

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОС «Магістр»

на тему: **Вдосконалення системи фінансового контролінгу у філії
Львівське лісове господарство ДСЛГ «Ліси України»**

Виконав: студент групи Фін-61 (маг)
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Грещак Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Синявська Л.В.

(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент Грицина О.В.

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« » 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Грещаку Юрію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи: **Вдосконалення системи фінансового контролінгу у філії Львівське лісове господарство ДСЛГ «Ліси України»**

Керівник роботи: Синявська Любов Василівна, к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від "27" 10.2023 р. № 572/К-С

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 10.12.2023 р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність, рекомендована література, статистичні довідники

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність та роль фінансового контролінгу в сучасних умовах

1.2. Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні

1.3 Методика дослідження фінансового контролінгу на підприємстві

2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ФІЛІЇ ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСЛП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1 Тактичний контролінг господарської діяльності підприємства

2.2 Фінансове планування як складова фінансового контролінгу

2.3 Використання підприємством інструментів стратегічного контролінгу

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

3.1 Покращення фінансового контролінгу на підприємстві

3.2 Зарубіжний досвід використання фінансового контролінгу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Консультанти з розділів кваліфікаційної роботи

7. Дата видачі завдання 16 березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	16.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	27.09.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка питань з охорони праці та захисту населення. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК)	19.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	26.11.23 р.

5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	10.12.23 р.
----	--	-------------

Студент _____

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент _____ Синявська Л.В.

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

Зміст

Вступ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Економічна сутність та роль фінансового контролінгу в сучасних умовах	6
1.2. Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні	16
1.3. Методика дослідження фінансового контролінгу на підприємстві	21
2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ФІЛІЇ ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСЛП «ЛІСИ УКРАЇНИ»	24
2.1 Тактичний контролінг господарської діяльності підприємства	24
2.2 Фінансове планування як складова фінансового контролінгу	35
2.3 Використання підприємством інструментів стратегічного контролінгу	49
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ	55
3.1 Покращення фінансового контролінгу на підприємстві	55
3.2 Зарубіжний досвід використання фінансового контролінгу	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

УДК 336.64:658.5

Кваліфікаційна робота: 67 стор. текстової частини, 17 таблиці, 14 рисунків, 31 джерело.

Вдосконалення системи фінансового контролінгу у філії Львівське лісове господарство ДСЛГ «Ліси України»

Грещак Юрій Володимирович – Кваліфікаційна робота. Кафедра фінансів, банківської справи та страхування. – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

В роботі розглянуто існуючі підходи щодо визначення сутності економічної категорії «фінансовий контролінг», дано оцінку тактичному та стратегічному контролінгу в об'єкті дослідження, на основі узагальнення результатів дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення системи контролінгу на підприємстві

Ключові слова: *контролінг; стратегічний контролінг; оперативний контролінг; системи контролінгу; організація контролінгу.*

Анотація

Стійкий розвиток економіки в Україні вимагає розробки та застосування нових підходів в управлінні підприємствами та умов їх функціонування на ринку. Для того, щоб вижити підприємствам, необхідно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на ринку та систематично проводити управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, Застосування системи фінансового контролінгу є новим напрямом в системі управлінні стійким розвитком підприємства як функціонально відокремленого напрямку фінансової роботи.

В роботі досліджено роль фінансового контролінгу як складової системи управління стійким розвитком підприємства. Охарактеризовано основні етапи, концепції, принципи та функції формування та розвитку фінансового контролінгу у філії. Обґрунтовано необхідність організації та запропоновано основні шляхи впровадження фінансового контролінгу в управління підприємством

Ключові слова: *контролінг; стратегічний контролінг; оперативний контролінг; системи контролінгу; організація контролінгу.*

Summary

The sustainable development of the economy in Ukraine requires the development and application of new approaches to the management of enterprises and the conditions for their operation on the market. In order for enterprises to survive, it is necessary to correctly define their strategy and tactics of behavior on the market and systematically manage the activities of the enterprise in order to increase the efficiency of its activities. The application of the financial controlling system is a new direction in the management system of the sustainable development of the enterprise as a functionally separated direction of financial work.

The paper examines the role of financial controlling as a component of the management system of sustainable development of the enterprise. The main stages, concepts, principles and functions of the formation and development of financial controlling in the branch are characterized. The need for organization is substantiated and the main ways of implementing financial controlling in enterprise management are proposed

Keywords: *controlling; strategic controlling; operational controlling; controlling systems; organization of controlling.*

Вступ

Актуальність теми. Дуже часто низький рівень розвитку фінансового менеджменту стає причиною виникнення кризових ситуацій на підприємствах, оскільки некваліфіковані та помилкові дії керівництва можуть призвести до банкрутства. Контролінг є саме тим інструментом, що дозволяє передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації та уникнути їх. Фінансовий контролінг використовується підприємством для отримання необхідної інформації, на основі якої будуть у подальшому прийматися управлінські рішення. Тому коли вже на підприємстві діє налагоджена система контролінгу, її постійно необхідно моніторити й удосконалювати. Враховуючи вищевикладене, питання щодо розробки механізму, який дозволить оцінити ефективність фінансового контролінгу на підприємстві, не може розглядатися без детального аналізу проблем та окреслення можливих перспектив їх вирішення.

Важливість даних питань обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили його мету та завдання. Зазначені чинники визначають наукову актуальність і практичну значимість цієї проблеми.

Питання сутності, методів та необхідності фінансового контролінгу дедалі частіше привертають увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема: Басанцов І. В., Бондар І.О., Варфоломєєва К. О., Давидович І. Є., Дмитренко А.В., Криворотько І. О., Партин Г.О., Петренко С. М., Терещенко О.О. та ін. Не дивлячись на те, що вивченням даного питання займалися багато вчених, в темі удосконалення фінансового контролінгу на підприємства ще залишилось місце для доопрацювань і удосконалень.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо пошук нових напрямів удосконалення системи фінансового контролінгу.

Виходячи з мети дослідження до роботи поставлено наступні **завдання:**

- обґрунтувати теоретичні основи фінансового контролінгу;
- розкрити економічну сутність, функції і принципи фінансового контролінгу в сучасних умовах;
- дослідити нормативно-правове забезпечення функціонування фінансового контролінгу;
- провести фінансовий аналіз діяльності підприємства за звітний період з метою визначення першочергових завдань, які має вирішувати система контролінгу;
- провести моніторинг ресурсного та здійснити планування забезпечення діяльності;
- висвітлити особливості використання підприємством стратегічного контролінгу;
- здійснити аналіз зарубіжного досвіду у функціонуванні фінансового контролінгу з позиції можливості його застосування в Україні;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалень системи фінансового контролінгу на основі міжнародної практики.

Об'єкт дослідження – процес провадження фінансового контролінгу на підприємства.

Предметом дослідження є фінансові відносини, які виникають в процесі реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи. Методологічною базою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних прийомів і методів дослідження. В ході теоретичних та прикладних розробок використовувалися наступні методи: статистико-економічні методи – для оцінки ефективності діяльності підприємства; метод порівняння – при вивченні зарубіжного досвіду функціонування фінансового контролінгу та шляхів його удосконалення в Україні; аналітичний метод - при розгляді динаміки показників за відповідний період; графічний метод - для систематизації та аналізу статистичних даних, а також для схематизації механізму податкового контролю; абстрактно-логічний метод – при формулюванні висновків.

Особистий внесок. Наукові положення, висновки і пропозиції дослідження, які виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи закони України, укази Президента України, фінансова звітність досліджуваного підприємства, дані реєстрів бухгалтерського обліку, матеріали науковопрактичних конференцій та роботи вітчизняних і закордонних фахівців, офіційні інтернет-ресурси, особисті спостереження автора.

Науковою новизною отриманих результатів є теоретичне обґрунтування та практичне вирішення сукупності завдань пов'язаних із удосконаленням фінансового контролінгу. Більш повно теоретичні та практичні здобутки кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну полягають у наступному:

поглиблено:

- теоретичне розуміння дефініції «фінансовий контролінг», яке полягає у наступному: фінансовий контролінг на промисловому підприємстві являє собою підсистему фінансового менеджменту, яка включає в себе контроль, координацію, планування та аналіз фінансово-господарської діяльності з метою підвищення ефективності, стабільності та безпеки його функціонування та базується на системі відповідного інформаційного забезпечення для прийняття ефективних фінансових рішень у сфері управління грошовими потоками, активами, капіталом, фінансовими результатами, інвестиціями тощо

- здійснено SWOT-аналіз діяльності філії Львівське лісове господарство,

- проведено PEST – аналіз зовнішнього середовища діяльності філії Львівське лісове господарство, який показав, що підприємство зазнає негативних впливів переважно з боку економічних, політичних та технологічних чинників

набули подальшого розвитку:

- дослідження нормативно-правового забезпечення функціонування фінансового контролінгу;

- оцінка діяльності підприємства за звітний період з метою визначення першочергових завдань, які має вирішувати система контролінгу;

- моніторинг ресурсного та здійснити планування забезпечення діяльності;

- особливості використання підприємством стратегічного контролінгу;
- аналіз зарубіжного досвіду у функціонуванні фінансового контролінгу з позиції можливості його застосування в Україні;
- напрацювання пропозицій щодо удосконалень системи фінансового контролінгу на основі міжнародної практики.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість роботи полягає в тому, що досягнуті результати становлять і науково-теоретичний, і практичний інтерес: – у науково-дослідній сфері – положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути основою для подальшої розробки стратегії фінансового контролінгу; в практичному спрямуванні: у навчальному процесі – результати дослідження можуть слугувати підґрунтям при вивченні дисциплін «Фінансовий менеджмент».

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОС «Магістр»

на тему: **Вдосконалення системи фінансового контролінгу у філії
Львівське лісове господарство ДСЛГ «Ліси України»**

Виконав: студент групи Фін-61 (маг)
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа
та страхування»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Грещак Ю.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Синявська Л.В.

(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА СТРАХУВАННЯ

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент Грицина О.В.

(звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« » 2023 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Грещаку Юрію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: **Вдосконалення системи фінансового контролінгу у філії Львівське лісове господарство ДСЛГ «Ліси України»**

Керівник роботи: _____ Снявська Любов Василівна, к.е.н, доцент _____

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від "27" 10.2023 р. № 572/К-С

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 10.12.2023 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: методичні рекомендації, фінансова звітність, рекомендована література, статистичні довідники

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ

2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.3. Економічна сутність та роль фінансового контролінгу в сучасних умовах

1.4. Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні

2.3 Методика дослідження фінансового контролінгу на підприємстві

3. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ФІЛІЇ ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСЛП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

3.3 Тактичний контролінг господарської діяльності підприємства

3.4 Фінансове планування як складова фінансового контролінгу

3.5 Використання підприємством інструментів стратегічного контролінгу

4. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

4.1 Покращення фінансового контролінгу на підприємстві

4.2 Зарубіжний досвід використання фінансового контролінгу

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного матеріалу: графіки, схеми, діаграми

6. Консультанти з розділів кваліфікаційної роботи

7. Дата видачі завдання 16 березня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
6.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для дипломної роботи).	16.03.23 р.
7.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	27.09.23 р.
8.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка питань з охорони праці та захисту населення. Кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК)	19.11.23 р.
9.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	26.11.23 р.

10.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	10.12.23 р.
-----	--	-------------

Студент _____

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент _____ Синявська Л.В.

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

Зміст

Вступ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
2.1. Економічна сутність та роль фінансового контролінгу в сучасних умовах	6
2.2. Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні	16
1.4 Методика дослідження фінансового контролінгу на підприємстві	21
3. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ФІЛІЇ ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСЛП «ЛІСИ УКРАЇНИ»	24
3.3 Тактичний контролінг господарської діяльності підприємства	24
3.4 Фінансове планування як складова фінансового контролінгу	35
2.3 Використання підприємством інструментів стратегічного контролінгу	49
4 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ	55
4.1 Покращення фінансового контролінгу на підприємстві	55
4.2 Зарубіжний досвід використання фінансового контролінгу	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

УДК 336.64:658.5

Кваліфікаційна робота: 67 стор. текстової частини, 17 таблиці, 14 рисунків, 31 джерело.

Вдосконалення системи фінансового контролінгу у філії Львівське лісове господарство ДСЛГ «Ліси України»

Грещак Юрій Володимирович – Кваліфікаційна робота. Кафедра фінансів, банківської справи та страхування. – Дубляни, Львівський НУП, 2024.

В роботі розглянуто існуючі підходи щодо визначення сутності економічної категорії «фінансовий контролінг», дано оцінку тактичному та стратегічному контролінгу в об'єкті дослідження, на основі узагальнення результатів дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення системи контролінгу на підприємстві

Ключові слова: *контролінг; стратегічний контролінг; оперативний контролінг; системи контролінгу; організація контролінгу.*

Анотація

Стійкий розвиток економіки в Україні вимагає розробки та застосування нових підходів в управлінні підприємствами та умов їх функціонування на ринку. Для того, щоб вижити підприємствам, необхідно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на ринку та систематично проводити управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, Застосування системи фінансового контролінгу є новим напрямом в системі управлінні стійким розвитком підприємства як функціонально відокремленого напрямку фінансової роботи.

В роботі досліджено роль фінансового контролінгу як складової системи управління стійким розвитком підприємства. Охарактеризовано основні етапи, концепції, принципи та функції формування та розвитку фінансового контролінгу у філії. Обґрунтовано необхідність організації та запропоновано основні шляхи впровадження фінансового контролінгу в управління підприємством

Ключові слова: *контролінг; стратегічний контролінг; оперативний контролінг; системи контролінгу; організація контролінгу.*

Summary

The sustainable development of the economy in Ukraine requires the development and application of new approaches to the management of enterprises and the conditions for their operation on the market. In order for enterprises to survive, it is necessary to correctly define their strategy and tactics of behavior on the market and systematically manage the activities of the enterprise in order to increase the efficiency of its activities. The application of the financial controlling system is a new direction in the management system of the sustainable development of the enterprise as a functionally separated direction of financial work.

The paper examines the role of financial controlling as a component of the management system of sustainable development of the enterprise. The main stages, concepts, principles and functions of the formation and development of financial controlling in the branch are characterized. The need for organization is substantiated and the main ways of implementing financial controlling in enterprise management are proposed

Keywords: *controlling; strategic controlling; operational controlling; controlling systems; organization of controlling.*

Вступ

Актуальність теми. Дуже часто низький рівень розвитку фінансового менеджменту стає причиною виникнення кризових ситуацій на підприємствах, оскільки некваліфіковані та помилкові дії керівництва можуть призвести до банкрутства. Контролінг є саме тим інструментом, що дозволяє передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації та уникнути їх. Фінансовий контролінг використовується підприємством для отримання необхідної інформації, на основі якої будуть у подальшому прийматися управлінські рішення. Тому коли вже на підприємстві діє налагоджена система контролінгу, її постійно необхідно моніторити й удосконалювати. Враховуючи вищевикладене, питання щодо розробки механізму, який дозволить оцінити ефективність фінансового контролінгу на підприємстві, не може розглядатися без детального аналізу проблем та окреслення можливих перспектив їх вирішення.

Важливість даних питань обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили його мету та завдання. Зазначені чинники визначають наукову актуальність і практичну значимість цієї проблеми.

Питання сутності, методів та необхідності фінансового контролінгу дедалі частіше привертають увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема: Басанцов І. В., Бондар І.О., Варфоломєєва К. О., Давидович І. Є., Дмитренко А.В., Криворотько І. О., Партин Г.О., Петренко С. М., Терещенко О.О. та ін. Не дивлячись на те, що вивченням даного питання займалися багато вчених, в темі удосконалення фінансового контролінгу на підприємства ще залишилось місце для доопрацювань і удосконалень.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо пошук нових напрямів удосконалення системи фінансового контролінгу.

Виходячи з мети дослідження до роботи поставлено наступні **завдання:**

- обґрунтувати теоретичні основи фінансового контролінгу;
- розкрити економічну сутність, функції і принципи фінансового контролінгу в сучасних умовах;
- дослідити нормативно-правове забезпечення функціонування фінансового контролінгу;
- провести фінансовий аналіз діяльності підприємства за звітний період з метою визначення першочергових завдань, які має вирішувати система контролінгу;
- провести моніторинг ресурсного та здійснити планування забезпечення діяльності;
- висвітлити особливості використання підприємством стратегічного контролінгу;
- здійснити аналіз зарубіжного досвіду у функціонуванні фінансового контролінгу з позиції можливості його застосування в Україні;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалень системи фінансового контролінгу на основі міжнародної практики.

Об'єкт дослідження – процес провадження фінансового контролінгу на підприємства.

Предметом дослідження є фінансові відносини, які виникають в процесі реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи. Методологічною базою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних прийомів і методів дослідження. В ході теоретичних та прикладних розробок використовувалися наступні методи: статистико-економічні методи – для оцінки ефективності діяльності підприємства; метод порівняння – при вивченні зарубіжного досвіду функціонування фінансового контролінгу та шляхів його удосконалення в Україні; аналітичний метод - при розгляді динаміки показників за відповідний період; графічний метод - для систематизації та

аналізу статистичних даних, а також для схематизації механізму податкового контролю; абстрактно-логічний метод – при формулюванні висновків.

Особистий внесок. Наукові положення, висновки і пропозиції дослідження, які виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи закони України, укази Президента України, фінансова звітність досліджуваного підприємства, дані реєстрів бухгалтерського обліку, матеріали науковопрактичних конференцій та роботи вітчизняних і закордонних фахівців, офіційні інтернет-ресурси, особисті спостереження автора.

Науковою новизною отриманих результатів є теоретичне обґрунтування та практичне вирішення сукупності завдань пов'язаних із удосконаленням фінансового контролінгу. Більш повно теоретичні та практичні здобутки кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну полягають у наступному:

поглиблено:

- теоретичне розуміння дефініції «фінансовий контролінг», яке полягає у наступному: фінансовий контролінг на промисловому підприємстві являє собою підсистему фінансового менеджменту, яка включає в себе контроль, координацію, планування та аналіз фінансово-господарської діяльності з метою підвищення ефективності, стабільності та безпеки його функціонування та базується на системі відповідного інформаційного забезпечення для прийняття ефективних фінансових рішень у сфері управління грошовими потоками, активами, капіталом, фінансовими результатами, інвестиціями тощо

- здійснено SWOT-аналіз діяльності філії Львівське лісове господарство,

- проведено PEST – аналіз зовнішнього середовища діяльності філії Львівське лісове господарство, який показав, що підприємство зазнає негативних впливів переважно з боку економічних, політичних та технологічних чинників

набули подальшого розвитку:

- дослідження нормативно-правового забезпечення функціонування фінансового контролінгу;

- оцінка діяльності підприємства за звітний період з метою визначення першочергових завдань, які має вирішувати система контролінгу;
- моніторинг ресурсного та здійснити планування забезпечення діяльності;
- особливості використання підприємством стратегічного контролінгу;
- аналіз зарубіжного досвіду у функціонуванні фінансового контролінгу з позиції можливості його застосування в Україні;
- напрацювання пропозицій щодо удосконалень системи фінансового контролінгу на основі міжнародної практики.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість роботи полягає в тому, що досягнуті результати становлять і науково-теоретичний, і практичний інтерес: – у науково-дослідній сфері – положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути основою для подальшої розробки стратегії фінансового контролінгу; в практичному спрямуванні: у навчальному процесі – результати дослідження можуть слугувати підґрунтям при вивченні дисциплін «Фінансовий менеджмент».

