалтингова компанія Бізнес Центр	9	9
5.	Українська аналітично-консалтингова компанія	9	8
6.	«Н-ART» – консалтингова компанія	3	5

Більш детально карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг» на ринку консалтингових послуг за показниками географічної доступності відображено на Рисунок 2.4.

Кількість офісів

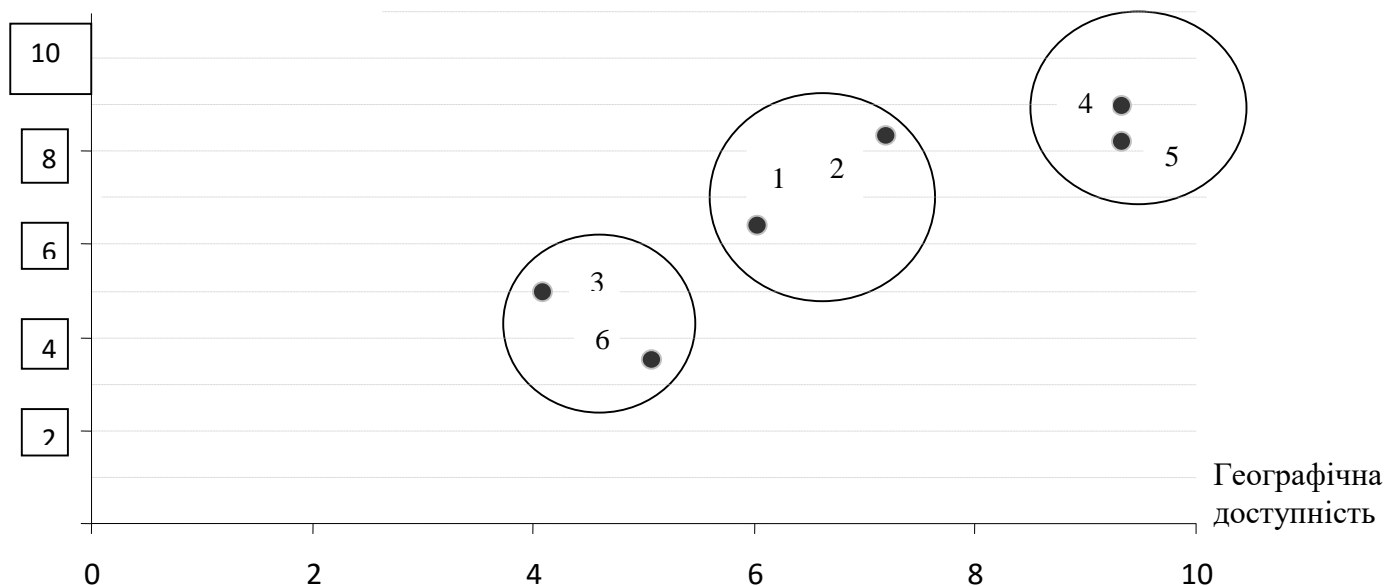


Рисунок 2.4 – Карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг» на ринку консалтингових послуг за показниками географічної доступності

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг» на ринку консалтингових послуг за показниками темпів зростання частки ринку подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг» на ринку консалтингових послуг за показниками темпів зростання частки ринку

№ п. п	Назва компанії	Кількість інвестицій	Темпи зростання частки ринку
1.	ТОВ «Автовел консалтинг»	5	4
2.	Консалтингова компанія «СИДКОН»	8	7
3.	Консалтингова компанія "Увекон"	4	3
4.	Консалтингова компанія Бізнес Центр	10	9
5.	Українська аналітично-консалтингова компанія	8	9
6.	«Н-ART» – консалтингова компанія	4	3

Більш детально карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Експертно-інформаційний центр «Експерт» на ринку консалтингових послуг за показниками темпів зростання частки ринку відображено на Рисунок 2.5.

Кількість інвестицій

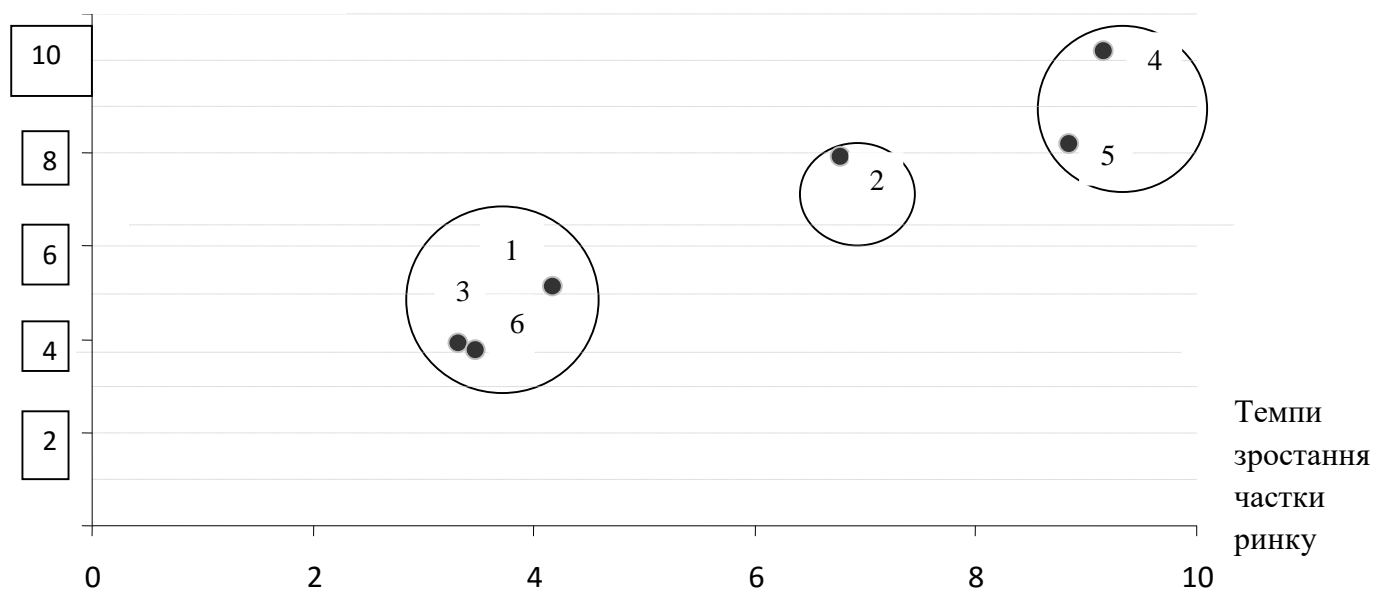


Рисунок 2.5 – Карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг» на ринку консалтингових послуг за показниками за показниками темпів зростання частки ринку

Отже, можемо зробити висновок, що компанія ТОВ «Автовел консалтинг» має рівень вище середнього за показниками Ціна-Якість (7), вище середнього показник Кількість офісів-Географічна доступність (6), та низький показник Кількість інвестицій-Темпи зростання частки ринку (4,5).

Метод Ансоффа

1. Показник стратегічних капіталовкладень: $K_1 = \frac{I_f - I_o}{I_n - I_o}$, де I_f – поточний рівень інвестицій; I_o – початковий рівень; I_n – оптимальний рівень.

	Інвестиції
Поточні	65 тис. дол. на рік
Оптимальні	83 тис. дол. на рік
Критичні	50 тис. дол. на рік

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$I_f = 65;$$

$$I_o = 83;$$

$$I_n = 50.$$

$$K_1 = (65 - 83) / (50 - 83) = 0,55$$

2. Стратегічний норматив: $K_2 = \frac{S_f}{S_n}$, де S_f – фактори, які визначають особливості діючої стратегії; S_n – фактори успіху стратегії в майбутньому.

Фактори	Витрати на рекламу	Ціна надаваних послуг	Якість послуг	Місце розташування та кількість офісів	Збільшення бази консультантів
Діюча стратегія Значення (0-10)	5	6	6	3	2
Майбутня стратегія Значення (0-10)	8	9	9	6	6

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$K_2 = (5+6+6+3+2) / (8+9+9+6+6) = 22 / 38 = 0,58$$

3. Норматив можливостей: $K_3 = \frac{P_f}{P_n}$, де P_f – поточний потенціал; P_n – оптимальний потенціал.

Потенціал	Доступність(цінова)	Інноваційність	Якість	Широта кола користування	Доступність (географічна)
Поточний	5	6	6	4	3
Оптимальний	9	9	10	9	8

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$K_3 = (5+6+6+4+3) / (9+9+10+9+8) = 24 / 45 = 0,53$$

	Коефіцієнт	Значення	Вага
1	Рівень стратегічного капіталовкладень	0,55	0,4
2	Норматив стратегічних можливостей	0,58	0,25
3	Норматив можливостей	0,53	0,35

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$КСП = \alpha K_1 + \beta K_2 + \gamma K_3$$

$$КСП = 0,4*0,55 + 0,25*0,58 + 0,35*0,53 = 0,75 \approx 0,55$$

Компанія ТОВ «Автовел консалтинг» має середній рівень конкурентоспроможності, оскільки КСП = 0,55 (Додаток 3). Дана ситуація обґрунтовується недостатністю високих капіталовкладень у розвиток компанії, а саме на : просування послуг, підвищення якості послуг, наближення доступності послуг до потенційних клієнтів шляхом розширення та захоплення широкого географічного сектору, цінове задоволення клієнтів. Компанія має перспективи розвитку, але потребує значних вкладень.

Рейтинг компаній:

- 1 - Консалтингова компанія Бізнес Центр
- 2- Українська аналітично-консалтингова компанія
- 3 - Консалтингова компанія «СИДКОН»
- 4 - ТОВ «Автовел консалтинг»
- 5 - Консалтингова компанія "Увекон"
- 6 - «Н-ART»

Проаналізувавши дані таблиці, ми прийшли до висновку, що найбільшими конкурентами компанії ТОВ «Автовел консалтинг» є консалтингова компанія Бізнес Центр та Українська аналітично-консалтингова компанія. За конкурентними перевагами ТОВ «Автовел консалтинг» йде опліч з компанією «СИДКОН», що трішки випереджає її за показниками.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції

Таблиця 2.15 – Критерій ефективності діяльності підприємства

Параметри	Оцінка фактора	ТОВ «Автовел консалтинг»		Консалтингова компанія «СІДЖОН»		Консалтингова компанія "Увекон"		Консалтингова компанія Бізнес Центр		Українська аналітично-консалтингова компанія		«Н-ART»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Продуктивність	0,25	6	1,7	7	1,8	5	1,1	9	2	9	2,2	5	1,2
Темпи зростання частки на ринку	0,2	5	1,5	6	1,6	4	1	8	2,1	9	2,3	4	0,85
Наявність іноземних інвесторів	0,3	4	1,2	6	1,6	3	0,95	7	2	8	2,1	4	0,8
Стабільність попиту	0,25	5	1,6	5	1,5	3	1,1	8	1,9	8	2,1	4	1,5
Σ	1		6		6,5		4,15		8		8,7		4,35

Компанія має непогані показники за факторами ціни, диверсифікації послуг, темпом росту частки ринку та якістю надаваних послуг, але наявність сильних конкурентів та повільне зростання на ринку послуг консультування гальмують процес розвитку та займання більшої частки ринку.

Таблиця 2.16 – Критерій фінансового положення

Параметри	Оцінка фактора	ТОВ «Автовел консалтинг»		Консалтингова компанія «СІДЖОН»		Консалтингова компанія "Увекон"		Консалтингова компанія Бізнес Центр		Українська аналітично-консалтингова компанія		«Н-ART»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Коефіцієнт чистої вартості компанії	0,25	6	1,6	7	1,7	5	1,3	9	1,9	9	2	5	1,2
Коефіцієнти ліквідності	0,25	6	1,5	6	1,6	4	1,1	8	1,8	9	2	5	0,9
Коефіцієнт автономії	0,3	5	1,4	6	1,5	5	1,3	8	1,9	8	1,8	4	1
Коефіцієнт покриття	0,2	6	1,5	6	1,5	5	1,2	8	2	8	1,9	5	0,95
Σ	1		6		6,3		4,9		7,6		7,7		4,05

Критерій фінансового положення визначає систему показників, що використовується для аналізу фінансового стану підприємства. Дані показники це розрахунки, засновані на звітах компанії та іншій інформації, що використовуються для характеристики фінансової структури компанії.

Таблиця 2.17 - Критерій ефективності надання послуг

Параметри	Оцінка фактора	ТОВ «Автовел консалтинг»		Консалтингова компанія «СИДЖОН»		Консалтингова компанія "Увекон"		Консалтингова компанія Бізнес Центр		Українська аналітично-консалтингова компанія		«Н-ART»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Рентабельність активів (ROA)	0,22	6	1,7	7	1,8	5	1,5	8	1,9	9	2	5	1,3
Рентабельність продажів (ROS)	0,21	6	1,6	7	1,7	5	1,4	9	1,8	9	2	5	1,2
Коефіцієнт ефективності реклами	0,2	4	1,5	5	1,8	4	1,4	8	2	9	2,3	4	1
Рентабельність надання послуг	0,22	6	1,5	6	1,8	4	1,3	9	2	9	2,2	5	1,5
Σ	1		6,3		7,1		5,6		7,7		8,5		5

Критерій ефективності надання послуг показав, що компанія займає непогані позиції на ринку у порівнянні з конкурентами, що дало змогу оцінити конкурентоспроможність консалтингових послуг досліджуваного підприємства (таблиця 2.20).

Таблиця 2.18 - Оцінка конкурентоспроможності послуг підприємств

Параметри	Оцінка фактора	ТОВ «Автовел консалтинг»		Консалтингова компанія «СИДЖОН»		Консалтингова компанія "Увекон"		Консалтингова компанія Бізнес Центр		Українська аналітично-консалтингова компанія		«Н-ART»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість послуг	0,3	8	1,8	8	2	5	1,5	9	2,4	9	2,4	6	1,7
Інтенсивність реклами	0,25	7	1,5	7	1,8	5	1,2	8	2	9	2,1	4	1
Ціна	0,2	7	1,8	7	1,9	5	1,2	9	2	9	2,1	5	1,3
Диферсифікація послуг	0,25	6	1,7	7	1,8	5	1,1	9	2,3	10	2,2	4	1
Σ	1		6,8		7,5		5		8,7		8,8		5

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$\text{КСП} = 0,2\text{ЕП} + 0,3\text{ФП} + 0,2\text{ЕфЗ} + 0,3\text{К}$$

$$\text{КСП (ТОВ «Автовел консалтинг»)} = 0,2 * 6 + 0,3 * 6 + 0,2 * 6,3 + 0,3 * 6,8 = 6,3$$

$$\text{КСП («СИДКОН»)} = 0,2 * 6,5 + 0,3 * 6,3 + 0,2 * 7,1 + 0,3 * 7,5 = 6,86$$

$$\text{КСП("Увекон")} = 0,2 * 4,15 + 0,3 * 4,9 + 0,2 * 5,6 + 0,3 * 5 = 4,92$$

$$\text{КСП (Бізнес Центр)} = 0,2 * 8 + 0,3 * 7,6 + 0,2 * 7,7 + 0,3 * 8,7 = 8,03$$

$$\text{КСП (УАКК)} = 0,2 * 8,7 + 0,3 * 7,7 + 0,2 * 8,5 + 0,3 * 8,8 = 8,39$$

$$\text{КСП(«Н-ART»)} = 0,2 * 4,35 + 0,3 * 4,05 + 0,2 * 5 + 0,3 * 5 = 4,585$$

Рейтинг компаній:

$$1 - \text{Українська аналітично-консалтингова компанія} = 8,39$$

$$2 - \text{Консалтингова компанія Бізнес Центр} = 8,03$$

$$3 - \text{Консалтингова компанія «СИДКОН»} = 6,86$$

$$4 - \text{ТОВ «Автовел консалтинг»} = 6,3$$

$$5 - \text{Консалтингова компанія "Увекон"} = 4,92$$

$$6 - \text{«Н-ART»} = 4,6$$

Рейтинг компаній змінився лише помінявши першу і другу позицію яку розділяють Українська аналітично-консалтингова компанія та Консалтингова компанія Бізнес Центр.