РОЗДІЛ 1

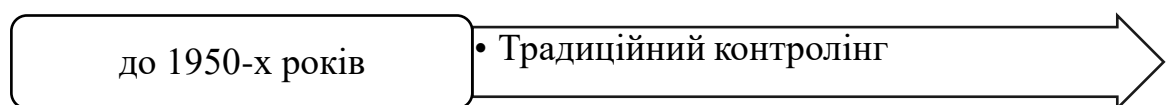
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність та роль фінансового контролінгу в сучасних умовах

Нині немає однозначного визначення поняття " контролінг " , але ніхто не заперечує, що це концепція управління, породжена практикою сучасного менеджменту. Контролінг (від англ. control - керівництво, регулювання, управління, контроль) далеко ще не вичерпується контролем. Тільки на початковій стадії розвитку під контролінгом йшлося про сукупність завдань у сфері обліку та фінансів, а контролер (особа, виконує функції служби контролінгу) був головним бухгалтером. Потім це поняття стало ширшим: до функцій контролінгу стали відносити фінансовий контроль і оптимізацію використання фінансових засобів і джерел.

У сучасному розумінні контролінг - це система управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності організації. В основі цієї нової концепції системного управління організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Однією з основних причин виникнення та впровадження концепції контролінгу стала необхідність системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі.

Контролінг пройшов довгий шлях розвитку Його еволюція відображає зміни в ролі та функціях цього підрозділу управління протягом часу. Важливо зауважити, що еволюція контролінгу може відрізнятися в різних організаціях та галузях, але основні тренди включають такі етапи:



⇒ На цьому етапі контролінг був переважною функцією фінансового обліку та фінансового контролю. Його основні завдання включали

облік та звітність, внутрішній контроль і дотримання правил бухгалтерського обліку.

1960-1990 роки

• Контролінг як інформаційний центр

⇒ На даному етапі контролінг став активніше використовувати інформаційні технології для збору та аналізу даних. Завданням контролінгу було забезпечення потрібної інформації для прийняття стратегічних рішень.

1990-2000 роки

• Контролінг як стратегічний партнер

⇒ На цьому етапі контролінг почав відігравати більш активну роль у стратегічному управлінні підприємством. Він став консультантом для вищого керівництва щодо фінансових аспектів стратегічних рішень.

2000-2010 роки

• Інтегрований контролінг

⇒ На цьому етапі контролінг став більш інтегрованим у процеси управління компанією. Він співпрацює з різними підрозділами організації та забезпечує взаємодію між ними для досягнення спільних цілей.

з 2010-х років

• Сучасний контролінг

⇒ На сучасному етапі контролінг стає більш аналітичним та орієнтованим на дані. Він активно використовує аналітику, штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування, оптимізації процесів та прийняття стратегічних рішень.

⇒ Контролінг в умовах цифрової трансформації (сучасність): Сучасний контролінг також включає в себе аспекти цифрової трансформації, такі як автоматизація процесів, роботизація та аналіз великих обсягів даних.

Контролінг стає все більше орієнтованим на високоінформаційне та технологічне середовище.

Загалом, еволюція контролінгу відбувалася в напрямку більшої стратегічної ролі та використання інноваційних технологій для підтримки управління організацією. Контролінг став ключовим гравцем у впровадженні ефективного фінансового управління і підтримці стратегічних цілей компанії.

Виділяють стратегічний контролінг та тактичний контролінг. Їх відмінність показана у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Характеристика стратегічного та тактичного контролінгу

Характеристика	Стратегічний контролінг	Тактичний контролінг
Тривалість періоду	Середньо- та довгостроковий	Коротко- та середньостроковий
Мета	Формування та реалізація стратегії підприємства	Забезпечення досягнення поточних цілей підприємства
Об'єкти управління	Стратегічні цілі, стратегічні плани, стратегічні показники	Операційні цілі, оперативні плани, оперативні показники
Інформація	Загальнодоступна, статична, прогнозна	Деталізована, оперативна, фактична
Методи	Аналіз, планування, прогнозування, контроль	Планування, контроль, управління витратами
Учасники	Вищі керівники, стратегічні менеджери	Менеджери середньої ланки, оперативні менеджери

Стратегічний контролінг спрямований на забезпечення довгострокового успіху підприємства за рахунок розробки та реалізації стратегії підприємства. Він охоплює середньо- та довгостроковий періоди і фокусується на таких об'єктах управління, як стратегічні цілі, стратегічні плани та стратегічні показники. Стратегічний контролінг використовує загальнодоступну, статичну та прогнозну інформацію, а його методи включають аналіз, планування, прогнозування та контроль. Учасниками стратегічного контролінгу є вищі керівники та стратегічні менеджери.

Тактичний контролінг спрямований на забезпечення досягнення поточних цілей підприємства. Він охоплює коротко- та середньостроковий

періоди і фокусується на таких об'єктах управління, як оперативні цілі, оперативні плани та оперативні показники. Тактичний контролінг використовує деталізовану, оперативну та фактичну інформацію, а його методи включають планування, контроль та управління витратами. Учасниками тактичного контролінгу є менеджери середньої ланки та оперативні менеджери.

Стратегічний і тактичний контролінг є взаємопов'язаними і доповнюють один одного. Стратегічний контролінг визначає загальні напрями розвитку підприємства, а тактичний контролінг забезпечує їх реалізацію.

Важливою характеристикою фінансового контролінгу є його системність, тобто поєднання в єдиному процесі різних видів контролю, таких як бюджетування, аналіз фінансових результатів, планування та контроль за витратами, управління оборотними активами, управління дебіторською заборгованістю, управління кредиторською заборгованістю тощо.

У сучасній науковій думці існує також безліч підходів до визначення поняття «фінансовий контролінг».

Як видно з таблиці, вчені трактують фінансовий контролінг як систему заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, досягнення поставлених фінансових цілей і завдань, а також своєчасного та достовірного інформування вищого керівництва про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Тракткування дефініції «фінансовий контролінг»

Вчений	Тракткування фінансового контролінгу	Джерело
Терещенко О.О.	Фінансовий контролінг - це процес забезпечення своєчасного та достовірного інформування вищого керівництва про фінансовий стан та результати діяльності підприємства, а також контроль за дотриманням фінансової дисципліни та ефективністю використання фінансових ресурсів.	[25]

Смирнова Л.Д.	Фінансовий контролінг - це система економічних і організаційних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, досягнення поставлених фінансових цілей і завдань.	[22]
Сухарева Л.А., Петренко С.Н.	Фінансовий контролінг - це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, досягнення поставлених фінансових цілей і завдань, а також своєчасного та достовірного інформування вищого керівництва про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.	[24]
Давидович І.Є.	Фінансовий контролінг - це система заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, досягнення поставлених фінансових цілей і завдань, а також своєчасного та достовірного інформування вищого керівництва про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.	[8]
Криворотько І.О.	Фінансовий контролінг - це система заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, досягнення поставлених фінансових цілей і завдань, а також своєчасного та достовірного інформування вищого керівництва про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.	[13]

Ми вважаємо, що фінансовий контролінг на промисловому підприємстві являє собою підсистему фінансового менеджменту, яка включає в себе контроль, координацію, планування та аналіз фінансово-господарської діяльності з метою підвищення ефективності, стабільності та безпеки його функціонування та базується на системі відповідного інформаційного забезпечення для прийняття ефективних фінансових рішень у сфері управління грошовими потоками, активами, капіталом, фінансовими результатами, інвестиціями тощо.

Роль фінансового контролінгу в сучасних умовах зростає внаслідок наступних факторів:



Рис. 1.1 – Фактори впливу на роль фінансового контролінгу

Зростання складності та динамічності бізнес-середовища є одним з основних факторів, що впливають на розвиток фінансового контролінгу. У сучасних умовах підприємствам доводиться діяти в умовах постійно змінного зовнішнього середовища, що вимагає від них гнучкості та адаптивності.

Складність бізнес-середовища визначається такими факторами, як:

- Кількість факторів, які впливають на діяльність підприємства. У сучасних умовах на діяльність підприємства впливає велика кількість факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.
- Взаємозалежність факторів. Зміни в одному факторі можуть призвести до змін у інших факторах.
- Невизначеність факторів. Неможливо точно передбачити, як зміни в факторах будуть впливати на діяльність підприємства.

Динамічність бізнес-середовища визначається такими факторами, як:

- а) швидкість змін,
- б) частота змін,
- в) непередбачуваність змін.

Зростання конкуренції є ще одним фактором, що впливає на розвиток фінансового контролінгу. У сучасних умовах підприємствам доводиться конкурувати за ресурси, клієнтів та ринки.

Зростання конкуренції може бути викликано такими факторами, як:

➤ Глобалізація, завдяки якій підприємства з різних країн можуть конкурувати на одному ринку.

➤ Розвиток технологій дозволяють новим підприємствам швидко виходити на ринок і конкурувати з існуючими підприємствами.

➤ Зміна споживацьких уподобань - споживачі стали більш вимогливими і шукають кращі ціни, якість і сервіс.

Зростання конкуренції вимагає від підприємств ефективного управління фінансовою діяльністю. Фінансовий контролінг допомагає підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок ефективного використання фінансових ресурсів.

Зростання вимог інвесторів є ще одним фактором, що впливає на розвиток фінансового контролінгу. Інвестори вимагають від підприємств прозорості та ефективності фінансової діяльності.

Зростання вимог інвесторів може бути викликано такими факторами, як:

➤ Глобалізація при якій інвестори з різних країн можуть інвестувати в підприємства з різних країн.

➤ Розвиток технологій дозволяють інвесторам отримувати доступ до інформації про підприємства в режимі реального часу.

➤ Зміна законодавчої бази яка вимагає від підприємств більшої прозорості фінансової інформації.

Зростання вимог інвесторів вимагає від підприємств ефективного управління фінансовою діяльністю. Фінансовий контролінг допомагає підприємствам забезпечувати прозорість фінансової інформації та підвищувати довіру інвесторів.

Контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку та аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень. Але контролінг - це та система, яка автоматично забезпечує успіх підприємства,

звільняючи менеджерів від функцій управління. Ключовими компонентами концепції контролінгу є:

- орієнтація на ефективну роботу організації щодо довготривалої перспективи - філософія прибутковості;
- формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних та тактичних цілей;
- створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління;
- розчленування завдань контролінгу на цикли, що забезпечує ітеративність планування, контролю виконання та прийняття коригувальних рішень.

Контролінг, як концепція системи управління, став відповіддю на зміни зовнішніх умов функціонування організацій (підприємств). Еволюція функцій управління підприємством (планування з окремих аспектів трансформувалося в комплексне програмно-цільове планування, управління збутом і продажами - в маркетинг, бухгалтерський та виробничий облік - у систему контролю та регулювання) з інтегруванням в систему контролінгу відображає основну тенденцію комплексного підходу до управління.

Контролінг орієнтований насамперед на підтримку процесів прийняття рішень. Він має забезпечити адаптацію традиційної системи обліку для підприємства до інформаційних потреб посадових осіб, приймають рішення, тобто. до функцій контролінгу входить створення, обробка, перевірка та подання системної управлінської інформації. Контролінг також підтримує та координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю та адаптації.

Основне завдання фінансового управління підприємством полягає у підтримці рентабельності та забезпеченні ліквідності. Контролінг, виходячи зі своєї сервісної функції в управлінні підприємством, забезпечує:

- участь у формуванні специфічних для підприємства джерел фінансування, стратегій фінансування та заходів щодо фінансування з урахуванням усіх планів;

- складання укрупнених планів-балансів та звітів про прибутки та збитки, участь у формуванні довго- та короткострокових фінансових планів;

- поточний контроль за виконанням плану та контроль найважливіших фінансових показників;

- складання фінансових повідомлень з аналізу відхилень та розроблення пропозицій щодо управлінських заходів.

Фінансовий контролінг виконує такі функції, які допомагають підприємствам підвищувати конкурентоспроможність:

- Фінансове планування та прогнозування. Фінансовий контролінг допомагає підприємствам розробляти ефективні фінансові плани та прогнози, які дозволяють підприємствам конкурувати на основі ціни та якості.
- Контроль та аналіз фінансової діяльності. Фінансовий контролінг допомагає підприємствам відстежувати виконання фінансових планів та виявляти відхилення від них, які можуть бути пов'язані з конкурентною ситуацією.
- Складання звітності та інформаційне забезпечення управління. Фінансовий контролінг допомагає підприємствам скласти фінансову звітність, яка є основою для прийняття управлінських рішень у відповідь на конкурентну ситуацію.
- Систематизація та автоматизація фінансових процесів. Фінансовий контролінг допомагає підприємствам впроваджувати системи автоматизації фінансових процесів, що підвищує ефективність управління фінансами та дозволяє підприємствам швидше реагувати на конкурентну ситуацію.

Фінансовий контролінг є важливою складовою фінансового управління в організаціях і включає в себе і ряд наступних функцій та завдань. Основні функції та завдання фінансового контролінгу відображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2- Функції і завдання фінансового контролінгу

Фінансовий облік не тільки служить джерелом інформації для внутрішніх служб обліку та побудови на їх базі контролінгу, але й одночасно є самостійною сферою застосування концепції контролінгу.

Завданнями фінансового контролінгу є:

- забезпечення ліквідності підприємства;
- узгодження фінансового обліку та внутрішнього виробничого обліку;
- використання практично фінансово-економічних показників.

Головним завданням фінансового контролінгу є забезпечення ліквідності, тобто здатність підприємства виконувати свої зобов'язання щодо виплат коштів у будь-який час. Для підтримки ліквідності фінансовим контролінгом проводять такі заходи:

- Структурне підтримання ліквідності;
- Поточне забезпечення ліквідності;
- Підтримка ліквідних резервів;
- Фінансування.

Отже, фінансовий контролінг є важливим інструментом управління підприємством, який дозволяє підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, досягти поставлених фінансових цілей і завдань, а також забезпечити своєчасне та достовірне інформування вищого керівництва про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

1.2 Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні

Наука та практика безумовно визнають вирішальне значення правової складової у створенні державного контролю. Наявність добротних законів, які регламентують здійснення контрольної функції, є нормативним правовим фундаментом законності під час здійснення контролю.

Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні складається з таких основних документів:

Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" (від 16.07.1999 р. № 996-XIV) визначає основні принципи, правила та процедури бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні. Цей закон є основою для створення ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві, оскільки він забезпечує:

- Правильне відображення фінансового стану та результатів діяльності підприємства в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності.
- Повну, правдиву та неупереджену інформацію для прийняття управлінських рішень.
- Контроль за дотриманням фінансової дисципліни та ефективністю використання фінансових ресурсів.

У частині фінансового контролінгу Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" визначає такі основні положення:

Мета бухгалтерського обліку та фінансової звітності
<ul style="list-style-type: none"> • надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства
Основні принципи бухгалтерського обліку
<ul style="list-style-type: none"> • повнота, достовірність, своєчасність, доречність, об'єктивність, зіставність, узгодженість та консерватизм
Основні види фінансової звітності
<p>баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки до фінансової звітності</p>

Рис. 1.3 - Основні положення Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні"

Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" встановлює вимоги до ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, які повинні дотримуватися всі підприємства, незалежно від їх організаційно-правової форми і форм власності. Ці вимоги є обов'язковими для виконання, оскільки вони забезпечують достовірність інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Крім того, Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" передбачає здійснення державного фінансового контролю за дотриманням підприємством вимог законодавства про бухгалтерський облік та фінансову звітність. Цей контроль здійснюється органами державної влади та органами місцевого самоврядування з метою забезпечення дотримання фінансової дисципліни та ефективного використання фінансових ресурсів.

В цілому, Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" є важливим правовим документом, який забезпечує основу для створення ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Закон України "Про аудит" (від 22.05.1993 р. № 334/93-ВР) визначає правові, організаційні та економічні засади аудиту та аудиторської діяльності в Україні. Цей документ є основою для здійснення аудиторських перевірок фінансової звітності підприємств, які є важливим інструментом фінансового контролінгу.

Закон України "Про аудит" встановлює вимоги до аудиторських перевірок, які повинні виконуватися аудиторськими фірмами. Ці вимоги є обов'язковими для виконання, оскільки вони забезпечують якість аудиторських висновків, які є основою для прийняття управлінських рішень.

У частині фінансового контролінгу Закон України "Про аудит" визначає основні положення, що відображені на рисунку 1.4

Мета аудиту
<ul style="list-style-type: none"> • надання користувачам незалежної, об'єктивної та достовірної інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства
Основні принципи аудиту
<ul style="list-style-type: none"> • незалежність, об'єктивність, професійна компетентність, конфіденційність та етика
Основні види аудиту
аудит фінансової звітності, аудит операційної діяльності, аудит відповідності, аудит системи управління

Рис. 1.4 – Основні положення Закону України "Про аудит"

Крім того, Закон України "Про аудит" визначає права та обов'язки аудиторів, аудиторських фірм та користувачів аудиторських висновків.

В цілому, Закон України "Про аудит" є важливим правовим документом, який забезпечує основу для здійснення аудиторських перевірок фінансової звітності підприємств.

Звернемо нашу увагу на конкретні положення Закону України "Про аудит", які стосуються фінансового контролінгу:

- Аудит фінансової звітності здійснюється з метою надання користувачам незалежної, об'єктивної та достовірної інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.
- Аудиторська перевірка фінансової звітності проводиться відповідно до міжнародних стандартів аудиту.
- Результати аудиторської перевірки фінансової звітності оформляються аудиторським висновком, який є основою для прийняття управлінських рішень.

Аудиторські перевірки фінансової звітності є важливим інструментом фінансового контролінгу, оскільки вони забезпечують контроль за дотриманням вимог законодавства про бухгалтерський облік та фінансову

звітність, об'єктивну оцінку фінансового стану та результатів діяльності підприємства, забезпечення достовірності інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Положення про Міністерство фінансів України (від 11.08.2011 р. № 943) визначає основні завдання та функції Міністерства фінансів України, до яких входить здійснення державного фінансового контролю, зокрема, контролю за дотриманням фінансової дисципліни та ефективністю використання фінансових ресурсів.

Положення про систему державного фінансового контролю (від 23.05.2016 р. № 524) визначає основні принципи, методи та форми державного фінансового контролю.

Крім того, нормативно-правову базу фінансового контролінгу в Україні складають також такі документи:

- Положення про внутрішній контроль і внутрішнього аудиту (від 21.02.2019 р. № 266) - визначає організаційно-методологічні засади функціонування систем внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту.
- Положення про бюджетну систему України (від 21.06.2013 р. № 590-VII) - визначає основні принципи, правила та процедури бюджетного процесу в Україні.
- Положення про Державну аудиторську службу України (від 20.11.2015 р. № 920) - визначає основні завдання, функції та структуру Державної аудиторської служби України.

Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні постійно вдосконалюється та уточнюється. Це пов'язано з розвитком економіки та потребами в ефективному управлінні фінансовими ресурсами підприємств.

Основними положеннями нормативно-правової бази фінансового контролінгу в Україні є те, що фінансовий контроль здійснюється на основі законів України та інших нормативно-правових актів.

Фінансовий контроль здійснюється органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями. Він спрямований на забезпечення дотримання фінансової дисципліни та ефективного використання фінансових ресурсів та здійснюється шляхом проведення перевірок, оглядів, інспекцій та інших заходів.

Результати фінансового контролю оформляються актами, до яких можуть бути включені рекомендації щодо усунення виявлених порушень.

Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні є основою для створення ефективної системи фінансового контролінгу на підприємстві.

1.3 Методика дослідження фінансового контролінгу на підприємстві

Методика дослідження фінансового контролінгу на підприємстві - це сукупність методів і процедур, які застосовуються для отримання інформації про систему фінансового контролінгу на підприємстві, її ефективність та можливості її вдосконалення.

Методика дослідження фінансового контролінгу на підприємстві може включати в себе такі етапи:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі проводиться попередній аналіз інформації про підприємство, його діяльність та систему фінансового контролінгу. Це дозволяє визначити основні напрями дослідження і сформулювати конкретні завдання.
2. Збір інформації. На цьому етапі проводиться збір інформації про систему фінансового контролінгу на підприємстві. Інформація може бути отримана з різних джерел, таких як:
 - Документація підприємства (статутний капітал, фінансова звітність, внутрішні документи з питань фінансового контролінгу тощо).