Метод SAW

Таблиця 2.19. – Параметри оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Автовел консалтинг» та її конкурентів

Підприємства	Якість послуг	Географічна доступність	Інвестування	Диверсифікація послуг	Витрати на рекламу	Вартість послуг
Функція	Max	max	max	Max	min	min
Ваговий коефіцієнт	0,21	0,12	0,22	0,16	0,13	0,16
ТОВ «Автовел консалтинг»	7	6	5	6	6	7
Консалтингова компанія «СИДКОН»	8	7	7	7	7	7
Консалтингова компанія "Увекон"	6	5	4	5	5	6
Консалтингова компанія Бізнес Центр	10	9	10	9	9	9
Українська аналітично-консалтингова компанія	10	10	10	9	9	10
«Н-ART»	6	5	4	4	4	6

Наведений метод простого адитивного зважування - метод для визначення ризику інвестицій і вибору найбільш ефективного варіанту інвестицій. Запропонований метод був успішно застосований для вирішення завдань відбору найбільш ефективного варіанту інвестицій в проекти. Відібраний, найбільш ефективний, варіант інвестиційного проекту був успішно реалізований.

Таблиця 2.20 - Нормалізація параметрів

Підприємства	Якість послуг	Географічна доступність	Інвестування	Диверсифікація послуг	Витрати на рекламу	Вартість послуг
Функція	max	max	max	max	min	min
Ваговий коефіцієнт	0,21	0,12	0,22	0,16	0,13	0,16
1)ТОВ «Автовел консалтинг»	0,7	0,6	0,5	0,66	0,66	0,7
2)Консалтингова компанія «СИДКОН»	0,8	0,7	0,7	0,77	0,77	0,7
3)Консалтингова компанія "Увекон"	0,6	0,5	0,4	0,55	0,55	0,6
4)Консалтингова компанія Бізнес Центр	1	0,9	1	1	1	0,9
5)Українська аналітично-консалтингова компанія	1	1	1	1	1	1
6)«Н-ART»	0,6	0,5	0,4	0,44	0,44	0,6

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$S_1=0,21*0,7+0,12*0,6+0,22*0,5+0,16*0,66+0,13*0,66+0,16*0,7=0,6324$$

$$S_2=0,7413$$

$$S_3=0,5295$$

$$S_4=0,972$$

$$S_5=1$$

$$S_6=0,4976$$

Отже, за методом SAW, рейтинг конкурентоспроможності підприємств має вигляд:

$$1 - \text{Українська аналітично-консалтингова компанія} = 1$$

$$2 - \text{Консалтингова компанія Бізнес Центр} = 0,972$$

$$3 - \text{Консалтингова компанія «СИДКОН»} = 0,7413$$

4 - ТОВ «Автовел консалтинг» = 0,6324

5 - Консалтингова компанія "Увекон" = 0,5295

6 - «Н-ART» = 0,4976

Таблиця 2.21 - Метод побудови профілів досліджуваних підприємств (лінійних та у полярній системі координат)

Фактори	Вага	ТОВ «Автовел консалтинг»		Консалтингова компанія «СИДЖОН»		Консалтингова компанія "Увекон"		Консалтингова компанія Бізнес Центр		Українська аналітично-консалтингова компанія		«Н-ART»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Ціна	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Якість послуг	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Доступність(географічна)	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Ступінь інноваційності	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	4	0,48	5	0,6	1	0,12
Інтенсивність реклами	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	5	0,65	4	0,52	2	0,26
Обсяг залучених інвестицій	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26	4	0,52	5	0,65	2	0,26
Наявність джерел фінансування	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28	5	0,7	4	0,56	1	0,14
Імідж підприємства	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26	4	0,52	5	0,65	3	0,39
Σ	1		3,02		3,54		2,48		4,27		4,58		2,02

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$K_1 = 3*4+4*3+3*3+3*3+3*2+2*3+3*3=72$$

$$K_2 = 97 \quad K_3 = 44$$

$$K_4 = 144 \quad K_5 = 170$$

$$K_6 = 31$$

Таблиця 2.22 - Фактори на ринку консалтингових послуг

Фактори	Вага
Ціна	0,1
Якість послуг	0,15
Доступність(географічна)	0,1
Ступінь інноваційності	0,12
Інтенсивність реклами	0,13
Обсяг залучених інвестицій	0,13
Наявність джерел фінансування	0,14
Імідж підприємства	0,13

■ ТОВ «Автовел консалтинг»

- Консалтингова компанія «СИДКОН»
- Консалтингова компанія "Увекон"
- Консалтингова компанія Бізнес Центр
- 5) Українська аналітично-консалтингова компанія
- 6) «Н-ART»

Конкурентами компанії ТОВ «Автовел консалтинг» на ринку консалтингових послуг є Консалтингова компанія Бізнес Центр та Українська аналітично-консалтингова компанія. За третє місце змагається компанія «СИДКОН» та ТОВ «Автовел консалтинг».

Таблиця 2.23 - Модифікований індикаторний метод

Економічна КСП	Соціальна КСП
КР – ефективність бізнесу; КТ – ефективність використання економічного простору; КЕ – попит споживачів; КД – коефіцієнт доходу робітників підприємства; КЧ – ефективність використання робочого часу	СР – споживчий рейтинг; ДР – діловий рейтинг; ПР – самооцінка; МР – рейтинг власників

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вищеподаній таблиці.

$$W_{\text{Економічна КСП}} + W_{\text{Соціальна КСП}} = 1$$

$$W_{\text{КР}} + W_{\text{КТ}} + W_{\text{КЕ}} + W_{\text{КД}} + W_{\text{КЧ}} = 1$$

$$W_{\text{СР}} + W_{\text{ДР}} + W_{\text{ПР}} + W_{\text{МР}} = 1$$

Таблиця 2.24 - Параметри конкурентоспроможності (бальна оцінка 1-10)

Підприємства	Економічна конкурентоспроможність (0,55)					Соціальна конкурентоспроможність (0,45)			
	КР	КТ	КЕ	КД	КЧ	СР	ДР	ПР	МР
	0,3	0,25	0,3	0,05	0,15	0,4	0,3	0,25	0,05
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ «Автовел консалтинг»	7	6	6	6	7	6	7	6	7
Консалтингова компанія «СИДКОН»	8	7	8	7	8	8	9	7	8
Консалтингова компанія "Увекон"	6	6	5	4	6	6	6	6	5
Консалтингова компанія Бізнес Центр	9	8	10	9	9	10	10	10	10
Українська аналітично-консалтингова компанія	10	9	10	10	9	10	10	9	9
«Н-ART»	5	6	5	4	6	7	6	6	6
Оптимальне значення	10	9	10	10	9	10	10	10	10

Параметри конкурентоспроможності було оцінено за десятибальною шкалою, на основі виставлених балів було здійснено розрахунок конкурентоспроможності підприємств галузі (таблиця 2.25).

Таблиця 2.25- Розрахунок конкурентоспроможності вибірки підприємств галузі

Підприємства	Економічна КСП	Соціальна КСП	КСП*
ТОВ «Автовел консалтинг»	$(0,3*7+0,25*6+0,3*6+0,05*6+0,15*7)/(0,3*10+0,25*9+0,3*10+0,05*10+0,15*9) = 0,668$	$(0,4*6+0,3*7+0,25*6+0,05*7)/(0,4*10+0,3*10+0,25*10+0,05*10) = 0,635$	$(0,55*0,668+0,45*0,635)/(0,55*0,95+0,45*0,85) = 0,72$
Консалтингова компанія «СИДКОН»	0,8	0,805	0,887
Консалтингова компанія "Увекон"	0,58	0,595	0,65
Консалтингова компанія Бізнес Центр	0,94	1	1,06
Українська аналітично-консалтингова компанія	1	0,97	1,09
«Н-ART»	0,554	0,64	0,655

Конкретизуємо розрахунки, наведені у вище поданій таблиці.

$$E^*_{ксп} = 0,95$$

$$C^*_{ксп} = 0,85$$

Рейтинг компаній:

1 - Українська аналітично-консалтингова компанія = 1,09

2- Консалтингова компанія Бізнес Центр = 1,06

3 - Консалтингова компанія «СИДКОН» = 0,887

4 - ТОВ «Автовел консалтинг» = 0,72

5 - «Н-ART» = 0,655

6 - Консалтингова компанія "Увекон" = 0,65

Метод з використанням показника ринкової сили

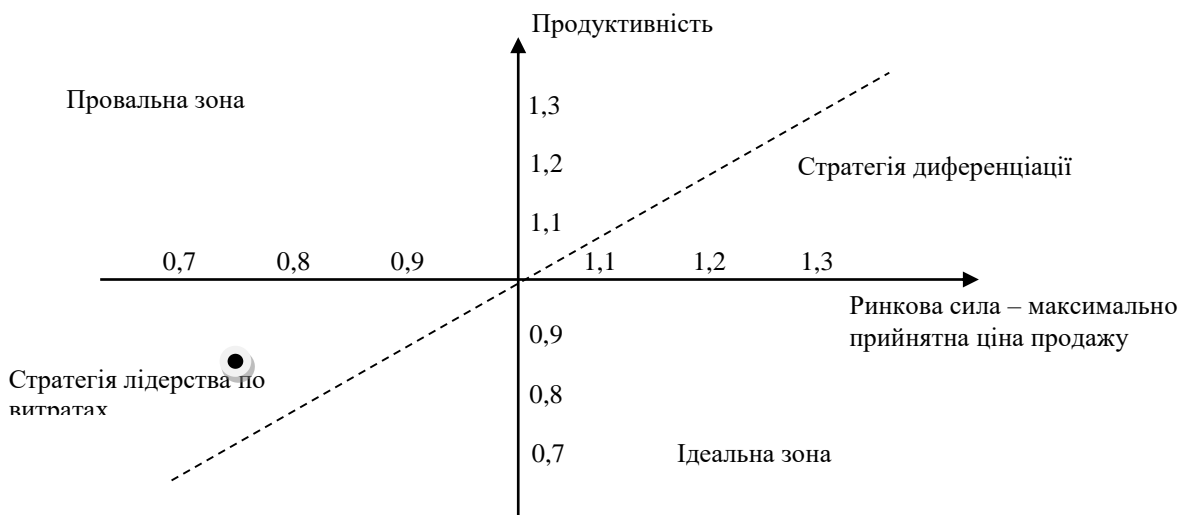


Рисунок 2.6. – Матриця стратегій для ринку консалтингових послуг

Порівняємо ТОВ «Автовел консалтинг» з найближчим конкурентом - Консалтингова компанія «СИДКОН».

Максимальна ціна послуг:

ТОВ «Автовел консалтинг» – 54 тис. грн.

«СИДКОН» - 62 тис. грн.

Ринкова сила ТОВ «Автовел консалтинг» = $54/62 = 0,87$

Питомі витрати на надання послуг:

ТОВ «Автовел консалтинг» – 22 тис. грн.

«СИДКОН» - 29 тис. грн.

Продуктивність ТОВ «Автовел консалтинг» = $22/29 = 0,76$.

Створення "дерева цілей" - досить складна і трудомістка робота. Бажано запуснути його з консультантом або експертом, так званим сценарієм. Це відображає процеси, що відбуваються в системі та навколишньому середовищі, а також прогнози очікуваного розвитку, вплив науково-технічного прогресу та зміни інших більш-менш важливих чинників. На підставі сценарію розроблена перша версія "цільового дерева", починаючи з формулювання загальної цілі нульового рівня та знижуючи рівні зверху вниз. На кожному рівні цілі визначаються таким чином, щоб повністю досягти цілей попереднього рівня. Нехай формулюються та включаються "непотрібні" цілі, щоб ви не пропустили дійсно потрібні. Не тільки додаткові альтернативи, але альтернативи можуть бути використані як підзадачі. "Дерево цілей" служить систематизацією ієрархії цілей, що відображає їх підпорядкованість та взаємозалежність.

Використовуючи "цільове дерево" кількісними показниками як спосіб прийняття рішень, ви можете назвати їх "деревом" рішень. Для більш детальної інформації, цілі рівня функцій розповідає вам про цілі та функції дерева. Більш доцільно говорити про мету наукових досліджень як проблему "дерева", а прогнозування - "дерево" напрямків прогнозування. Найважливішою проблемою будь-якої компанії, яка працює в умовах ринку, є проблема її виживання та безперервності розвитку.

Ефективним рішенням цієї проблеми є створення та реалізація конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті в значній мірі на основі грамотно розробленої ефективної стратегії розвитку компанії. Стратегія є об'єктивною основою для формулювання відповідей на такі важливі питання для компанії: на яких ринках вона повинна працювати; як розподілити в основному обмежені ресурси; як конкурувати.

Таким чином, ми бачимо, підприємство є лідером за обсягами витрат, але не є лідером на ринку консалтингових послуг. ТОВ «Автовел консалтинг» не є лідером на ринку консалтингових послуг, але потенціал розвитку компанії є досить високим. Недостатнє інвестування гальмує потенційний ріст і зафіксування частки ринку в галузі, оскільки недостатня кількість рекламних фондів, комісійних консультантів та невелика кількість офісів зменшують кількість наявних та потенційних клієнтів.

Керівництво компанії сприяє розвитку компанії у відомих колах, пропонує свої послуги середнім та малим компаніям, але компанія ще не має міцної позиції на ринку як стабільна та надійна організація, оскільки велика частина його фінансування на основі позики.