- Інформація, надана керівництвом підприємства.
 - Інформація, отримана в результаті проведення інтерв'ю з працівниками підприємства, відповідальними за фінансовий контролінг.
3. Аналіз інформації. На цьому етапі проводиться аналіз зібраної інформації. Це дозволяє оцінити ефективність системи фінансового контролінгу на підприємстві та виявити її недоліки.
 4. Висновки і рекомендації. На цьому етапі формулюються висновки про ефективність системи фінансового контролінгу на підприємстві та рекомендації щодо її вдосконалення.

При проведенні дослідження фінансового контролінгу на підприємстві можуть використовуватися такі методи:

- Аналіз фінансової звітності. Цей метод дозволяє оцінити фінансовий стан і результати діяльності підприємства.
- Аналіз внутрішніх документів. Цей метод дозволяє вивчити систему фінансового контролінгу на підприємстві, її структуру, функції, принципи та процедури.
- Інтерв'ю з працівниками підприємства. Цей метод дозволяє отримати інформацію про систему фінансового контролінгу на підприємстві з перших вуст.
- Спостереження. Цей метод дозволяє вивчити систему фінансового контролінгу на підприємстві в процесі її роботи.

Вибір методів дослідження фінансового контролінгу на підприємстві залежить від конкретних цілей дослідження і наявності доступної інформації.

Ось деякі конкретні методи дослідження фінансового контролінгу на підприємстві:

Аналіз фінансової звітності може включати в себе такі процедури:

- Оцінку фінансового стану підприємства за допомогою таких показників, як: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість тощо.

- Оцінку результатів діяльності підприємства за допомогою таких показників, як: прибуток, рентабельність, оборотність тощо.

Аналіз внутрішніх документів може включати в себе такі процедури:

- Вивчення структури системи фінансового контролінгу.
- Вивчення функцій системи фінансового контролінгу.
- Вивчення принципів системи фінансового контролінгу.
- Вивчення процедур системи фінансового контролінгу.

Інтерв'ю з працівниками підприємства може включати в себе такі питання:

- Які завдання виконує система фінансового контролінгу на підприємстві?
- Які методи і процедури використовуються в системі фінансового контролінгу?
- Які проблеми виникають в процесі роботи системи фінансового контролінгу?

Спостереження може включати в себе такі процедури:

- Вивчення процесу формування фінансової звітності.
- Вивчення процесу контролю за фінансовими ресурсами.
- Вивчення процесу прийняття управлінських рішень на основі фінансової інформації.

Результати дослідження фінансового контролінгу на підприємстві можуть бути використані для:

- Оцінки ефективності системи фінансового контролінгу.
- Визначення напрямів її вдосконалення.
- Планування заходів щодо вдосконалення системи фінансового контролінгу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ФІЛІЇ ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО ДСЛП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1 Тактичний контролінг господарської діяльності підприємства

Державне підприємство "Львівське лісове господарство" (ДП "Львівське лісове господарство") - це державне підприємство, яке здійснює лісогосподарську діяльність на території Львівської області. ДП "Львівське лісове господарство" є одним з найбільших лісогосподарських підприємств України.

Підприємство створене на підставі наказу Міністерства лісового господарства України від 31.10.1991р. №133 «Про організаційну структуру управління лісовим господарством», перереєстровано розпорядженням начальника відділу реєстрації та ліцензування управління промисловості та підприємництва Львівської міської ради від 17.01.2003р. №1386-Л, засноване на державній власності, належить до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України та входить до сфери управління Львівського обласного управління лісового та мисливського господарства.

Загальна площа лісів, що перебувають у віданні ДП "Львівське лісове господарство", становить 82 760 га. Ліси підприємства розташовані в межах Львівського, Червоноградського, Стрийського та Яворівського районів Львівської області.

Основними завданнями ДП "Львівське лісове господарство" є:

- Забезпечення раціонального використання лісових ресурсів.
- Охорона лісів від пожеж, шкідників і хвороб.
- Відтворення лісів.
- Охорона навколишнього середовища.

У 2022 році ДП "Львівське лісове господарство" заготовило 175 000 кубометрів деревини. Це на 10% більше, ніж у 2021 році. Заготовлена деревина реалізована на суму 225 млн. гривень.

Підприємство займається такими видами діяльності: ведення у встановленому порядку лісового господарства, проведення заходів по відновленню та відтворенню лісів, охорона лісів і захисних лісонасаджень від незаконних порубів, пошкоджень

ДП "Львівське лісове господарство" також займається розвитком рекреаційної діяльності. На території лісів підприємства розташовані 12 рекреаційних об'єктів, в тому числі:

- Спортивно-оздоровчі комплекси.
- Оздоровчі та дитячі табори.
- Туристичні маршрути.

У 2022 році ДП "Львівське лісове господарство" відвідало понад 1 мільйона осіб.

Підприємство є важливим економічним і соціальним чинником у розвитку Львівської області. Підприємство забезпечує робочі місця для понад 1 000 осіб.

Метою створення підприємства є організація ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів.

Підприємство проводить лісозаготівельні, лісогосподарські роботи, займається переробкою деревини, здійснює торгівельну діяльність у сфері оптової торгівлі деревини.

Основними споживачами деревини є ТДВ Перечин, ТзОВ «Бізнес-Рух», ТзОВ Суховільський ДОК, ППУкрпалета, ТзОВ Укргарант, ПП Скіфи, ТзОВ ЕІМО, ТзОВ Фішер Мукачево, ТзОВ Уніплит, ПП Цунамі і т.д.

Загалом, ДП "Львівське лісове господарство" є успішним підприємством, яке вносить значний внесок у розвиток Львівської області. Запорукою позитивних змін стала реорганізація підприємства у 2022 році шляхом укрупнення. На виконання наказів Держлісагентства України від 27.09.2021 року №562 та №561 шляхом реорганізації до ДП «Львівський лісгосп» приєднанні ДП «Бібрський лісгосп» та ДП «Жовківський лісгосп»,

що суттєво вплинуло на формування фінансових показників діяльності підприємства.

Однак, для подальшого розвитку підприємству необхідно усунути деякі недоліки. Виявити ці недоліки допомагає фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг (управлінський облік або контрольно-аналітична служба) на підприємстві виконує різноманітні функції для забезпечення ефективного управління та прийняття стратегічних рішень.

Основні функції контролінгу показані на рисунку 2.1

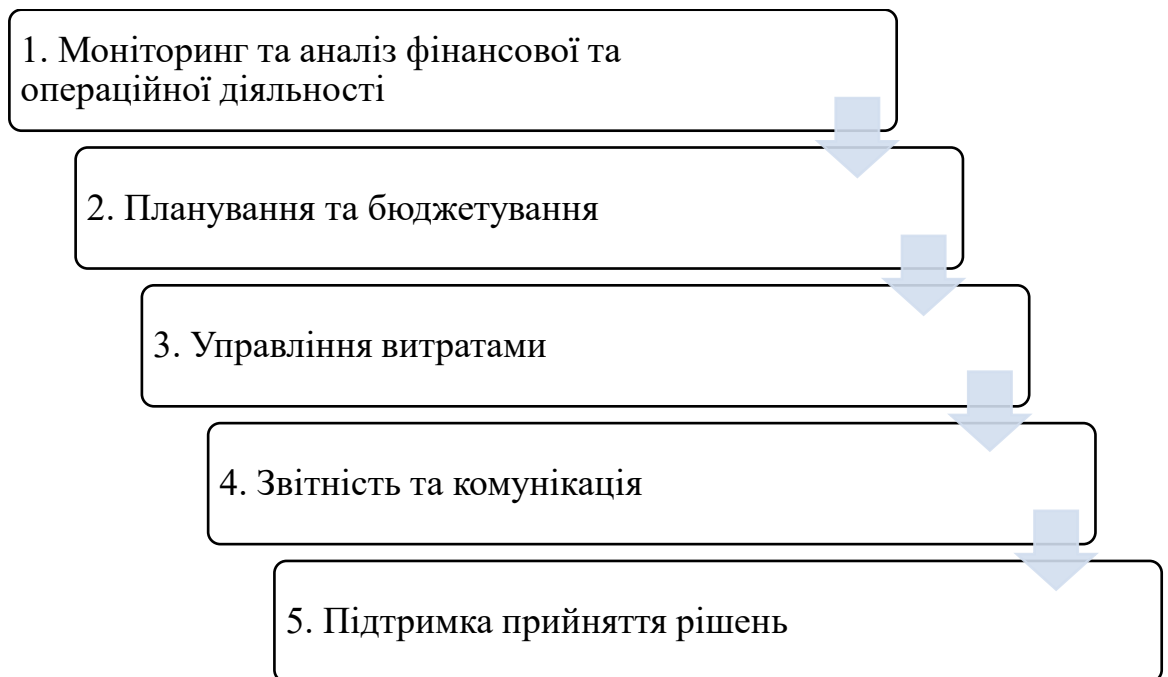


Рис. 2.1 – Основні функції фінансового контролінгу у філії "Львівське лісове господарство"

Крім вище перелічених, є ще й інші, на нашу думку менш значимі.

1. Аналіз ефективності процесів: Контролінг досліджує бізнес-процеси та ідентифікує можливості для їх оптимізації та покращення.
2. Внутрішній аудит: Контролінг може виконувати функцію внутрішнього аудиту, щоб перевірити відповідність фінансових операцій та процедур стандартам та правилам.
3. Забезпечення якості даних: Контролінг відповідає за точність та достовірність фінансової та операційної інформації, що використовується для прийняття рішень.

4. Підтримка стратегічного управління: Контролінг допомагає впроваджувати та моніторити стратегічні ініціативи та проекти.

На рисунку 2.2 відображене функціонування системи контролінгу де видно, що об'єктом спостереження є господарська діяльність підприємства.

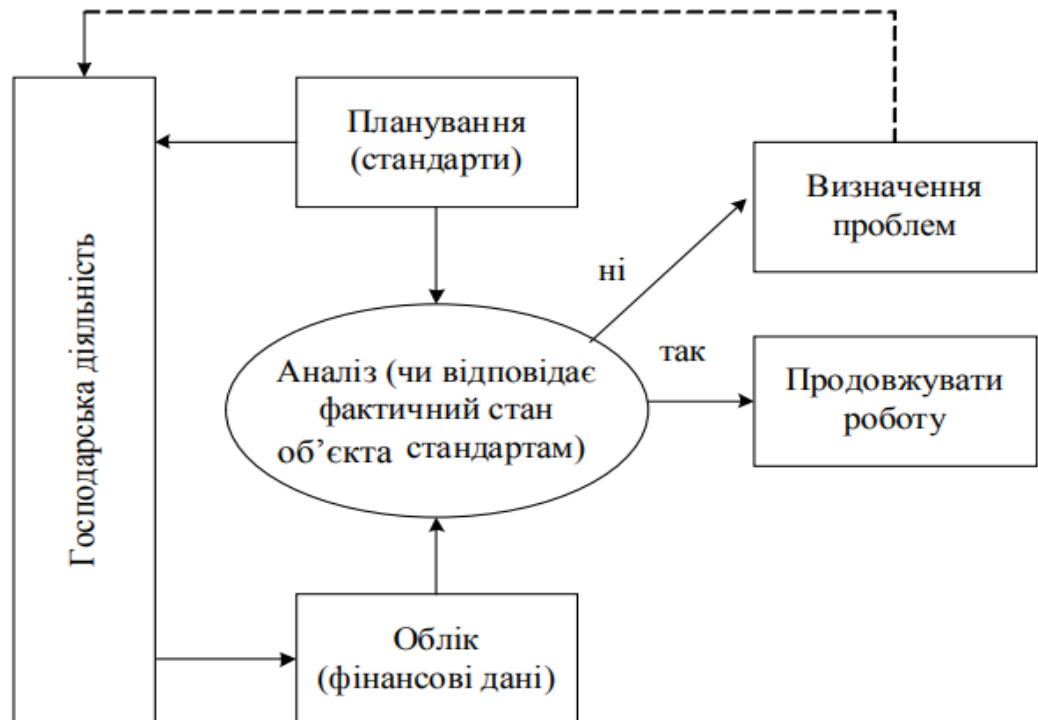


Рис. 2.2 – Елементи контролінгу господарської діяльності

Впливовим фактором на господарську діяльність є задовільний фінансовий стан.

Аналіз і діагностика фінансового стану підприємства є одним з найважливіших завдань, які ставляться перед службою контролінгу на підприємстві.

Метою фінансового аналізу є оцінка діяльності підприємства в попередньому періоді, стану на даний момент і його майбутнього потенціалу

Покажемо зміни динаміки та структури майна впродовж 2019-2021 років.

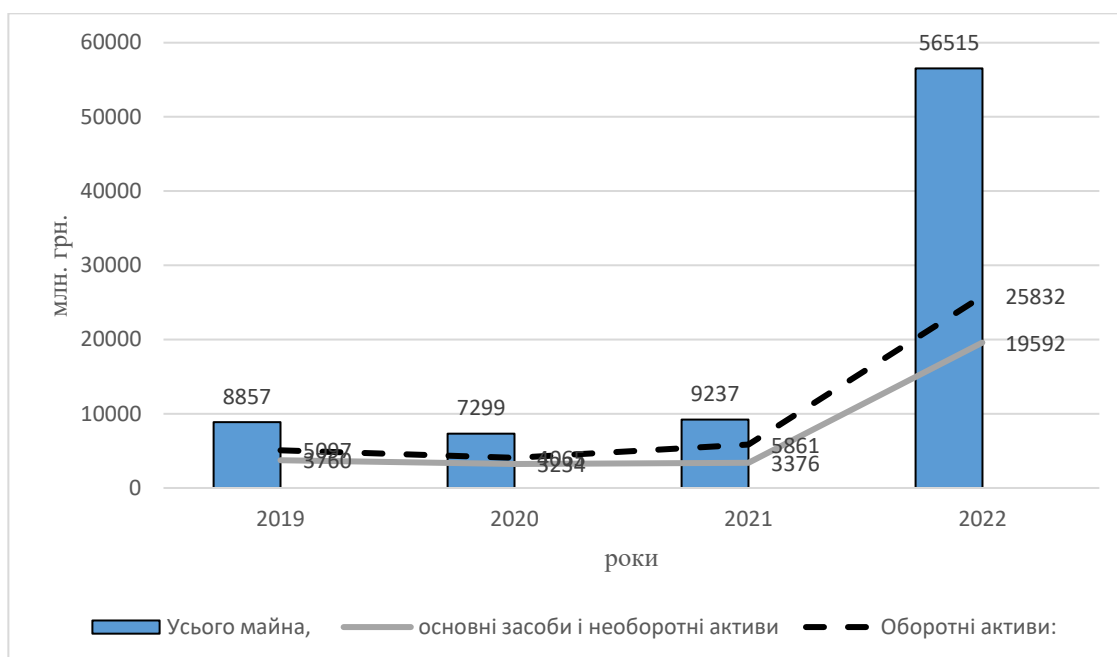
Таблиця 2.1 — Аналіз динаміки та структури майна ДП «Львівське лісове господарство»

Показник	роки						Відхилення, +, -; %	
	2019		2020		2021		тис. грн.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Тис. грн.	%		
Усього майна, в т.ч.:	8857	100	7299	100	9237	100	380	104,3
основні засоби і необоротні активи	3760	42,5	3234	44,3	3376	36,5	-384	89,8
Оборотні активи:	5097	57,5	4065	55,7	5861	63,5	764	115,0
з них: матеріальні оборотні активи	2528	28,5	1862	25,5	1889	20,5	-639	74,7
кошти в розрахунках	2383	26,9	2029	27,8	1779	19,3	-604	74,7
грошові кошти	186	2,1	174	2,4	2193	23,7	2007	11,8 р.

За даними таблиці, за 2019-2021 роки відбулися такі зміни в показниках майна підприємства: вартість майна збільшилося на 380 тис. грн, або на 4,2%. Це збільшення відбулося за рахунок зростання оборотних активів на 764 тис. грн, або на 15,0%.

Основні засоби і необоротні активи зменшилися на 384 тис. грн, або на 10,2%. Це відбулося за рахунок зменшення вартості основних засобів на 384 тис. грн, або на 10,2%. Оборотні активи збільшилися на 764 тис. грн, або на 15,0%. Причиною послужило зростання матеріальних оборотних активів на 639 тис. грн, або на 25,3%, і грошових коштів на 2007 тис. грн, або на 11,8 р.

В результаті укрупнення підприємства зростає як вартість майна так і вартість оборотних активів. Наочно це можна побачити на рисунку 2.3



побудовано автором на основі джерела [28]

Рис. 2.3 – Динаміка змін у вартості майна, основних засобів та оборотних активів

Фінансовий контролінг передбачає проведення оцінки динаміки джерел коштів, що вкладені в майно що дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства. Зростання власних коштів є позитивним фактором, який свідчить про фінансову стійкість підприємства. Зменшення власних коштів може бути викликано несприятливими факторами, такими як зниження прибутку, зменшення інших власних коштів або зростання заборгованості.

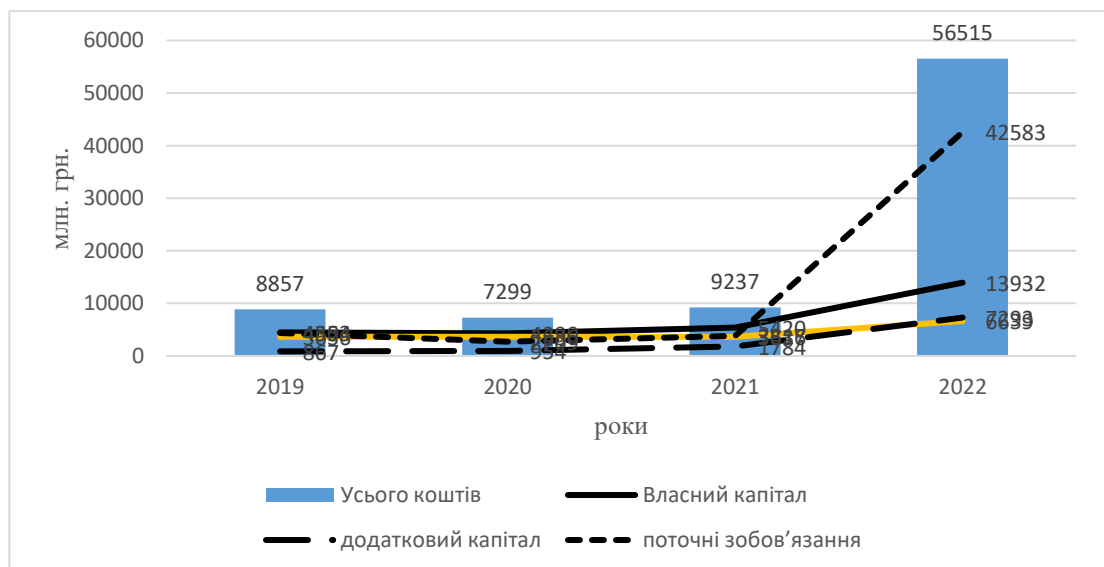
Таблиця 2.2 — Аналіз динаміки джерел коштів, що вкладені в майно ДП «Львівське лісове господарство»

Показник	роки						Відхилення, +,-	
	2019		2020		2021		тис. грн.	%
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Усього коштів	8857	100	7299	100	9237	100	380	104,3
Власний капітал	4503	50,8	4590	62,9	5420	58,7	917	120,4
В т.ч.: зареєстрований	3636	41,1	3636	49,8	3636	39,4	-	100
додатковий	867	9,8	954	13,1	1784	19,3	917	2,1 р.

Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	4354	49,2	2709	37,1	3817	41,3	-537	87,7
з них: кредиторська заборгованість	3924	44,3	2249	30,8	3430	37,1	-494	87,4
інші поточні зобов'язання	298	3,4	350	4,8	295	3,2	з	99,0
Доходи майбутніх періодів	132	1,5	110	1,5	92	1,0	-40	69,7

За даними таблиці, за 2019-2021 роки вартість майна збільшилася на 380 тис. грн, або на 4,2%. Це збільшення відбулося за рахунок зростання власного капіталу на 917 тис. грн, або на 120,4%. Зростання власного капіталу відбулося завдяки росту додаткового капіталу. Довгострокові зобов'язання не змінилися. Поточні зобов'язання зменшилися на 537 тис. грн, або на 87,7%. Це зменшення відбулося за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на 494 тис. грн, або на 87,4%. Доходи майбутніх періодів зменшилися на 40 тис. грн, або на 69,7%.