Основними чинниками конкуренції для ТОВ «Автовел консалтинг» можуть бути подальші розширення зони географічного управління; залучення інвестицій, у тому числі іноземних; аналіз сучасних методів, методологія консалтингових послуг, інтеграція зарубіжного досвіду та адаптація до українських реалій; подальша реклама та просування послуг компанії; доповнення бази даних консультантів компанії; діяльність керівництва компанії.

На підставі фінансового аналізу підприємства ТОВ «Автовел консалтинг», можна зробити наступні висновки щодо побудови системи стратегічного контролінгу:

1. В результаті проведеного аналізу бачимо, що в 2022 році чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 711,1 тис. грн. Зокрема, інші операційні доходи продовжують зростати, тоді як інші операційні витрати зросли на 35,59% у 2021 році. Варто відмітити, що у 2020 році підприємство мало втрати, але в 2021 році

змігло отримати прибуток у розмірі 110,7 тис. грн., що свідчить про позитивну тенденцію. Проте, в 2022 році чистий прибуток зменшився на 89,61% і становив всього 11,5 тис. грн.

2. На ТОВ «Автовел консалтинг» спостерігається зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу протягом 2020-2022 років, хоча це зростання є незначним. Цей показник вказує на те, скільки чистого доходу від реалізації послуг припадає на одиницю власного капіталу. Загалом, оборотність коштів підприємства є задовільною, що свідчить про розвиток та загальне збільшення ділової активності підприємства. У 2020 році підприємство мало збитки, але в 2022 році змігло отримати незначний прибуток. Зі зростанням оборотності дебіторської заборгованості в 2021 році, прибутковість власного капіталу зросла на 5,51 пункти, але в 2022 році зменшилась на 9,51 пунктів через значне уповільнення обороту дебіторської заборгованості. Підприємство переважно фінансується за рахунок власного капіталу, але проблеми з ліквідністю викликають зниження фінансової безпеки та автономії, а також зниження рентабельності. Головною причиною цих проблем є уповільнення показників оборотності, що вказує на зниження ділової активності підприємства. Загалом, фінансовий стан підприємства є незадовільним з огляду на наявність власних оборотних коштів. Незважаючи на значний власний капітал у підприємства і низький рівень позичкового капіталу, підприємство розвивається слабо і має низьку оборотність та оборотні кошти, що порушує структуру його капіталу і вимагає впровадження системи стратегічного контролінгу. Фінансовий стан підприємства у 2022 році наближується до нестійкого, і тип фінансової стійкості охарактеризовано як нестійкий, що відповідає всім показникам.

3. ТОВ «Автовел консалтинг» не володіє лідерською позицією на ринку консалтингових послуг, але має значний потенціал для подальшого розвитку. Недостатня інвестиційна підтримка обмежує перспективи зростання та отримання більшої частки ринку в даній галузі. Обмежене фінансування реклами, заробітної плати для консультантів та недостатня кількість офісів призводять до скорочення потенційних та існуючих клієнтів. Керівництво компанії активно рекламує свої

послуги серед середнього та малого бізнесу, але поки що компанія не встановила себе на ринку як стабільна та надійна організація, оскільки значна частина її фінансування залежить від кредитів.

У контексті формування ринку консалтингових послуг в Україні, попит на послуги консультантів зростає, проте проблемою є нездатність керівників підприємств чітко сформулювати свої завдання. Зазвичай, керівники називають лише наслідки проблем (наприклад, зниження попиту на продукцію або потребу у "нормалізації" оподаткування), але не розуміють їх причин, оскільки дивляться на ситуацію зі свого власного погляду та користуються наявним запасом знань і навичок. Ще однією особливістю є те, що багато українських керівників є відмінними фахівцями у своїй технічній галузі, але мають нечітке уявлення про принципи управління. Крім того, одна особа не може бути експертом в усіх аспектах, таких як бухгалтерія, психологія, маркетинг та інформаційні системи.

РОЗДІЛ 3.

ПОБУДОВА ОПТИМАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АВТОВЕЛ КОНСАЛТИНГ»

3.1. Формування системи контрольних показників ТОВ «Автовел консалтинг» в рамках моделей BSC та VBM

Через необхідність залучення фінансових ресурсів та їх обмеження, проблема створення системи контрольних індикаторів підприємства є актуальною. Ефективність процесу оцінки ефективності діяльності компанії з точки зору потенційного інвестора та позиція ефективної роботи компанії залежить насамперед від системи інформаційної підтримки та методологічних інструментів.

Метою управління вартістю (VBM) є створення інформаційних баз для прийняття стратегічних та оперативних рішень з використанням показників, що визначають збільшення чи зменшення вартості компанії.

У той же час всі інструменти фінансового менеджменту та процес прийняття управлінських рішень підлягають максимізації ринкової вартості компанії та, отже, її інвестиційної привабливості.

Це означає, що VBM - це підхід до прийняття фінансових та економічних рішень на основі пріоритету фінансових інтересів власників (інвесторів) та необхідності максимізації вартості компанії, беручи до уваги цілі всіх зацікавлених сторін як додаткову умову. Згідно з підходом VBM, основним показником оцінки продуктивності компанії є його вартість.

Це співвідношення має ряд переваг для інвестора або власника в порівнянні з традиційними критеріями оцінки діяльності компанії, такими як, наприклад, чистий прибуток (таблиця 3.1) [19].

Таблиця 3.1 - Порівняльний аналіз критеріїв оцінювання ефективності діяльності компанії

№ п.п	Чистий фінансовий результат	Вартість компанії
1	використовують для оцінювання управлінських рішень на етапі поточного управління	використовують для оцінювання управлінських рішень на етапі стратегічного управління, але складові показника (економічний прибуток) дозволяють оцінити результати поточного управління
2	є розрахунковою величиною, яка формується відповідно до облікової політики підприємства (легко піддається маніпуляціям)	не може бути штучно завищена або занижена, оскільки розрахунок показника тісно пов'язаний з планом руху грошових коштів
3	не дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності	дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності
4	враховує в розрахунках лише витрати за користування позиковим капіталом	враховує витрати в розрахунках за користування всіма джерелами фінансування діяльності
5	не враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства	враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства

Ключовим рішенням при побудові ефективної системи вимірювання вартості підприємства є рішення про вибір основного показника результативності його діяльності, на базі якого буде побудована і система оцінювання інвестиційної привабливості [12].



Рисунок 3.1 – Класифікація фінансових показників у VBM-концепції [12]

Систему показників, яку пропонується використовувати з метою впровадження контролінгу на підприємстві, можна представити таким чином (Рисунок 3.2).

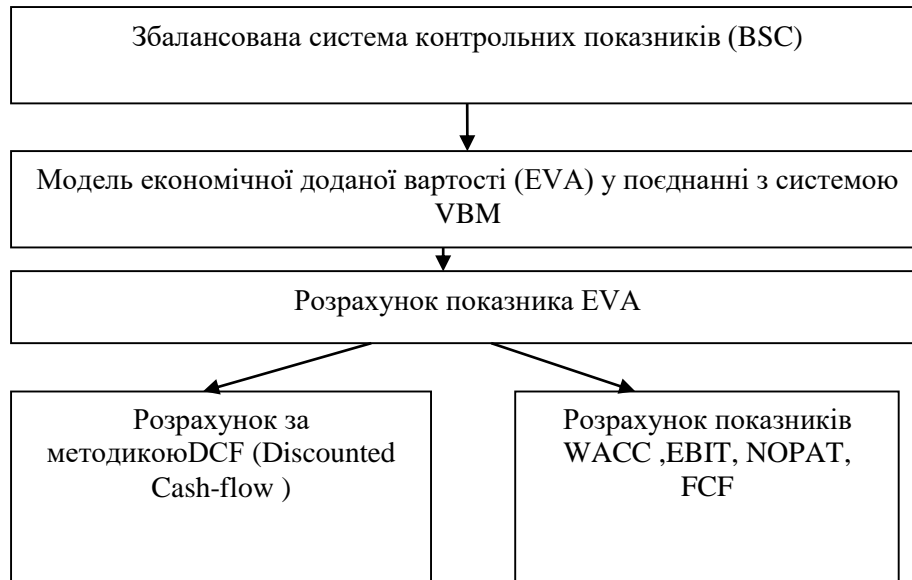


Рисунок 3.2 – Збалансована система контрольних показників ТОВ «Автовел консалтинг»

Проаналізувавши основні групи показників, які застосовуються у концепції VBM, рекомендується зупинитися на показнику економічної доданої вартості (EVA - Economic Value Added). Переваги показника EVA обумовлені тим, що він базується на комплексному підході до трьох основних сфер менеджменту: складанні капітального бюджету, оцінці ефективності діяльності підрозділів або підприємства в цілому, розробці оптимальної і справедливої системи преміювання менеджменту.

Сутність методу оцінювання вартості підприємства на основі EVA полягає в тому, що його капітал має працювати з такою ефективністю, щоб забезпечити норму дохідності на вкладений капітал, яка необхідна інвесторам. Норма дохідності інвестора – встановлена інвестором бар'єрна ставка доходу, яка необхідна на вкладений капітал з урахуванням відповідного інвестиційного ризику. Саме таку ставку дохідності зміг би заробити інвестор, якби він використав наданий капітал у альтернативних галузях бізнесу, але з тим же рівнем ризику.

Метою управління вартістю підприємства на основі показника EVA є утворення такої вартості компанії для інвестора, коли операційний прибуток (або прибуток до відрахування фінансових витрат та податків) перевищує середньозважену вартість використововуваного капіталу в грошовому виразі:

$$WACCs = K_{вк} \cdot BK / K + (1 - S)K_{пк} \cdot ПК, \quad (3.1)$$

де: $K_{вк}$ — очікувана ставка вартості власного капіталу; BK — власний капітал; $K_{пк}$ — очікувана ставка вартості позичкового капіталу; $ПК$ — позичковий капітал; K — Сума капіталу підприємства; S — податковий мультиплікатор.

$$EVA = NOPAT - WACC \times K \quad (3.2)$$

$$EVA = EBIT \times (1 - T) - WACC \times NA \quad (3.3)$$

де $NOPAT$ — чистий операційний прибуток за вирахуванням податків та відсотків; $WACC$ — середньозважена вартість капіталу; K — сума капіталу; $EBIT$ — прибуток до відрахування фінансових витрат та податків; T — ставка податку на прибуток; NA — чисті активи [12].

Показник EVA виступає індикатором якості прийняття управлінських рішень. Його позитивне значення характеризує ефективне використання капіталу і свідчить про збільшення вартості підприємства; якщо значення EVA дорівнює нулю, то це характеризує певного роду досягнення, так як власники капіталу фактично отримали норму повернення, яка компенсує ризик; від'ємне значення EVA характеризує неефективне використання капіталу і говорить про зниження вартості підприємства та його інвестиційну непривабливість.

Таким чином, основна ідея, на якій базується доцільність використання EVA полягає у тому, що інвестори підприємства мають отримати певну норму повернення за прийнятий ризик. Якщо цього не відбувається, то реальний прибуток власників підприємства відсутній і вони не вбачають в цьому випадку переваги від інвестиційної привабливості підприємства [12].

Варто запропонувати здійснювати оцінку інвестиційної привабливості підприємства на основі інтеграції двох сучасних концепцій управління: вартісно-орієнтованого управління (VBM) та вимірювання ефективності (PM). Пропонується фінансові показники VBM-моделі та її ключовий показник

економічної доданої вартості (EVA) інтегрувати у систему збалансованих показників (BSC), а саме у її перспективу “фінанси” в якості ключового показника ефективності [12]. Усі наведені нижче таблиці є розробкою автора Докієнко Л.М. [12] та адаптовані під досліджуване підприємство.

Таблиця 3.2 – Основні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі, включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Автовел консалтинг»

Фінансові показники	Необхідні для		Період звітності	
	Інвестора (власника)	Фінансової служби	Стратегічні (річні)	Поточні (щомісячні)
Вартісно-орієнтовані фінансові показники (VBM)				
Економічна додана вартість (EVA)	+	+	+	
Чистий операційний прибуток після вирахування податків (NOPAT)		+		+
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	+	+	+	+
Фінансові показники ефективності діяльності				
Рентабельність активів (ROA)	+	+	+	+
Рентабельність власного капіталу (ROE)	+	+	+	+
Прибуток до виплати відсотків, податків та амортизації (EBITDA)	+	+		+

Розроблено перелік основних та допоміжних фінансових показників в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі, що необхідні для інвестора та фінансової служби підприємства з їх поділом на стратегічні та поточні. Крім того, надано алгоритми розрахунку ключових фінансових показників інвестиційної привабливості підприємства в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі.

Допоміжні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі, включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Автовел консалтинг» наведені у додатку К.

Розглянемо даний механізм більш детально. Задля того, щоб визначити можливість додаткового залучення позичкового капіталу при нормальному рівні фінансової стійкості та фінансової рентабельності підприємства, а також оцінити ефективність використання позичкового капіталу з позиції нарощення власного капіталу (як засобу забезпечення фінансової стійкості), необхідно провести оцінку

доданої вартості, яку створює власний підприємства в результаті використання його можливості щодо акумулювання додаткового позичкового капіталу. Розрахунок доданої вартості (ДВ) буде наступним [12]:

$$ДВ = \left(\frac{ЧП}{ВК} - \frac{ФВ}{ПК} \right) \times ВК \quad (3.4)$$

де ЧП – сума чистого прибутку; ВК – середня сума власного капіталу; ПК – середня сума позичкового капіталу; ФВ – сума фінансових витрат, пов'язаних із залученням позичкового капіталу;

Економічний зміст доданої вартості, в даному випадку, полягає у різниці між рівнем прибутку, який отримує підприємство на власний капітал, та рівнем доходів, що виплачуються у якості зобов'язання за позичковий капітал, який забезпечує компенсацію ризику вкладень для інвесторів. Безперечно, чим вищим буде позитивне значення доданої вартості, тим вищим буде і рівень фінансової стійкості підприємства, а відповідно, і його інвестиційної привабливості [12]:

$$[K_{\phi_3}] \rightarrow \min \Rightarrow [M_E] \rightarrow \max \Rightarrow [\Phi P] \rightarrow \max \Rightarrow [ДВ] \rightarrow \max \Rightarrow [\Phi C] \rightarrow \max \Rightarrow [ІП] \rightarrow \max \quad (3.5)$$

або в розгорнутому вигляді:

$$\begin{aligned} \frac{A}{ВК} \rightarrow \min \Rightarrow \left[\left(\frac{\Phi P Д_{до} + ФВ}{A} - \frac{ФВ}{ПК} \right) \times \frac{A}{ВК} \right] \rightarrow \max \Rightarrow \frac{ЧП}{ВК} \rightarrow \max \Rightarrow \\ \Rightarrow \left[\left(\frac{ЧП}{ВК} - \frac{ФВ}{ПК} \right) \times ВК \right] \rightarrow \max \Rightarrow \Phi C \rightarrow \max \Rightarrow ІП \rightarrow \max \end{aligned} \quad (3.6)$$

де ІП – інвестиційна привабливість підприємства; ФС – фінансова стійкість підприємства; А – середня сума активів; ФРД_{до} – фінансовий результат до оподаткування.

Іншими словами, мінімізуючи залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, тобто зменшуючи його коефіцієнт фінансової залежності (K_{ϕ_3}), підприємство максимізує таким чином розмір свого мультиплікативного ефекту (M_E), що забезпечує йому максимальне значення фінансової рентабельності (ФР чи ROE), це, в свою чергу дозволяє збільшити розмір доданої вартості (ДВ), і, як результат, підприємство максимізує свою фінансову стійкість (ФС) та підвищує інвестиційну привабливість (ІП).

Якщо підприємство створене як товариство з обмеженою відповідальністю,

основна мета його фінансового менеджменту зводиться до максимального задоволення інтересів учасників через максимізацію вартості підприємства та рівня його фінансової рентабельності, саме тому у модель “VBM–EVA–BSC” пропонується ввести додатковий блок показників вартості. Основним фінансовим показником поряд іншими з в даному випадку буде показник сукупної доходності (TSR) [12]:

$$TSR = \frac{ЦА_K - ЦА_П + Д}{ЦА_П} \quad (3.7)$$

де $ЦА_K$, $ЦА_П$ – ціна акції (частки) на кінець та початок року; $Д$ – сума дивідендів.

Взаємозв'язок основних і додаткових фінансових показників в рамках запропонованої моделі буде мати наступний вигляд (Рисунок 3.3).



Рисунок 3.3. - Процес максимізації вартості та інвестиційної привабливості товариства в рамках моделі “VBM–EVA–BSC”

Наступним кроком проаналізуємо основні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі, включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості підприємства для досліджуваного підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Основні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі, включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Автовел консалтинг»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
Вартісно-орієнтовані фінансові показники (VBM)			
Економічна додана вартість (EVA)	-435,68	-190,01	-113,53
Чистий операційний прибуток після вирахування податків (NOPAT)	-12	110,7	11,5
Середньозважена вартість капіталу (WACC)	0,147	0,116	0,048
Фінансові показники ефективності діяльності			
Рентабельність активів (ROA)	-0,0038	0,0382	0,0038
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,0042	0,0427	0,0044
Прибуток до виплати відсотків, податків та амортизації (EBITDA)	-10,4	110,7	11,5

Показник EVA для досліджуваного підприємства має від’ємне значення, що вказує на нестійкий фінансовий стан та у першу чергу на неефективне управління капіталом підприємства, надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 3.4 - Допоміжні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі, включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Автовел консалтинг»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
Фінансові показники ефективності діяльності			
Рентабельність активів (RONA)	-0,39	3,96	0,39
Фінансові показники, що характеризують ділову активність			
Коефіцієнт оборотності активів	0,07	0,12	0,34
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	80,92	112,90	8,73
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,91	80,64	7,52
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	188,73	4,46	47,87
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	4,45	3,19	41,22

1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,75	5,23	3,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,07	0,13	0,40
Показники фінансової стійкості та платоспроможності			
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,90	0,90	0,85
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	9,27	8,57	5,72
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,01	-0,09	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	0,10	0,10	0,15
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,09	0,02	0,11
Частка оборотних коштів у активах	0,42	0,91	0,52

Насамкінець, перш ніж запроваджувати у практичну діяльність будь-якого підприємства розроблену систему фінансових показників оцінювання його інвестиційної привабливості в рамках моделі “VBM–EVA–BSC”, варто провести відповідні підготовчі роботи з дотриманням наступних принципових моментів:

1. Визначитися чи готове підприємство сформувати довгострокове бачення свого існування у майбутньому.
2. Сформувати ключові цінності підприємства для ринку. Відповідно, має бути побудована вся система BSC повністю у чотирьох проекціях, а у рамках фінансового менеджменту основна увага має бути зосереджена на максимізації ринкової вартості компанії в рамках VBM.
3. Необхідно створювати цінність (вартість) у обраному напрямку та орієнтувати менеджмент різних рівнів на довгострокове зростання вартості як ключового фактора.
4. Важливо управляти процесом, орієнтованим на підвищення вартості, використовуючи широкий взаємодоповнюючий інструментарій: збалансовану карту KPI, показники EVA для підрозділів, оцінку вартості нематеріальних активів (репутації, бренду) тощо.
5. В умовах недостатньо розвиненого фондового ринку та з врахуванням особливостей підприємства при оцінці вартості бізнесу використовувати метод дисконтованих грошових потоків з врахуванням коригувань на рівень ризиків. Саме для цього до складу контрольних фінансових

показників введено показники ефективності формування та використання грошових потоків.

б. Спрямувати персонал на вирішення завдань довгострокового створення вартості, розробивши відповідну систему стимулювання.

В цілому, комплексне використання запропонованого фінансового інструментарію оцінювання інвестиційної привабливості підприємства дозволить суттєво підвищити ступінь інформативності та достовірності отриманих результатів, забезпечити ефективність процесу управління інвестиційною привабливістю підприємства як у поточному, так і в перспективному періодах, та слугуватиме основою для подальших досліджень і розробок у даному напрямі.

1.4. Модель стратегічного контролінгу ТОВ «Автовел консалтинг» з урахуванням інтересів власників

Процес впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Автовел консалтинг» повинен розпочинатися з прийняття рішення про необхідність створення нової інформаційно-аналітичної системи управління. Така доцільність виникає у випадку:

- появи інформаційних сигналів про небезпеку зниження ефективності функціонування підприємства, погіршення основних показників його діяльності;
- неузгодженості при реалізації функцій управління між окремими структурними підрозділами;
- недосконалості методів планування, калькулювання, контролю та аналізу; невідповідності існуючих цілей підприємства та вимог зовнішнього середовища.

В цілому можна виділити шість основних етапів впровадження системи стратегічного контролінгу на вітчизняних підприємствах, у тому числі й на ТОВ «Автовел консалтинг»:

- Прийняття рішення про впровадження системи стратегічного

контролінгу на підприємстві.

- Вибір та призначення виконавців.
- Формування методичної бази стратегічного контролінгу.
- Адаптація стратегічного контролінгу до поточної діяльності підприємства.
- Зміцнення позицій стратегічного контролінгу.
- Поглиблення функцій стратегічного контролінгу та зростання їх обсягу.

У наукових дослідженнях висловлюються діаметрально протилежні точки зору щодо методів впровадження стратегічного контролінгу. Серед них існує думка про формування нової системи малими темпами, які мають супроводжуватись незначними змінами існуючого механізму управління. Інші вчені обирають інтенсивний шлях змін, який передбачає рішучу перебудову управлінської системи. Проте найбільш прийнятним способом організації служби стратегічного контролінгу є метод "планової еволюції", який дасть можливість використати переваги перших двох підходів і максимально знизити опір запровадження нової концепції управління.

Оскільки спектр завдань служби стратегічного контролінгу є досить складним, то вибір і обґрунтування виконавців - один з важливих етапів її організації.

До складу функцій вітчизняного контролера пропонується відносити: інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам); планування (формування і розвиток системи комплексного планування; складання загального оперативного та стратегічного планів, їх перевірка на обґрунтованість, розробка методики планування, визначення норм і нормативів, необхідної інформації для планування); регулювання (подання своєчасної релевантної інформації, пропонування заходів, спрямованих на попередження негативних наслідків, координування діяльності всіх підрозділів для досягнення цілей підприємства); порівняння результатів діяльності (порівняння планової та фактичної інформації у розрізі об'єктів стратегічного контролінгу, інтерпретація причин відхилень зацікавленим службам, виконавцям, власнику); складання звітності, оцінка та консультування.

На впровадження системи стратегічного контролінгу на ТОВ «Автовел

консалтинг» необхідно спрямувати діяльність усіх структурних підрозділів і служб. З цієї позиції потрібно розробити: поточні і стратегічні завдання підприємства в цілому та окремих структурних підрозділів і служб; схему організаційної структури, центрів витрат і відповідальності; аналітичний та регулятивний блок у системі стратегічного контролінгу; положення функціональних обов'язків і прав служби стратегічного контролінгу та окремих спеціалістів (контролерів); комунікаційні потоки, які забезпечують своєчасну інформацію за результатами діяльності підрозділів підприємства; оціночні показники діяльності підприємства і структурних підрозділів; методику аналізу підприємницької діяльності; критичні величини за окремими показниками в системі аналізу відхилень між нормативними (плановими) і фактичними показниками; терміни проведення аналізу фактичного стану за підрозділами, а також підприємства в цілому; терміни подачі результатів аналізу і підготовлених проектів управлінських рішень керівнику підприємства; систему контролю за виконанням управлінських рішень; способи повідомлення управлінських ланок щодо виявлених недоліків.

Поетапний підхід до організації служби стратегічного контролінгу є доцільним, оскільки невеликі фінансові витрати на утримання її спеціалістів і отримання необхідної кількості інформації іншими службами покажуть переваги при її запровадженні та в майбутньому не викличуть сумнівів при збільшенні витрат на утримання нового підрозділу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Характеристика поетапного впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Автовел консалтинг»

Етапи	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
I етап	Контролер в одній із діючих економічних служб	не потрібне окреме фінансування; економія грошових коштів.	недостатнє ведення аналітичної роботи; поверхневе виконання контролінгових обов'язків.
II етап	Контролер в планово-економічному відділі	швидке збирання даних; складання якісних аналітичних звітів.	втручання начальника планового відділу; спрямування роботи на планування діяльності, а не на контроль результатів;

1	2	3	4
III етап	Контролер-експерт	професійні знання; висока якість звітів;	відсутність регулярної роботи; ігнорування іншими підрозділами.
IV етап	Самодіючий відділ стратегічного контролінгу	недопущення кризових ситуацій. швидкий збір даних;	конкуренція з боку інших відділів; дублювання обов'язків.

Модель запровадження стратегічного контролінгу на досліджуваному підприємстві має такий вигляд (Додаток Л).

Концептуальна модель стратегічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Автовел консалтинг» подана на Рисунок 3.4.

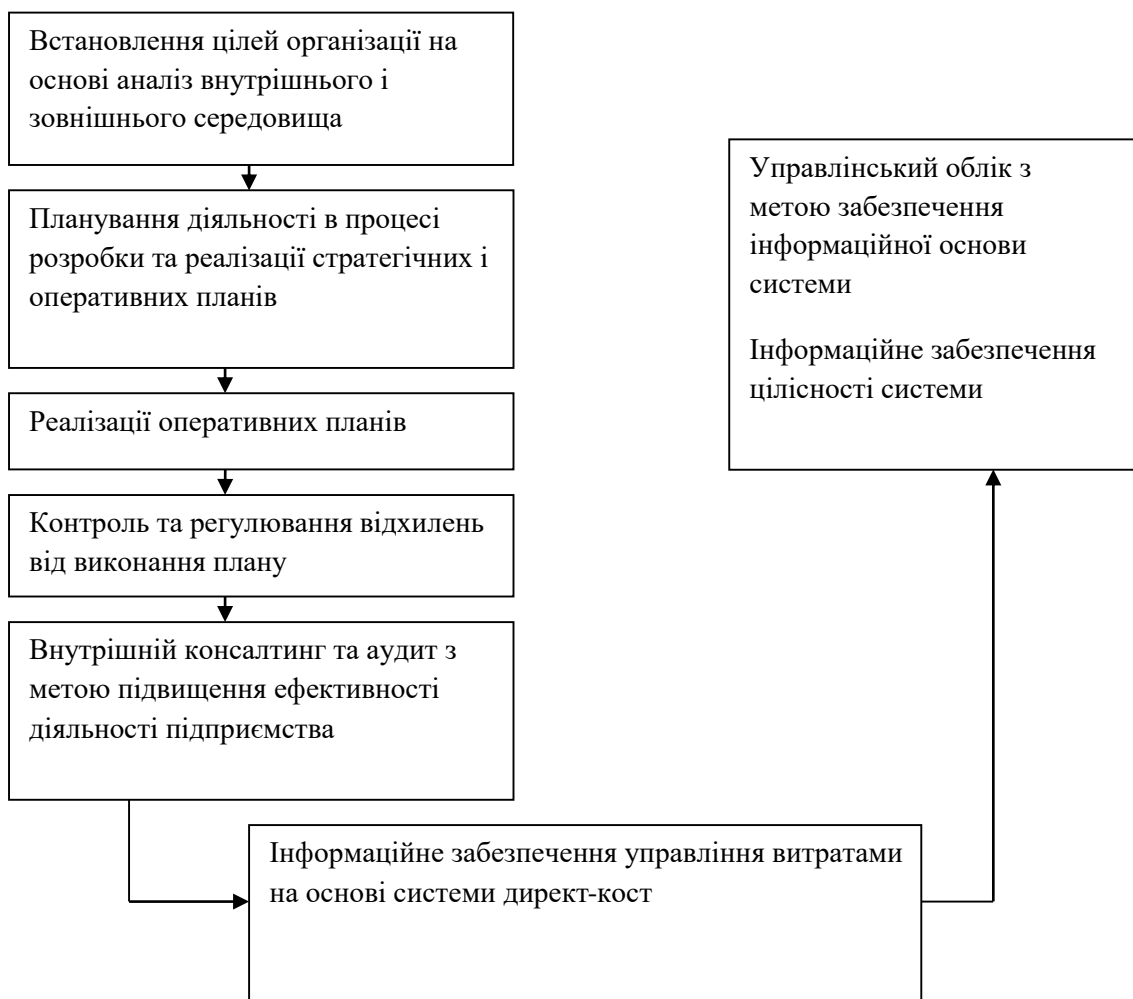


Рисунок 3.4. – Концептуальна модель стратегічного контролінгу на підприємстві ТОВ «Автовел консалтинг»

Концепція стратегічного контролінгу передбачає поєднання структурних елементів організації й управління підприємств, основними серед яких є: усі категорії бізнес-процесів і витрати на їхню реалізацію; центри відповідальності

підприємства; системи планування і бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності підприємства; система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів; система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюга цінностей, аналізі стратегічного позиціонування й аналізі витратоутворюючих чинників; інформаційні потоки (документообіг), який дозволяє оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів центрів відповідальності; моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства; виявлення причин відхилень і формування управляючих дій у рамках центрів відповідальності. Впровадження запропонованого механізму передбачає виокремлення шести основних етапів, зокрема: встановлення цілей; впровадження на підприємстві облікових форм та управлінської звітності; впровадження управлінської інформаційної системи; впровадження процедур планування; впровадження механізмів контролю і внутрішнього аудиту; впровадження механізмів внутрішнього консалтингу. Особливістю такого підходу до впровадження є те, що кожен блок схеми забезпечує вирішення окремих задач стратегічного контролінгу.