Відобразимо графічно динаміку джерел коштів, що вкладені в майно підприємства включно з 2022 роком



побудовано автором на основі джерела [28]

Рис. 2.4 – Джерела коштів, що вкладені в майно підприємства

Зростання власного капіталу в результаті реорганізації може відбутися за рахунок різних факторів. Найпоширенішим фактором є збільшення зареєстрованого капіталу. У нашому випадку це об'єднання капіталу трьох підприємств у одне.

Фінансовий контролінг (або контролінгова служба) включає розрахунки показників фінансової стійкості організації. Фінансова стійкість оцінюється здатністю підприємства витримувати фінансові труднощі, уникати банкрутства та продовжувати свою діяльність в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3 — Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку	Роки				Відхил. (+/-) 2021 р. до: 2019 р.	Відхил. (+/-) 2022 р. до: 2021 р.
		2019	2020	2021	2022		
Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	Власний капітал/ Валюта Балансу	0,51	0,63	0,59	0,25	0,08	-0,34
Коефіцієнт фінансової стійкості (0,85-0,9)	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Валюта балансу	0,51	0,63	0,59	0,25	0,08	-0,34
Коефіцієнт фінансової залежності ($\leq 0,5$)	Позиковий капітал / Валюта балансу	0,49	0,37	0,41	0,41	-0,08	-
Коефіцієнт маневрування власного капіталу ($> 0,5$)	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,17	0,29	0,38	-1,2	0,21	-0,82
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Чистий прибуток- дивіденди / Власний капітал	0,23	0,01	0,03	0,01	-0,2	-0,02

За аналізований період від 2019 до 2022 року, коефіцієнт автономії спочатку зростав, але в 2022 році різко знизився до 0,08, що свідчить про зменшення ступеня фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості також знизився протягом аналізованого періоду, особливо в 2022 році, коли він став від'ємним (-0,34), що може свідчити про зростання фінансових ризиків на підприємстві. У 2021 році показник фінансової залежності відповідав встановленому пороговому значенню ($<0,5$), але в 2022 році він став рівним 0,41, що може вказувати на збільшену фінансову залежність підприємства. Підприємство має негативний показник маневрування власного капіталу у 2022 році, що може вказувати на зниження здатності використовувати власний капітал для оборотних потреб. Показник стійкості економічного зростання також зазнав погіршення протягом аналізованого періоду, особливо у 2022 році, коли він став від'ємним (-0,02), що може свідчити про проблеми з прибутковістю підприємства.

Загалом, аналіз фінансових показників свідчить про погіршення фінансової стійкості та ефективності підприємства протягом аналізованого періоду, зокрема у 2022 році. Це може вимагати уваги та корекційних заходів з боку керівництва для поліпшення фінансового стану.

Розрахунок показників платоспроможності є важливою задачею для підприємств з різних галузей і розмірів. Нижче наведені деякі основні причини, які пояснюють необхідність розрахунку цих показників:

1. Оцінка фінансової стійкості - показники платоспроможності дозволяють підприємству оцінити свою здатність виконувати фінансові зобов'язання вчасно і без перешкод. Це важливо для забезпечення стабільності та фінансової безпеки підприємства.

2. Планування фінансових ресурсів - розрахунок показників платоспроможності допомагає підприємству визначити, скільки грошових ресурсів їм необхідно мати в резерві для оплати поточних і довгострокових

зобов'язань. Це допомагає у плануванні бюджету та фінансових потреб підприємства.

3. Визначення потреб у кредитуванні - розрахунок показників платоспроможності допомагає визначити, чи потрібно підприємству додаткове фінансування, наприклад, кредит або позику. Він також допомагає визначити, який обсяг кредитування може бути доступним та прийнятним.

4. Оцінка ризиків - знання показників платоспроможності допомагає управлінцям виявляти можливі фінансові ризики та приймати вчасні рішення щодо їх управління. Це може включати в себе перегляд фінансової стратегії, переговори з кредиторами або розробку плану відновлення в разі кризи.

5. Забезпечення відносин з кредиторами - кредитори, такі як банки та постачальники, часто оцінюють платоспроможність підприємства перед наданням кредиту або умов поставок. Здатність підприємства відповідати своїм фінансовим зобов'язанням може вплинути на умови кредитування та роботу з постачальниками.

6. Забезпечення інвесторської привабливості - якщо підприємство планує привабити інвесторів або виходити на фондовий ринок, то важливо мати докази своєї фінансової стабільності та платоспроможності. Розрахунок показників платоспроможності може служити цією метою.

Таблиця 2.4 – Методика обчислення коефіцієнтів ліквідності

Коефіцієнт	Методика обчислення на основі:	
	групи статей	координат статей (рядків), ф. № 1
Поточної ліквідності	$(A1 + A2 + A3) : (П1 + П2)$	р. 1195 : р. 1695
Швидкої ліквідності	$(A1 + A2) : (П1 + П2)$	Σ (рр. 1125 ÷ 1155 + + рр.1160 ÷ 1165) : р. 1695
Абсолютної ліквідності	$A1 : (П1 + П2)$	Σ (рр. 1160 ÷ 1165) : : р. 1695

В цілому, розрахунок показників платоспроможності є необхідною складовою фінансового управління підприємства та сприяє забезпеченню фінансової стійкості та успішності діяльності.

Таблиця 2. 5 — Динаміка показників платоспроможності

Показники	роки				Відхил. (+/-) 2021 р. до: 2019 р.	Відхил. (+/-) 2022 р. до: 2021 р.
	2019	2020	2021	2022		
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,04	0,06	0,57	0,006	0,53	-0,56
Коефіцієнт швидкої платоспроможності	0,45	0,44	1,04	1,87	0,59	-1,28
Коефіцієнт загальної платоспроможності	1,17	1,50	1,54	0,6	0,37	-0,94

З таблиці видно, що коефіцієнт абсолютної платоспроможності зріс значно в 2021 році, що може свідчити про підвищену готовність підприємства до оплати короткострокових зобов'язань. Однак у 2022 році цей показник стрімко знизився, що може вказувати на зменшення ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої платоспроможності також зріс в 2021 році, що свідчило про покращення здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Проте у 2022 році він зменшився, що може бути ознакою зниження ліквідності підприємства. Коефіцієнт загальної платоспроможності зазнав зниження як у 2021, так і у 2022 році. Це може свідчити про загальне погіршення фінансової стійкості підприємства та зменшення його здатності покривати всі види зобов'язань.

Загальною тенденцією є зростання платоспроможності в 2021 році, але стрімке зниження цих показників у 2022 році. Це вказує на потенційні фінансові труднощі та потребу уважного управління ліквідністю та фінансовою стабільністю.

2.2 Фінансове планування як складова фінансового контролінгу

Фінансове планування є важливою складовою фінансового контролінгу. Воно дозволяє підприємству забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів, визначити оптимальні обсяги та структуру фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей. Це сприятиме уникненню перевитрат, а також підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів.

Фінансовий контролінг повинен координувати часткові плани за допомогою планових та інформаційних інструментів та за необхідності прагнути до вирівнювання структурного дисбалансу, наприклад, зменшуючи обсяг інвестицій, використовуючи оренду чи лізинг замість придбання майна у власність, залучаючи довгостроковий капітал замість короткострокового.

Поточне забезпечення ліквідності спрямоване виключно на фінансовий план. Сюди входять всі потоки платежів, всі надходження та виплати, що особливо відносяться до фінансування, інвестування та власного капіталу. Фінансовий контролінг має координувати базові часткові плани (постачання, виробництво, збут та логістика), а також довгострокові інвестиційні плани.

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють коротко-, середньо- та довгострокове планування.

Довгострокове фінансове планування тісно пов'язане з інвестиційним плануванням, плануванням структури капіталу та його пов'язаності. Воно доповнюється середньостроковим, яке передбачає уточнення запланованих виплат та надходжень, їх обсягів та строків. Точне планування виконується в рамках короткострокового детального фінансового плану з плановим періодом до одного року.

Довгострокове планування фінансів базується на довгостроковому балансовому плануванні інвестицій, тобто визначає довгострокове використання коштів і водночас потребу у капіталі. При цьому загальний

обсяг коштів, що інвестуються, зіставляється з обсягом фінансування. Порівняння обох планових позицій дозволяє фінансисту на підприємстві виявити надлишок чи нестачу фінансових коштів.

Фінансовий план – центральний план, що об'єднує, виконує інтегруючу функцію. Фінансовий контролінг за допомогою складання фінансового плану допоможе заздалегідь розпізнати можливі вузькі місця. Таким чином, усі сфери діяльності підприємства плануються у термінах виплат та надходжень.

При складанні фінансового плану доцільно використати такі напрями планування:

- ⇒ оборот;
- ⇒ поточні зовнішні платежі підприємства;
- ⇒ інвестиційна діяльність;
- ⇒ платежі, пов'язані із позиковим фінансуванням;
- ⇒ платежі від не основної діяльності;
- ⇒ податкові платежі;
- ⇒ інші платежі.

На поданому нижче рисунку відображено основні напрями фінансового планування у аналізованому підприємстві.

Планування кількості працівників та фонду оплати праці є важливою частиною фінансового планування підприємства. Це дозволяє підприємству:

1) Забезпечити ефективне використання трудових ресурсів. Планування дозволяє підприємству визначити оптимальну кількість працівників для виконання поставлених завдань, дозволяє уникнути перевантаженості працівників, яка може призвести до зниження продуктивності праці, а також недовантаження працівників, яке може призвести до втрат.

2) Оптимізувати витрати на оплату праці. Планування дозволяє підприємству прогнозувати витрати на оплату праці на наступний період. Це дозволяє підприємству уникнути несподіваних витрат, а також приймати ефективні рішення щодо їх зниження.



Рис. 2.5 - Основі напрями фінансового планування на підприємстві

3) Сприяти досягненню цілей підприємства. Планування дозволяє підприємству забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників для досягнення поставлених цілей.