Упровадити систему стратегічного контролінгу на досліджуваному підприємстві пропонується за допомогою створення фінансового відділу, де буде сектор фінансового контролінгу.

Основною причиною відсутності фінансового відділу на досліджуваному підприємстві є його невеликі розміри та нестача фінансових ресурсів для утримання окремого відділу.

Необхідність упровадження фінансового підрозділу на підприємстві зумовлена такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- система менеджменту вимагає наявності ефективного механізму внутрішньої комунікації;
- доцільність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Фінансовий відділ на досліджуваному підприємстві можна спроектувати таким чином (Рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Організаційна структура фінансового відділу ТОВ «Автовел консалтинг»

Отже, оскільки досліджуване підприємство є невеликим, то цілком достатньо на ньому сформувати фінансовий відділ із дев'яти осіб. Обов'язки між ними будуть розподілятися таким чином.

Таблиця 3.6 - Основні обов'язки працівників та секторів фінансового відділу ТОВ «Автовел консалтинг»

Сектор	Обов'язки
Економісти-фінансисти	Проведення розрахунків фінансового стану підприємства, здійснення прогнозу показників на основі аналіз грошових потоків
Сектор фінансового контролю	Впровадження на підприємстві вартісно-орієнтованого підходу на осевої контрольних показників
Сектор аналітики та фінансового аудиту	Аналітичний та аудиторський супровід клієнтів компанії

Крім того, важливо обґрунтувати взаємозв'язки між відділами та новим фінансовим відділом. Фінансовий відділ буде підпорядковуватися бухгалтерському відділу через специфіку діяльності підприємства (Рисунок 3.6).

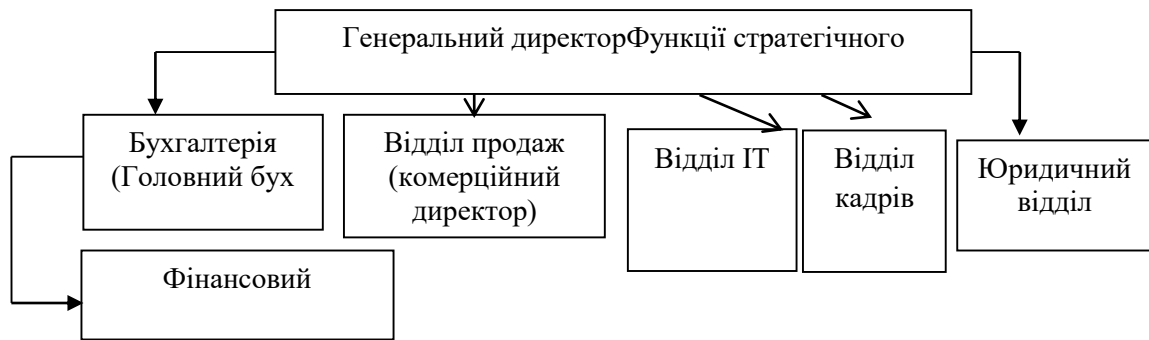


Рисунок 3.6 – Взаємозв'язок фінансового відділу з іншими відділами підприємства ТОВ «Автовел консалтинг»

Фінансовий департамент ТОВ «Автовел консалтинг»

забезпечує фінансову роботу компанії - це робота фінансово-управляючої компанії.

Вона включає:

- планування та організацію фінансування;
- облік фінансових ресурсів;
- контроль та аналіз ефективності їх використання;
- регулювання доходів та витрат;
- стимуляція остаточних результатів.

Крім того, співробітники фінансових департаментів мають право вимагати: - звіти та залишки;

- плани виробництва та продажу;
- плани щодо переміщення товарів і матеріалів цінностей;
- розрахунок економічної ефективності капітальних вкладень;
- оцінки.

Керівник фінансового департаменту або фінансовий директор або менеджер з фінансів або підлеглий керівник депутатської групи з економічних питань і відповідальний за це тут:

- поведінка капітальних робіт компанії;
- реалізація планів продажу та прибутку;
- надання видаткових ресурсів, передбачених фінансовим планом;
- використання коштів за призначенням;
- дотримання фінансово-кредитної дисципліни.

Можливість здійснення фінансового департаменту в компанії виправдовує функцію її діяльності, таку як діяльність із аутсорсингу, тому що малі підприємства зазвичай не утворюють фінансовий відділ. Важливу роль у управлінні сучасним фінансовим менеджментом підприємств відіграє система раціонального управління фінансами ділових підприємств.

Фінансовий менеджмент є невід'ємною частиною всієї системи управління підприємством. У змісті концепція фінансового менеджменту означає процес прийняття контролю над операціями в потоці капіталу та фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності та використання. Керівним принципом фінансових менеджерів є винятковість інтересів компанії. Остаточні фінансові цілі визначають всю політику взаємодії співробітників компанії.

Законність законності операцій забезпечує їх захист та законність доходів. Тому функціональними обов'язками фінансового менеджера є:

- забезпечення юридичної законності та безпеки ділових операцій з капіталом та фінансовими ресурсами підприємства;
- встановлення нормальних фінансових відносин з усіма учасниками комерційної угоди;
- розробка планів та прогнозів капітальних вкладень та оцінка їх ефективності;
- вибір та обґрунтування кредитно-валютної політики компанії;
- страхування капітальних та фінансових операцій з ризиками та фінансовими втратами;
- роз'яснення рейтингу та конкуренції компанії; - безперервна економічна діяльність завдяки фінансовим засобам та контроль за ефективністю їх використання;
- аналіз фінансових результатів та фінансового стану компанії та клієнтів.

Отже, у відповідь на нові вимоги до управління якістю, природу вирішуються цілями та шляхами їх вирішення, впровадження стратегічного контролю в Україні, для ефективного управління власними ресурсами, для швидкого реагування на зміни в бізнесі, розробці та розробці різних варіантів управління провести аналіз

порівняння всіх отриманих даних, використання інновацій, забезпечення платоспроможності та економічної ефективності не тільки сьогодні, а й завтра.

Керування керуванням допомагає захистити компанію від крайніх прогалин у динамічному середовищі, для досягнення ефективного управління, створення та оцінки потенційних підрозділів. вивчити ідею конкурсу, щоб провести порівняльний аналіз усіх даних за допомогою інновацій та, звичайно, зосередити увагу на майбутньому.

3.3. Прогнозування основних фінансових показників ТОВ «Автовел консалтинг» в рамках розробленої моделі контролінгу

Перед керівництвом «Експортно-інформаційний центр «Експерт», завдання - оцінити перспективи створення фінансових ресурсів у наступному році. Тому фінансовій службі пропонується підготувати план доходів та витрат та балансу компанії (на основі інформації, наданої в рамках завдань 1, та інформації про заплановану діяльність компанії).

Прогнозування основних фінансових показників «Експортно-інформаційний центр «Експерт» як частина розробленої моделі фінансового контролю повинна бути розпочата з використанням системи прямих витрат, яка дозволяє визначати резерви зростання прибутку досліджуваного підприємства. Важливим аспектом здійснення контролю на підприємстві є аналіз системи управління витратами. У опитаній компанії ми пропонуємо запровадити систему прямого кодування.

У умовах незалежності підприємства складність їх орієнтації у ринкових умовах управління значно збільшує роль бухгалтерського обліку та аналізу як єдиного інструменту для прийняття необхідних управлінських рішень. Проблема полягає в практичному застосуванні здорових методів та методів економічного аналізу на підприємствах, зокрема системі прямого кодування [88]. Призначити базову модель для отримання прибутку та триетапний аналіз. У змісті головною

моделлю є (табл. 3.7):

Таблиця 3.7 - Звіт про доходи за системою директ-кост ТОВ «Автовел консалтинг» у 2022 році

№ п/п	Показник	Значення показника, тис. грн..
1	Виручка від реалізації послуг (В)	1049,8
2	Змінні витрати (ЗВ)	862,9
3	Маржинальний дохід (М=В-ЗВ)	186,9
4	Постійні витрати (ПВ)	47
5	Прибуток (П=М-ПВ)	139,9

Величину маржинального доходу (М), тобто суму постійних витрат і прибутку, в літературі називають по-різному: валовим доходом, валовим прибутком, бруто-прибутком, сумою покриття, доданою вартістю. Поняття «валовий дохід» та «валовий прибуток» мають самостійне значення.

Для забезпечення зростання прибутку потрібно відшукати невикористані можливості його збільшення, тобто резерви зростання. Визначення резервів зростання прибутку базується на науково обґрунтованій методиці розробки заходів щодо їх мобілізації.

У процесі виявлення резервів виділяють три етапи:

- 1) аналітичний, на якому виявляють і кількісно оцінюють резерви;
- 2) організаційний, коли розробляють комплекс інженерно-технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення використання виявлених резервів;
- 3) функціональний, коли практично реалізують заходи і контролюють їх виконання.

Резерв зростання прибутку за рахунок збільшення обсягу послуг розраховують за формулою [58]:

$$PЗ_о = \sum_{i=1}^n \Pi_i^n \cdot \Delta P, \quad (3.9)$$

де Π_i^n — планова сума прибутку на одиницю і-ї послуги; ΔP — додатково реалізовані послуги, тис. грн.

Якщо прибуток розраховано на 1 грн послуг, то суму резерву його зростання

в результаті збільшення обсягу реалізації розраховують за формулою [58]

$$PZ_o = \frac{P_p^{\Phi}}{P_{\Phi}} \Delta P(p.z), \quad (3.10)$$

де P^{Φ} — фактичний обсяг реалізації; $\Delta P(p.z)$ — резерв збільшення реалізації послуг.

Побудуємо модель процентного співвідношення резерву обсягу від реалізації послуг ТОВ «Автовел консалтинг»:

Послуги консалтингу – 20%, бухгалтерські послуги – 45%, ІТ-аутсорсинг – 35%. Таким самим чином розподіляється і плановий прибуток ТОВ «Автовел консалтинг». Виходячи з даних заповнюємо таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 - Резерви зростання прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації послуг ТОВ «Автовел консалтинг»

Послуги	Резерв збільшення обсягу реалізації, тис. грн	Сума прибутку за планом, тис. грн	Резерв збільшення суми прибутку, тис. грн.
Послуги консалтингу	152,81	107,45	45,37
Бухгалтерські послуги	343,83	241,75	102,07
ІТ-аутсорсинг	267,42	188,03	79,39
Усього	764,06	537,23	226,83

Дані табл. 3.9 свідчать, що резерви збільшення прибутку за рахунок зростання обсягу реалізації всіх видів послуг становитимуть 226,83 тис. грн.

Іншим важливим напрямом є пошуку резервів збільшення прибутку є зниження витрат на реалізацію послуг.

Величину резервів визначають порівнянням досягнутого рівня з нормативною величиною:

$$\sum C_{(p.z)} = C_{li} - C_{ni}, \quad (3.11)$$

де $\sum C_{(p.z)}$ — резерв зниження собівартості послуг за рахунок і-го виду ресурсів; C_{li} — фактична величина використаного і-го виду ресурсу; C_{ni} — нормативна величина використаного і-го виду ресурсу

[58].

Тоді загальну величину виявлених резервів зниження собівартості послуг визначимо за такою формулою:

$$\sum C_{(pz)}^{zag} = \sum_{i=1}^n PZ_{ci} . \quad (3.12)$$

Резерви зниження собівартості послуг будуть водночас резервом збільшення прибутку, а отже, розрахунки резерву зростання прибутку здійснюють за формулою [58]:

$$\sum PZ_{pc} = C_m (P_1 + P_n), \quad (3.13)$$

де $\sum PZ_{pc}$ — резерв зростання прибутку; C_m — можливе зниження витрат на 1 грн послуг; P_1 — реалізовані послуги за звітом; P_n — можливе зростання обсягу реалізації.

Враховуючи обчислені раніше резерви збільшення реалізації заповнюємо таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 - Резерви зростання прибутку за рахунок зниження собівартості реалізації послуг ТОВ «Автовел консалтинг»

Послуги	Резерв зниження собівартості, тис. грн	Можливий обсяг реалізації послуг, тис. грн	Резерв збільшення суми прибутку, тис. грн
Послуги консалтингу	54,76	152,81	98,05
Бухгалтерські послуги	123,21	343,83	220,62
ІТ-аутсорсинг	95,83	267,42	171,59
Усього	273,79	764,06	490,27

Таким чином, резерв збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості складає 490,27 тис. грн. Для підприємства сфери, яким є досліджуване, резервами зниження собівартості є робота на вигідних умовах з постачальниками послуг, також у сучасних умовах резервом зниження витрат є економія на постійних витратах, для чого слід оптимізувати господарську діяльність підприємства.

Побудуємо таблицю потоків платежів з прогнозними значеннями. Приймаємо, що поточні витрати і амортизаційні відрахування кожного наступного року зростають на 2%, а прибуток підприємства збільшується відповідно до резервів

(таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогнозні чисті грошові потоки ТОВ «Автовел консалтинг» у 2023-2024рр.

Показник	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації послуг (Ціна одиниці послуги × обсяг реалізації), тис. грн.	1759,44	1813,86
Витрати на виробництво та реалізацію послуг (собівартість послуг), тис. грн.	1079,86	1136,69
Прибуток від реалізації послуг до оподаткування	642,06	655,16
Амортизаційні відрахування	30,20	23,50
Величина податку на прибуток, тис. грн.	115,57	117,93
Чистий прибуток, тис. грн.	526,49	537,23
Чистий потік грошових платежів, тис. грн.	496,29	513,73

Таким чином, у 2023 році чистий грошовий потік за планом мав становити 496,29 тис. грн., при цьому дохід від реалізації складає 1759,44 тис. грн., а чистий прибуток - 526,49 тис. грн. У наступному році показники підприємство збільшуватиме. Попередня вартість реалізації проекту, що полягає у створенні фінансового відділу складає 233 тис. грн.

Найважливішим етапом розробки інновацій є оцінка їх ефективності, що передбачає розрахунок показників з метою визначення доцільності вкладення коштів у проект. Спочатку наведемо програму фінансування описаного раніше проекту, визначимо джерела фінансування, а потім наведемо розрахунок показників ефективності проекту, також у кінці варто навести розрахунок ризиків за проектом, що є особливо актуальним у сучасних умовах. З урахуванням витрат на обладнання та на реалізацію проекту загальні витрати складуть 233 тис. грн.

Програма фінансування

Таблиця 3.11 - Перелік показників вихідних даних ТОВ «Автовел консалтинг»

Показник	Період
1	2
1. Тривалість проекту у роках	3 роки
2. Загальний обсяг інвестицій (у тис. грн..)	233
3. Частка інвестицій в основних засобах, у %	55%
4. Залишкова вартість основних засобів, у %	12%
5. Частка власного капіталу в структурі фінансування	40%
6. Рентабельність (вартість власного капіталу)	26%
7. Вартість позикового капіталу	16%
8. Дохід (виручка) від реалізації проекту в 1 рік (у тис. грн..)	40

1	2
9. Річний темп росту доходу (виручки) від реалізації	6%
10. Прибутковість продажу в перший рік проекту	9%
11. Частка змінних витрат у ціні продажу (доході)	70%
12. Податок на прибуток 18%	18%
13. Кількість днів у році	365
14. Оборотність дебіторської заборгованості у днях	39
15. Оборотність кредиторської заборгованості у днях	49
16. Оборотність товарно-матеріальних запасів у днях	32
17. Коефіцієнт виплати дивідендів	30%

Інвестиційні потреби проекту наведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Інвестиційні потреби проекту ТОВ «Автовел консалтинг», тис. грн..

Інвестиційні потреби проекту	Сума (тис. грн.)
Вкладення в основні засоби	46,25
Ремонт приміщення для нового відділу	20,88
Забезпечення комп'ютерною технікою	45,3
Установка та налагодження офісних меблів	23,4
Ліцензії і технології	25,5
Проектні роботи	13,4
Навчання персоналу	45,6
Інші в оборотні засоби	12,67
Загальний обсяг інвестицій	233

Джерела фінансування проекту наведені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Джерела фінансування проекту ТОВ «Автовел консалтинг»,%

Спосіб фінансування	Частка	Сума	Вартість капіталу, %
Власний капітал	40%	60	26%
Позичковий капітал	60%	90	16%
Всього	100%	150	

Розрахунок середньозваженої вартості капіталу

$$WACC = \sum_{i=1}^n W_i C_i = W_e C_e + W_p C_p + W_d C_d (1 - K_o),$$

$$WACC = 40\% * 26\% + 60\% * 16\% * (1 - 0.18) = 10,4\% + 7,2\% = 17,6\%$$

Проведемо аналіз доходу за досліджуваним проектом у компанії, що його реалізуватиме, за умов реалізації проекту створення фінансового відділу (таблиця

3.14): оптимістичний: при умові використання виробничої потужності на 95 %;
реалістичний: при умові використання виробничої потужності на 75 %;
песимістичний: при умові використання виробничої потужності на 55 %.

Таблиця 3.14 – Розрахунок доходів ТОВ «Автовел консалтинг» у 2024 році,
тис. грн

Показник	Варіант реалізації проекту		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Дохід від реалізації у т.ч. ПДВ	858,11	677,56	488,07
ПДВ, 20%	143,022	112,926	81,356
Дохід без ПДВ	715,088	564,63	406,714

Для визначення прибутковості реалізації проекту, проведемо аналіз фінансових результатів за кожним варіантом розвитку подій (оптимістичний, реалістичний та песимістичний) на 3 роки, таблиці 3.15, 3.16, 3.17.

Таблиця 3.15 – Розрахунки фінансових результатів за реалізації проекту (оптимістичний варіант) для ТОВ «Автовел консалтинг», тис. грн.

Показники	Роки		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Доходи без ПДВ	715,088	715,088	715,088
Витрати	375,958	329,934	308,528
Фінансовий результат	339,13	385,154	406,56
Податок на прибуток	64,438	73,172	77,242
Чистий прибуток	274,692	311,982	329,318

Розрахунки фінансових результатів за реалізації проекту (реалістичний варіант) наведено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Фінансові результати за реалізації проекту (реалістичний варіант) ТОВ «Автовел консалтинг», тис.грн.

Показники	Роки		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Доходи без ПДВ	564,63	564,63	564,63
Витрати	375,958	329,934	308,528
Фінансовий результат	1886,72	2346,96	2561,02
Податок на прибуток	35,838	44,594	48,664
Чистий прибуток	152,834	190,102	207,438

Розрахунки фінансових результатів за реалізації проекту (песимістичний варіант) наведено у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Розрахунки фінансових результатів за реалізації проекту (песимістичний варіант)

Показники	Роки		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Доходи без ПДВ, тис. грн.	406,714	406,714	406,714
Витрати, тис. грн.	375,958	329,934	308,528
Фінансовий результат, тис. грн.	30,954	76,78	98,186
Податок на прибуток, тис.грн	5,874	14,586	18,656
Чистий прибуток, тис.грн	25,08	62,194	79,53

З таблиць видно, що за будь-яких варіантів розвитку подій підприємство залишиться прибутковим.

Варто провести економічне обґрунтування проекту організації фінансового відділу ТОВ «Автовел консалтинг».

Таблиця 3.18 – Оцінка дисконтованого грошового потоку проекту (12%), тис. грн.

Показники	Роки			
	0	1	2	3
Чистий грошовий потік	-233,00	150,87	188,09	827,74
Дисконтний множник (12%)	1,00	0,63	0,57	0,49
Дисконтований грошовий потік	-233,00	95,05	107,21	405,59
Акумуляований дисконтований грошовий потік	-233,00	-137,95	-30,74	374,85

Рух грошових коштів з кожним роком змінюється. Вже в першому році він складає 95,05 тис. грн., у 2-му спостерігаємо збільшення до 107,21 тис.грн. Це пов'язано з тим, що фірма тільки починає працювати. Після другого року стрімко зростає грошовий потік.

Таблиця 3.19 - Зведена таблиця показників ефективності інвестиційного проекту

Показник	Значення
1) NPV	374,85
2) PI (коефіцієнт рентабельності)	1,52
3) To (термін окупності)	2,80
4) DPP	6,98
5) IRR (внутрішня норм прибутковості інвестицій)	0,54

Чиста теперішня вартість більше 0, коефіцієнт рентабельності більше 1, отже проект є вигідним. За розрахунками, за 3 роки існування проект принесе на 54% більше коштів ніж було вкладено. Проект окупиться трохи більше ніж за 2,5 року.

Отже, фінансове планування та прогнозування, як і планування в цілому, сьогодні проводиться на державних (там воно є обов'язковим) і деяких великих підприємствах, а на середніх і малих воно майже не проводиться зовсім.

Варто зазначити, що побудова оптимальної системи фінансового контролінгу підприємства ТОВ «Автовел консалтинг» дає змогу зробити такі висновки. Концептуальна модель контролінгу на підприємстві ТОВ «Автовел консалтинг» полягає у розробці механізмів реалізації фінансового контролінгу на підприємстві з використання впровадження управлінського обліку та системи директ-кост, що допоможе здійснити економію витрат.

Таблиця 3.20 - Вплив найбільш небезпечних ризиків на збільшення тривалості робіт проекту

№ п/п	Найменування ризику	Важливість ризику	Номер роботи у відповідності до сітьової моделі	Планова тривалість роботи, дні	Очікувана тривалість роботи з урахуванням ризику, дні
1	2	3	4	5	6
1	Наявність помилок в технічній документації	3	1	14	21
2	Затримка виконання завдань по проекту	8	2	3	8
3	Припинення фінансування проекту	6,4	7	3	17
4	Можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань	30	3	7	9
5	Аварії на підприємстві	12	5	6	8
6	Поломка обладнання	18	6	5	7

Отже, під час реалізації проекту по впровадженню системи стратегічного контролінгу, керівники стикнуться із значною кількістю ризиків. Основним аспектом управління ризиками є їх врахування під час планування та складання структури проекту, а також прийняття управлінських рішень щодо їх мінімізації.

На підставі впровадження оптимальної системи стратегічного контролінгу в ТОВ «Автовел консалтинг» можна зробити наступні висновки:

1. Показник EVA (додана вартість підприємства) для досліджуваного підприємства відображає від'ємне значення, що свідчить про нестабільний фінансовий стан і, насамперед, неефективне управління капіталом підприємства та надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

2. Загалом, комплексне застосування запропонованого фінансового інструментарію для оцінювання інвестиційної привабливості підприємства значно підвищить рівень інформативності та достовірності отриманих результатів. Це сприятиме покращенню ефективності процесу управління інвестиційною привабливістю підприємства як на поточний період, так і в майбутньому. Крім того, це стане основою для подальших досліджень та розробок у цьому напрямку.

3. Запропоновано впровадити систему стратегічного контролінгу на досліджуваному підприємстві шляхом створення фінансового відділу з окремим сектором фінансового контролінгу. Головною причиною відсутності фінансового відділу на цьому підприємстві є його невеликі розміри та обмежені фінансові ресурси для підтримки окремого відділу. Існує потенціал для збільшення прибутку шляхом зниження собівартості, що складає 490,27 тис. грн. Для підприємств сфери, до якої належить досліджуване підприємство, потенційні резерви зниження собівартості полягають у вигідних умовах співпраці з постачальниками послуг. Також, в сучасних умовах, економія на постійних витратах стає резервом зниження витрат, що вимагає оптимізації господарської діяльності підприємства.

4. Згідно з планом на 2023 рік, очікувався чистий грошовий потік у розмірі 496,29 тис. грн., з доходом від реалізації на рівні 1759,44 тис. грн. та чистим прибутком в розмірі 526,49 тис. грн. На наступний рік підприємство прогнозує зростання цих показників. Чиста теперішня вартість проекту створення

фінансового відділу перевищує нуль, а коефіцієнт рентабельності перевищує одиницю, що свідчить про вигідність проекту. За розрахунками, протягом трьох років існування, проект принесе на 54% більше коштів, ніж було вкладено. Очікується, що проект окупиться трохи більше ніж за 2,5 року.

5. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що недотримання вимог, викладених у загальному правилі забезпечення фінансової стійкості, призводить до погіршення фінансового стану підприємства. Під час реалізації проекту з впровадження системи стратегічного контролінгу, керівництво стикається зі значним ризиком. Одним з ключових аспектів управління ризиками є їх врахування під час планування та структурування проекту, а також прийняття управлінських рішень з метою мінімізації цих ризиків.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Аналізуючи сутність, функції та завдання стратегічного контролінгу, було виявлено, що він має комплексний вплив на діяльність підприємства, забезпечуючи його функціонування шляхом постійного координації між різними етапами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль).

2. З результатів проведеного аналізу видно, що чистий дохід від реалізації послуг збільшився в 2022 році на 711,1 тис. грн. Інші операційні доходи також показують тенденцію до зростання, але інші операційні витрати зросли на 35,59% у 2021 році. Після збиткового 2020 року, досліджуване підприємство заробило прибуток у 2021 році в розмірі 110,7 тис. грн., що свідчить про позитивну тенденцію. Проте, у 2022 році чистий прибуток підприємства значно зменшився на 89,61% і склав всього 11,5 тис. грн.

3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу на ТОВ «Автовел консалтинг» відмічається незначним збільшенням у період 2020-2022 рр. Цей показник відображає, скільки одиниць чистого доходу від реалізації послуг припадає на одиницю власного капіталу. Загалом, оборотність коштів підприємства є задовільною, що свідчить про розвиток та загальне збільшення ділової активності підприємства. Досліджуване підприємство в 2020 році зазнало збитків, а в 2022 році отримало невеликий прибуток. При зростанні оборотності дебіторської заборгованості в 2021 році, рентабельність власного капіталу зросла на 5,51 пунктів, але в 2022 році зменшилась на 9,51 пунктів через значне сповільнення обороту дебіторської заборгованості. Підприємство переважно фінансується за рахунок власного капіталу, але проблеми з ліквідністю призводять до зниження фінансової стабільності і автономії, а також зменшення показників рентабельності. Причиною цього є недостатня активність підприємства в здійсненні оборотних операцій.

У загальному, фінансовий стан підприємства є незадовільним, особливо з точки зору наявності власних оборотних коштів. Незважаючи на значний власний капітал і низький рівень позичкового капіталу, підприємство демонструє слабкий розвиток та має низькі показники оборотності та оборотних коштів, що порушує структуру його капіталу і потребує впровадження системи стратегічного контролінгу. Фінансовий стан в 2022 році наближається до нестабільного, і тип фінансової стійкості описується як нестабільний, що повністю відповідає всім показникам.

4. ТОВ «Автовел консалтинг» не займає лідерської позиції на ринку консалтингових послуг, але компанія має значний потенціал для розвитку. Обмежені інвестиції перешкоджають перспективному зростанню і здобуттю більшої частки ринку в даній галузі. Недостатнє фінансування реклами, заробітної плати консультантів та обмежена кількість офісів впливають на привабливість компанії для клієнтів, як і потенційних. Керівництво компанії активно просуває її серед середнього та малого бізнесу, але компанія ще не зайняла стабільну та надійну позицію на ринку, оскільки значна частина фінансування її діяльності ґрунтується на кредитних ресурсах.

У контексті формування ринку консалтингових послуг в Україні, попит на послуги консультантів зростає, але існує проблема взаємодії між консультантами та клієнтами - керівники підприємств не завжди можуть чітко сформулювати свої завдання. Зазвичай вони вказують лише на наслідки (зменшення попиту на продукцію, потреба в "нормалізації" оподаткування, відсутність коштів на розвиток тощо), але не визначають причини, про які сам керівник може навіть не підозрювати. Це стається через те, що він дивиться на проблему зі свого боку, користуючись своїми знаннями і навичками. Іншою особливістю є те, що українські керівники, найчастіше, є відмінними фахівцями-технологами, але не завжди мають чітке уявлення про управлінську дисципліну, і одна людина не може бути експертом в усіх галузях, таких як бухгалтерія, психологія, маркетинг і інформаційні системи.

5. Показник EVA для досліджуваного підприємства має від'ємне значення, що свідчить про нестабільний фінансовий стан та, передусім, неефективне управління капіталом підприємства, а також надмірну залежність від зовнішніх джерел фінансування.

6. В цілому, комплексне використання запропонованого фінансового інструментарію для оцінки інвестиційної привабливості підприємства дозволить значно підвищити рівень інформативності та достовірності отриманих результатів, забезпечить ефективність управління інвестиційною привабливістю підприємства як у поточному, так і в майбутньому, і стане основою для подальших досліджень та розробок в цьому напрямку.

7. Запропоновано впровадити систему стратегічного контролінгу на досліджуваному підприємстві шляхом створення фінансового відділу з окремим сектором фінансового контролінгу. Однак головною причиною відсутності фінансового відділу на даному підприємстві є його невеликі розміри та недостатні фінансові ресурси для утримання окремого відділу. Для досягнення збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості необхідно розглядати такі резерви, як підвищення ефективності співпраці з постачальниками послуг та оптимізація постійних витрат у сучасних умовах.

8. Згідно з планом на 2023 рік, очікувався чистий грошовий потік в розмірі 496,29 тис. грн. Дохід від реалізації повинен був скласти 1759,44 тис. грн., а чистий прибуток - 526,49 тис. грн. Прогнозується зростання показників підприємства в наступному році. За проектом створення фінансового відділу, чиста теперішня вартість перевищує нуль, а коефіцієнт рентабельності більший за 1, що свідчить про вигідність проекту. За розрахунками, протягом 3 років існування проект повинен забезпечити на 54% більше коштів, ніж було вкладено. Період окупності проекту становить трохи більше 2,5 років.

9. Запропонована методика впровадження фінансового контролінгу дозволяє не лише встановити оптимальне співвідношення між власним та залученим капіталом, але й визначити межі їх можливих змін, а також надати рекомендації щодо формування структури кредитних ресурсів у складі позичкового капіталу

підприємства. Загалом, можна зробити висновок, що порушення відповідностей, які зазначені в загальному правилі забезпечення фінансової стійкості, призводять до погіршення фінансового стану підприємства. Під час реалізації проекту з впровадження системи стратегічного контролінгу, керівництво стикається зі значною кількістю ризиків. Основним аспектом управління ризиками є їх врахування під час планування та структурування проекту, а також прийняття управлінських рішень з метою їх мінімізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксентюк М.М. Роль контролера в управлінській діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 187-191.
2. Бабяк Н.Д. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. К.:КНЕУ. 2019 – 407 с.
3. Бойко Є.І. Удосконалення системи управління на підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. - Львів: РВВ НЛТУ України. 2018. Вип. 18.6. С. 215-221.
4. Боронос В.Г. Формування механізму оптимізації структури капіталу та його вплив на фінансовий потенціал підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3 .Т. 1 – 456 с.
5. Великий Ю.М. Управління витратами підприємства: монографія / Ю.М. Великий, В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 192 с.
6. Войтко С.В. Процесний підхід до організації підрозділу контролінгу на підприємстві. Збірник наукових праць Національного університету водного господарства та природокористування. 2017. С. 41 – 51.
7. Голяш І.Д., Будник Л.А. Шляхи впровадження контролінгу в практику вітчизняних підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Випуск 196: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ. 2013. С. 945 – 950.
8. Григораш І.О. Класифікація інструментів контролінгу. *Формування ринкової економіки* [Електронний ресурс]: зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства : теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. А.Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. Ч. 1. С. 244 – 252.
9. Давидович І.Є. Оперативний контролінг та його роль в управлінні діяльністю підприємств і організацій. *Вісник ТДЕУ*. 2010. № 2. С. 85 – 95.
10. Давидович І.М. Планування собівартості продукції в системі стратегічного контролінгу машинобудівного підприємства. *Вісник Національний університет «Львівська політехніка»*

- Л. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. № 649. С. 175 – 183.
11. Довгалюк В.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. Посібник.– Хмельницький: Евріка, 2013. 156 с.
12. Докієнко Л.М. Фінансовий інструментарій оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. URL: http://www.economy.kpi.ua/files/files/70_kpi_2020.doc
13. Должанський І.З., Загоріна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Рашупкіна В.М. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
14. Економіка підприємств: Навч. посіб. / О.В. Ареф'єва, В.Г. Санаєв, О.В. Ареф'єв та ін. К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2010. 237с.
15. Економіка підприємства: Навчальний посібник /За ред.. А.В.Шегди. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання/ Прес, 2009. 335с.
16. Економічний аналіз: Навч.посібник /Болух М.А., Бурчевський В.З., Горбатюк М.І.; за ред. Акад. НАНУ, проф. Чуманенко М.Г. К., 2011. 204с.
17. Жамойда О.А. Інструменти організації бюджетування промислових підприємств в Україні. Вісник Донецького університету. Науковий журнал. Серія В. Економіка і право. – Донецьк: ДонНУ, 2009. 356 с.
18. Жук В.М. Бухгалтерський інжиніринг. Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній економіці: збірник тез та доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет- конференції (21 лютого 2019 р.; м. Київ). К.: ТОВ «Всеукраїнський інститут права і оцінки», 2019. 534 с.
19. Журавльова. І. В., Ястремська О. М., Меренкова Л. О., Кузенко Т. Б., Добринь С. В.; Ред.: І. В Журавльова. Фінанси підприємств: теоретико-методичне забезпечення формування та відтворення: монографія/ Х.: ХНЕУ, 2010.428с.
20. Загородній А.Г. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко.4-те вид., випр. та доп. К. : Знання, КОО ; Л. : Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ. 566 с.

21. Задорожний З.В. Контролінг: Навчальний посібник / З.В. Задорожний, І.Є. Давидович, А.В. Фаїзов. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 224 с.
22. Зарубінський В.М., Зарубінська Н.С., Дем'яном Н.І., До запитання про управління фінансовим станом підприємства. *Фінансовий менеджмент*. №3. М.:Фінпрес, 2019/ С. 12-34.
23. Зятковський І.В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / І.В. Зятковський, Л.І. Зятковська, М.В. Романів. Чернівці: ЗУЕПУ-КП, Золоті литаври. 2012. 274 с.
24. Іванова В. В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації : стан і перспективи розвитку: [монографія] / В.В. Іванова, Г.М. Сидоренко-Мельник, А.А. Фастовець, І.В. Юрко / За ред. доц. А.А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ. 2008. 157 с.
25. Івахненко С.В. Стратегічний контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. К.: Знання. 2009. 319 с.
26. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : [навч. посіб.] / С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. К. : Професіонал, 2018. 592 с.
27. Камінська Т.Г. Роль і місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві. *Облік і фінанси АПК*. 2017. № 4. С. 74-79.
28. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2016. № 1. С. 118 – 127.
29. Килимнюк В. Еволюція контролінгу, його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2004. №1. С.23-29.
30. Кірейцев Г.Г. Обліково-аналітична система сільськогосподарського підприємства в умовах антикризового управління. *Облік і фінанси АПК*. 2013. № 3. С. 85-86.
31. Княжеченко В.В. Планування діяльності підприємства : Конспект лекцій[для студ. спец.6.050100 «Економіка підприємства», спеціалізації «Економіка

- підприємств міського господарства») / В. В. Княжеченко. Харків : ХНАМГ, 2014.150 с.
- 32.Криворотько І.О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2017_7/files/EC709_26.pdf
33. Мамішев А. Зміст і призначення контролю в механізмі управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 3. С. 5-10.
34. Матвієнко Г.Л. Окремі рекомендації щодо організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах / Г.Л. Матвієнко // *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 210: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ. 2013. С. 564 – 570.*
- 35.Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія / Г.О. Партин - К.: УБС НБУ, 2018. 219 с.
- 36.Пісьмаченко Л.М. Контролінг в органах державної влади й органах місцевого самоврядування : [навч. посіб.]. К. : Вид-во НАДУ, 2020. 81 с.
- 37.Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Навчальн. посібн. Практикум / за загальн. ред. А.М. Поддєрьогін. К.: КНЕУ, 2015. 335с.
- 38.Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент : підручник [А.М. Поддєрьогін, та ін.]: кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. - 2-ге вид., перероб. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.
- 39.Попова О.Ю., Секеріна Г.В. Використання методів контролінгу при плануванні процесів розвитку господарської діяльності на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4, Т.2. С. 196 – 200.
40. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. Львів: «Магнолія-2016», – 190 с.
41. Проданчук М.А. Теоретико-методологічні засади управлінського обліку в системі управління підприємством. *Фінанси і облік АПК*. 2011. № 3. С.51– 57.
42. Прокопишак В. Контролінг у системі формування фінансового потенціалу підприємств // В. Прокопишак, С. Ярмольський // *Формування інформаційного : потенціалу бухгалтерського обліку, контроль, аналіз та аудит в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар.наук-практ. Інтернет-конф., 18-19 квітн. 2019 р., ДАТУ, м. Кам'янець-Подільський.– Тернопіль : Крок, 2019. – С. 332 – 334.*

43. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар – Тернопіль: Карт-бланш, 2011. 370 с
44. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку . 2019. № 769. С. 96 – 107.
45. Смоквіна Г.А. Конролінг як складова частина управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2012. Вип. 42 (2). С. 329 – 335.
46. Сорокіна М. І. Фінансовий аналіз: методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Фінансовий аналіз» / М. І. Сорокіна. Миколаїв, 2020. 85 с.
47. Старостенко Г. Г. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Г. Г. Старостенко, Н. В. Мірко. Київ : ЦНЛ, 2021. 224 с.
48. Стефаненко М. М., Набієва Л. Ю. Використання контролінгу в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 24-26.
49. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 146-153.
50. Супрун В. І. Контролінг як сучасна концепція забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 13 (96). С. 117 – 124.
51. Сухарева Л. Проблеми адаптації і передумови організації контролінгу у вітчизняній теорії і практиці. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2011. №8. С. 11-17.
52. Тарасюк М.В, Основні етапи впровадження контролінгу в управління підприємствами. *Вісник КНТЕУ*. 2019- 136 с.
53. Теория Activity Based Costing. URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_988.
54. С. Альошина Теорія обмежень доктора Голдратта. URL: <https://www.svita.ua/add-education/articles/tehnol/9302/>.
55. Терещенко О.О Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи: монографія / [Терещенко О.О., Бабяк Н.Д., Іващенко А.І. та ін.]; за заг. ред. О. Терещенка. Київ: КНЕУ, 2017. 495 с.

55. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2013. №12. С. 26-32.
56. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О.О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш; Навч. метод. посіб. К. : КНЕУ. 2003. 312с.
57. Фаріон І.Д., Захарків Т.Д. Фінансовий аналіз. Т. 2019. С. 243 – 272.
58. Фінансовий аналіз. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю.: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 592 с.
59. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 3(45). С. 117 – 123.
60. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Ч. І. Вид. 2-ге, [стереот.]. - Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
61. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) / Г.Ф. Шепітко К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2019. 136 с.
62. Яковлев Ю.П., Контролінг на базі інформаційних технологій. – К. : Центр навч. Літератури, 2012. 318 с.
63. Wojar W., Woznicka K. Systemy zintegrowane zarz^dzania jako narzdzia wspomagajce procesy logistyczne w biznesie. *Logistyka - nauka*. 2012. 6. pp. 688-695.
64. How To Achieve a Six Sigma Quality Standard. URL: http://www.ehow.com/how_7552085_achieve-six-sigma-quality-standard.html#ixzz2SxMGxmr8
65. Smart Business: Managing by the Open Book. URL: https://www.nationaldriller.com/Articles/Column/BNP_G_UID_9-5-2006_A_10000000000000632010.
66. Strategy Maps: How to Link Strategic Objectives to Operational Initiatives. URL: <https://www.intrafocus.co.uk/strategymaps/> Ralph Smith/
67. Swarm intelligence. URL: <https://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki-/397693//>
68. Theory of constraints Reference for Business Encyclopedia of Business, 2nd ed Read more. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-of-Constraints.html#ixzz2SuIqykfh>.
69. ХОДЗИЦЬКА В.В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами. *Облік і фінанси*. № 4 (66). 2020. 153с.

70. Азізова К.М. Елементи системи контролінгу на підприємстві. URL: https://www.rusnauka.com/16_NTP_2008/Economics/33890.doc.htm
71. Навчально-методичний комплекс дисципліни " Аналіз і контроль підприємства" для підготовки фахівців окр «Магістр» зі спеціальності 000007 «Адміністративний менеджмент» (специфічні категорії). Київ. 2020. URL: <https://www.refdb.ru/look/1476764-pall.html>
72. Олійник В.В., Савчук М.О. Контролінг в системі управління підприємством та його автоматизація. URL: https://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_83299.doc.htm
73. Financial controlling in the enterprise financial activity management system/ N. Ischenko. URL: <https://www.lit.govuadocs.com.ua/docs/14408/index-19516-1.html?page=24>
74. Розробка політики розподілу прибутку на торговельному підприємстві. URL: https://www.knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635b3bc68b4d53b89521316c27_1.html
75. Основи податкового обліку, аналізу і аудиту витрат підприємства. <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=865030>
76. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності. URL: <https://www.lektsii.org/14-9424.html>
77. <https://www.zahyst.in.ua>
78. https://www.kims.kh.ua/tutorials/finplanuvannya_konspekt.pdf
79. Конку rentне середовище підприємства. URL: <https://posibniki.com.ua/post-konkurentne-seredovische-pidpriemstva>
80. URL; <https://www.en.ppt-online.org/80916>

ДОДАТКИ

Додаток А

Об'єкти та інструменти окремих підсистем фінансового контролінгу [Ошибка!

Источник ссылки не найден., с. 30]

Підсистема фінансового контролінгу	Об'єкт	Інструменти
1	2	3
Контролінг витрат	Витрати (витрати, розподілені за центрами відповідальності, за місяцями виникнення, за носіями, за продуктами)	<ul style="list-style-type: none"> - облік за центрами витрат; - розподіл витрат за об'єктами; - стандарт-кост (нормативний облік); - директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг; - калькулювання на основі діяльності; - диференційний аналіз витрат; - СVP-аналіз і маржинальний аналіз; - аналіз чутливості; - методи економіко-математичного моделювання витрат; - аналіз і калькуляція життєвого циклу продукту; - бенчмаркінг; - функціонально-вартісний аналіз; - бюджетування витрат
Контролінг фінансів	Фінансові ресурси. Ліквідність. Рентабельність. Вартість	<ul style="list-style-type: none"> - EVA, методи оперативної та стратегічної фінансової діагностики; - планування з використанням BSC; - аналіз відхилень; - бюджетування на основі діяльності; - бюджетування з нуля; - цільове бюджетування; - гнучке планування, ковзне бюджетування; - CF-аналіз; - економетричні методи
Контролінг ризиків	Фінансові та операційні ризики діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT-аналіз; - аналіз сценаріїв; - бенчмаркінг; - метод аналогій; - метод Монте-Карло; - аналіз сценаріїв; - експертний метод
Інвестиційний конт-ролінг	Інвестиційні проекти	<ul style="list-style-type: none"> - статичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків; - дискримінантний аналіз; - аналіз життєвого циклу продукту; - аналіз відхилень; - сценарії та математичні моделі; - таргет-костинг

Контролінг логістичних систем	Інформаційні та фінансові потоки, що супроводжують рух матеріальних потоків підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • EQQ-model; • ABC-метод (процесний); • аналіз ланцюжка вартості; • оцінювання і всебічний контроль якості (TQM); • система постійного вдосконалення (кайзен); • ABC, XYZ-аналіз; • аналіз оптимального розміру замовлень (EOQ); • планування завантаження потужностей; • аналіз вузьких місць
Контролінг поведінки	Персонал. Система матеріального стимулювання персоналу. Ефективність персоналу, підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> • управління за центрами відповідальності; • показники оцінки ефективності діяльності; • системи мотивації

Динаміка прибутковості активів (3-х факторна модель Дюпон-каскад) ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення, +/-		
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Сума активів, тис. грн.	3192,30	2894,60	3059,30	-297,70	164,70	-3357,00
Обсяг реалізації, тис. грн.	210,40	338,70	1049,80	128,30	711,10	-921,50
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-10,40	110,70	11,50	121,10	-99,20	109,60
Дебіторська заборгованість	110,30	4,20	139,60	-106,10	135,40	-245,70
Прибутковість реалізації продукції, %	-0,06	0,33	0,01	0,38	-0,32	0,37
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,07	0,12	0,34	0,05	0,23	-0,29
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,91	80,64	7,52	78,74	-73,12	71,22
Прибутковість активів, %	-	0,04	-	0,04	-0,03	0,04
Зміна прибутковості активів за рахунок:						
Прибутковості реалізації продукції	-	-	-	-5,20	0,03	-0,04
Коефіцієнту оборотності активів	-	-	-	0,06	0,02	0,00
Коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості	-	-	-	5,51	-8,77	24,21

Динаміка прибутковості власного капіталу (ROE) (3-х факторна модель Дюпон-каскад)

ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021 р.	2022 р.
Сума власного капіталу, тис. грн.	2881,50	2592,20	2604,00	-289,30	11,80
Обсяг реалізації, тис. грн.	210,40	338,70	1049,80	128,30	711,10
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-10,40	110,70	11,50	121,10	-99,20
Дебіторська заборгованість	110,30	4,20	139,60	-106,10	135,40
Прибутковість реалізації продукції, %	-0,06	0,33	0,01	0,38	-0,32
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, разів	0,07	0,13	0,40	0,06	0,27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,91	80,64	7,52	78,74	-73,12
Рентабельність власного капіталу (ROE) %	-0,0042	0,0427	0,0044	0,0469	-0,0383
Зміна прибутковості активів за рахунок:					
Прибутковості реалізації продукції	-	-	-	-5,20	0,03
Коефіцієнту оборотності активів	-	-	-	0,06	0,02
Коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості	-	-	-	5,51	-9,51

Показники динаміки та структури активів ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020
– 2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, 2020/2021 тис. грн.	Темп приросту, 2020/2021 %	Абсолютне відхилення, 2021/2022 тис. грн.	Темп приросту, 2021/2022 %
	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку				
Необоротні активи	2912,7	91,24	2829,9	97,76	2715,2	88,76	-82,8	-2,84	-114,7	-4,05
Оборотні активи	279,6	8,76	64,7	2,24	344	11,24	-214,9	-76,86	279,3	431,68
Всього активів	3192,3	100,00	2894,6	100,00	3059,2	100,00	-297,7	-9,33	164,6	5,69

Характеристика конкурентів ТОВ «Автовел консалтинг»

Компанія	Сфера діяльності
Консалтингова компанія «СІДКОН»	<ul style="list-style-type: none"> — управління ризиками; — інформаційно-аналітичний супровід злиття і поглинань; — комплексна безпека; — аналітичні прогнози та огляди; — вивчення ділового партнера і конкурента; — управлінський і кадровий консалтинг; — отримання інформації з будь-якої точки світу (компанія є членом Всесвітньої Асоціації Детективів). <p>Сьогодні компанія консультує найбільші банки і компанії України та інших держав.</p>
Консалтингова компанія "Увекон"	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка майна та майнових прав: <ul style="list-style-type: none"> — нерухомості — обладнання та транспортних засобів — об'єктів культурної спадщини — активів для міжнародного аудиту — діючих підприємств (цілісних майнових комплексів), як бізнесу господарюючого суб'єкта з усією сукупністю лежачих на ньому прав і зобов'язань; — пайової участі в бізнесі (частки в капіталі товариства або товариства); — контрольних та міноритарних пакетів акцій, емітованих акціонерним товариством; — облігацій, векселів та інших цінних паперів — активів, що перебувають у власності господарюючого суб'єкта та складових підприємство як майновий комплекс, або його частини; — інвестиційних проектів з реконструкції діючих підприємств (цілісних майнових комплексів), а також вартості планованого бізнесу створюваних компаній. • Аналітичний центр здійснює: <ul style="list-style-type: none"> — дослідження ринку нерухомості України в розрізі регіонів та міст, в тому числі макроекономічної ситуації та факторів, що впливають на ринок; — аналіз існуючого попиту та пропозиції; — динаміки цін; — виклад тенденцій і прогнози розвитку ринку; — деталізовані дослідження визначених замовником сегментів ринку нерухомості, міст і регіонів України; — огляди змін основних тенденцій і активності на ринку нерухомості України; — огляди змін та доповнень законодавчої бази у сфері нерухомості; — визначення найефективніших варіантів управління нерухомістю. • Роботи із землеустрою
Консалтингова компанія «Бізнес Центр»	<ul style="list-style-type: none"> • Професійний підбір кваліфікованих працівників та надання консультацій з питань кадрового менеджменту • Навчання та вдосконалення навичок Вашого персоналу шляхом проведення різноманітних бізнес-тренінгів та навчальних семінарів • Розробка спеціалізованих тренінг-програм відповідно до специфіки діяльності конкретної фірми <ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи управління персоналом та фінансовий менеджмент • Бухгалтерське обслуговування • Клуб бухгалтерів • Інтенсивний курс "Бухгалтерський та податковий облік в приватному бізнесі" • Курс "Робота з ППЗ 1С:Бухгалтерія" • Курс "Ведення діловодства на комп'ютері" • Навчання за програмою "Офіс-менеджер на сучасному підприємстві"
Українська аналітично-консалтингова компанія	<ul style="list-style-type: none"> • Консультації • Управлінський консалтинг • Фінансовий консалтинг • Міжнародний консалтинг • Юридичне обслуговування • Реєстрація підприємств і організацій • Аукціони, торги, конкурси • Маркетинг • Бізнес-пошук • Послуги Колл-Центра (Call Center) • Та інші

<p>«H-ART» – консалтингова компанія</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз основних бізнес-процесів підприємства, алгоритму та логічності їх побудови. • Комплексний аудит систем управління залишками, товарного обліку, документообігу. • Аналіз управлінської структури і оцінка ключових співробітників. • Аудит фінансового стану компанії, розрахунок реальних показників її діяльності. • Виявлення та систематизація проблемних зон підприємства. • Створення комплексу рекомендацій щодо усунення проблем ефективної діяльності підприємства чи збільшення основних економічних показників її роботи. • Оптимізація фонду оплати праці • Впровадження системи оплати праці (узгодженої з ринком і можливостями компанії) • Впровадження організуючої схеми компанії: оптимізація бізнес-процесів, технологій і стандартів <p>Впровадження системи управління на основі ключових показниках ефективності</p>
---	--

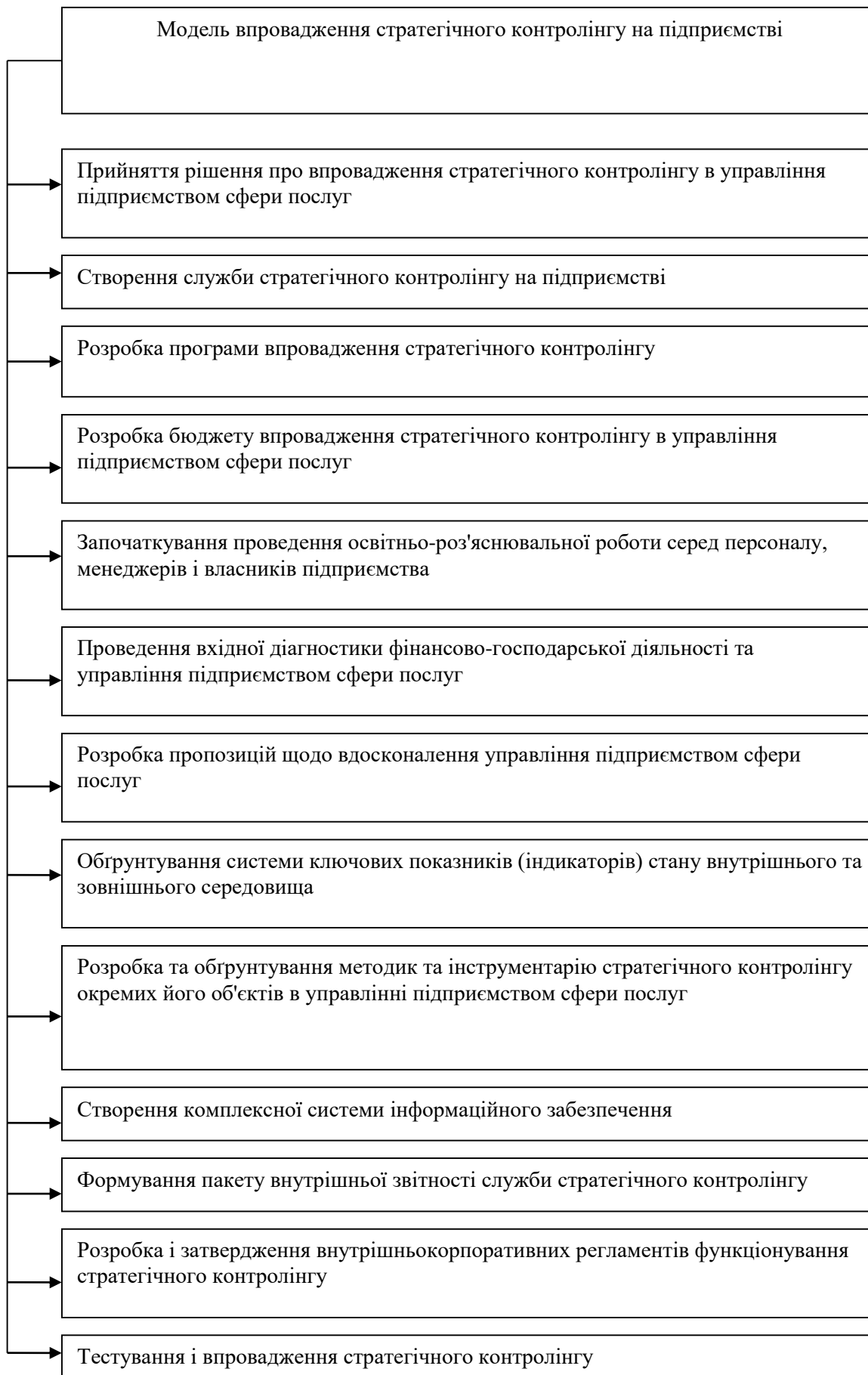
Метод конкурентних переваг краще в альбомному форматі

Фактори	Вага	ТОВ «Автовел консалтинг»		Консалтингова компанія «СІДКОН»		Консалтингова компанія "Увекон"		Консалтингова компанія Бізнес Центр		Українська аналітично-консалтингова компанія		«Н-ART»	
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
1. Інвестиції	0,14	6	0,84	7	0,98	6	0,84	9	1,26	9	1,26	5	0,7
2. Реклама	0,1	7	0,7	7	0,7	5	0,5	8	0,8	7	0,7	5	0,5
3. Ціна на послуги	0,08	9	0,72	6	0,48	6	0,48	8	0,64	7	0,56	6	0,48
4. База консультантів	0,12	6	0,72	8	0,96	7	0,84	9	1,08	9	1,08	7	0,84
5. Диверсифікація послуг	0,11	7	0,77	7	0,77	8	0,88	9	0,99	9	0,99	5	0,55
6. Темпи росту частки ринку	0,08	7	0,56	7	0,56	6	0,48	9	0,72	8	0,64	6	0,48
7. Географічне розташування	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4	7	0,56	8	0,64	4	0,32
8. Якість послуг	0,11	7	0,77	7	0,77	6	0,66	9	0,99	8	0,88	6	0,66
9. Інноваційність	0,1	6	0,6	6	0,6	6	0,6	8	0,8	7	0,7	4	0,4
10. Імідж компанії	0,08	6	0,48	7	0,56	6	0,48	9	0,72	9	0,72	4	0,32
Сума	1	-	6,56	-	6,78	-	6,16	-	8,56	-	8,17	-	5,25

Допоміжні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі,
включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості підприємства
ТОВ «Автовел консалтинг»

Фінансові показники	Необхідні для		Період звітності	
	Інвестора (власника)	Фінансової служби	Стратегічні (річні)	Поточні (щомісячні)
1	2	3	4	5
Фінансові показники ефективності діяльності				
Рентабельність активів (RONA)		+		+
Фінансові показники, що характеризують ділову активність				
Період обороту дебіторської заборгованості		+		+
Період обороту кредиторської заборгованості		+		+
Тривалість операційного циклу	+	+	+	+
Тривалість фінансового циклу	+	+	+	+
Показники фінансової стійкості та платоспроможності				
Сума власного оборотного капіталу		+		+
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	+	+		+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		+		+
Загальний коефіцієнт покриття		+		+
Коефіцієнт фінансової автономії	+	+		+
Тип фінансової стійкості	+	+	+	+
Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів на основі чистого грошового потоку		+	+	+

Модель впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві



Додаток М

Власні оборотні кошти ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

№ п.п.	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-			Темп приросту відхилення, %		
					2020 – 2021 рр.	2021-2022 рр.	2020 – 2022 рр.	2020 – 2021 рр.	2021-2022 рр.	2020 – 2022 рр.
1	2	3	4	5						
1	Загальна сума поточних активів	279,60	64,70	344,00	-214,90	279,30	-558,90	-76,86	431,68	-162,47
2	Загальна сума короткострокових зобов'язань	310,80	302,40	454,90	-8,40	152,50	-463,30	-2,70	50,43	-101,85
3	Величина власних оборотних коштів	-31,20	-237,70	-110,90	-206,50	126,80	-95,60	661,86	-53,34	86,20
4	Частка в сумі поточних активів, %:									
	— власного капіталу									
	(рядок 3 : рядок 1) × 100	-11,16	-367,39	-32,24	-356,23	335,15	-323,99	-	-	-
	— позичкового капіталу									
(рядок 2 : рядок 1) × 100	111,16	467,39	132,24	356,23	-335,15	223,99	-	-	-	

Додаток Н

Ліквідність балансу ТОВ «Автовел консалтинг» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Джерела фінансування	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		
								2020 р.	2021 р.	2022 р.
Група А ₁ (грошові кошти)	52,3	1,3	23,9	Група П ₁ (кредиторська заборгованість, кредити банку, строк повернення яких настав)	2,6	3	120,2	-49,7	1,7	96,3
Група А ₂ (дебіторська заборгованість, товари)	110,3	4,2	139,6	Група П ₂ (короткострокові кредити банку)	-	-	-	-110,3	-4,2	-139,6
Група А ₃ (запаси)	117	58,7	179,9	Група П ₃ (довгострокові кредити і позики)	-	-	0,4	-117	-58,7	-179,5
Група А ₄ (необоротні активи, витрати майбутніх періодів)	2912,7	2829,9	2715,2	Група П ₄ (постійні пасиви)	2881,5	2592,2	2604	-31,2	-237,7	-111,2
Всього	3192,3	2894,6	3059,3	Всього	3192,3	2894,6	3059,3	—	—	—