Планування кількості працівників та фонду оплати праці здійснюється на основі таких факторів, як:

- **Обсяг виробництва або продажів.** Чим більший обсяг виробництва або продажів, тим більша кількість працівників необхідна для його забезпечення.
- **Складність виробництва або послуг.** Чим складніше виробництво або послуги, тим більш кваліфіковані працівники необхідні для їх виконання.

- Технологічний рівень виробництва або послуг. Чим вищий технологічний рівень виробництва або послуг, тим менше працівників необхідно для їх забезпечення.

- Заробітна плата в галузі. Заробітна плата в галузі впливає на вартість робочої сили i , відповідно, на витрати на оплату праці.

Планування кількості працівників та фонду оплати праці здійснюється в кілька етапів:

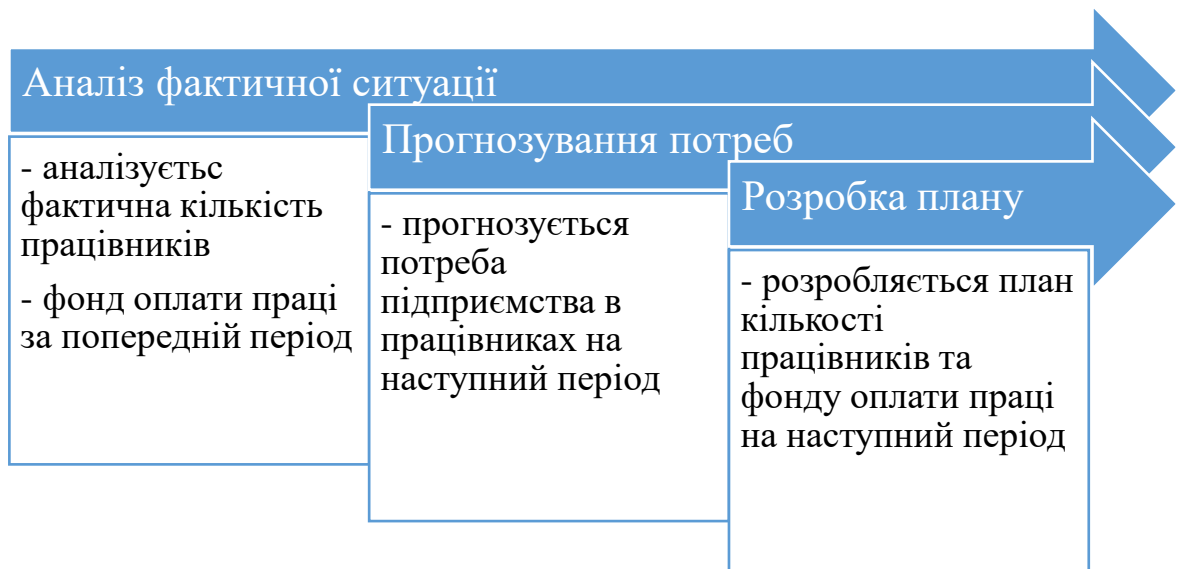


Рис. 2.6 – Етапи планування кількості працівників та фонду оплати праці

Планування кількості працівників та фонду оплати праці є важливим інструментом управління підприємством. Воно дозволяє забезпечити ефективне використання трудових ресурсів, оптимізувати витрати на оплату праці та сприяти досягненню цілей підприємства.

Представлена нижче таблиця демонструє плановий розрахунок кількості працівників та фонд оплати праці в ДП «Львівське лісове господарство».

Таблиця 2.6 – Планування працівників та витрат на оплату праці

Найменування показника	Код рядка	Факт минулого року	План поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік*
Середня кількість працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, які працюють за договорами), у тому числі:	8000	84	75	77	363
керівник	8003	1	1	1	1
адміністративно-управлінський персонал	8004	57	55	56	211
працівники	8005	26	19	20	151
Витрати на оплату праці	8010	7 999	6 862	10 274	59 849
керівник	8013	168	224	299	495
адміністративно-управлінський персонал	8014	5 343	4 949	7 482	35 404
працівники	8015	2 488	1 689	2 493	23 950
Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника (грн), усього, у тому числі:	8020	7 936	7 624	11 119	13 739

**зведені дані по підприємству після укрупнення*

За даними таблиці, за період 2021-2022 років відбулися зміни в показниках чисельності працівників та витрат на оплату праці підприємства. Середня кількість працівників зменшилася з 84 у 2021 році до 77 у 2022 році (до укрупнення). Це свідчить про оптимізацію трудових ресурсів підприємства. Про те, після реорганізації кількість працівників зросла до 363 чоловік. Витрати на оплату праці збільшилися з 7 999 тис. грн у 2021 році до

59 849 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про зростання витрат підприємства на заробітну плату працівників.

У зміненому фінплані (фінансовий план укрупненого підприємства) на 2022 рік фонд оплати праці розрахований, виходячи з мінімальної тарифної ставки робітника I розряду на лісогосподарських роботах в розмірі 7000 грн з дотриманням міжпосадових співвідношень розмірів посадових окладів, тарифів, що визначені Галузевою та Колективною угодами.

Витрати на оплату праці у зміненому фінплані на 2022 рік заплановані в сумі 59849,0 тис.грн, що на 53129,0 тис.грн. більше, у порівнянні з плановими показниками затвердженого плану на 2022 рік. У прогнозованому плані на поточний рік, видатки на оплату праці – 10274,0 тис.грн, що на 49575,0 тис.грн більше за очікувані показники у зміненому плановому році. Збільшення видатків на оплату праці, у порівнянні з прогнозованим роком, обумовлено збільшенням чисельності на підприємстві, шляхом приєднання двох підприємств та переходом на вищу тарифну ставку по оплаті праці.

У розрахунок фонду оплати праці включено , надбавки, доплати, премії та інші нарахування.

Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника заплановано в розмірі 13739 грн, що на 2620 грн більше, ніж прогнозовані показники на 2021 рік.

Основний склад працюючих складають інженерно - технічні працівники (адмінперсонал, лісничі, помічники лісничого, майстри лісу). В зміненому фінплані на 2022 рік заплановано 363 чол. По категоріях працюючих чисельність в плановому році становитиме : керівники - 152 чол., професіонали, фахівці – 60 чол. та робітники - 151чол.

Структурна підтримка ліквідності має на меті утримати збалансовану структуру капіталу для забезпечення можливості отримання додаткових фінансових ресурсів, щоб підприємство зберегло привабливість в очах кредиторів.

Таблиця 2.7 – Розрахунок планових показників рентабельності ДП
«Львівське лісове господарство»

Найменування показника	Код рядка	Факт минулого року	План поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік*
Рентабельність діяльності (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	5010	0,3	0,3	0,8	2,9
Рентабельність активів (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / вартість активів, рядок 6020) x 100, %	5020	0,6	0,7	1,9	11,7
Рентабельність власного капіталу (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / власний капітал, рядок 6080) x 100, %	5030	1,0	1,0	3,2	19,9
Рентабельність ЕВІТДА (ЕВІТДА, рядок 1310 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	5040	3,0	3,5	3,2	5,3
Коефіцієнт фінансової стійкості (власний капітал, рядок 6080 / (довгострокові зобов'язання, рядок 6030 + поточні зобов'язання, рядок 6040))	5050	1,7	2,4	1,4	1,4
Коефіцієнт зносу основних засобів (сума зносу, рядок 6003 / первісна вартість основних засобів, рядок 6002)	5060	0,6	0,7	0,6	0,7

З таблиці видно, що згідно планових показників рентабельність діяльності зростає з 0,3% у 2021 році до 2,9% у 2022 році. Це свідчить про

зростання прибутковості підприємства. Рентабельність активів зростає з 0,6% у 2021 році до 11,7% у 2022 році. Це свідчить про ефективне використання активів підприємства. Спостерігається зростання рентабельності власного капіталу з 1,0% у 2021 році до 19,9% у 2022 році. Це свідчить про високу ефективність використання власного капіталу підприємства. Про зростання прибутковості від операційної діяльності підприємства говорить і рентабельність EBITDA, яка зростає з 3,0% у 2021 році до 5,3% у 2022 році.

Таблиця 2.8 - Структура та динаміка доходів від реалізації лісопродукції, робіт, послуг

Назва показників	Прогноз поточного року 2021р.	Затверджений план на 2022р	План 2022 р	Відсоток плану 2022 до факту 2020р.	Відсоток плану 2022р. до прогнозу 2021р	Відсоток плану 2022р. до затвердженого на 2022р
1	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22645	15700	136000	872,1%	600,6%	866,2%
<i>в т.ч. на внутрішній ринок</i>	22645	15700	129000	827,2%	569,7%	821,7%
<i>з них:</i>						
Лісозаготівля	22606	15700	119280	767,7%	527,6%	759,7%
<i>в т.ч. кількість продукції, м³</i>	21287	19600	86200	400%	404,9%	439,8%

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>ціна одиниці продукції, грн</i>	1062,0	797,0	1383,8	191,9%	130,3%	173,6%
Переробна промисловість	-		146490	-	-	-
Надання інших послуг	39		230	-	-	-

Зважаючи на не прогнозованість цінової політики, до кінця 2022 року, очікувані показники відкорегованрго фінансового плану на 2022 рік могли змінюватися, як в сторону збільшення обсягів реалізації, так і в сторону її зменшення.

Виходячи із запланованих обсягів реалізації деревини та збільшенням реалізаційної ціни, чистий дохід від реалізації лісоматеріалів круглих та продукції переробки (пиломатеріали, заготовки для європіддонів) у зміненому фінплані на 2022 рік планувався в сумі 136000,0 тис.грн. Плановий обсяг реалізації очікувався на 120406,0 тис.грн більше, ніж фактичні показники 2020 року та на 119290 тис.грн більше від затвердженого плану на поточний рік.

Загальні очікувані доходи у зміненому фінплані 2022 року планувалися в сумі 136715,0 тис.грн., з яких 99,8% складають доходи від реалізації лісопродукції та продукції переробки.

Обсяг інших операційних доходів у зміненому фінплані на 2022 рік було заплановано в сумі 715,0 тис.грн. Дохід від довгострокового користуванням лісовими ділянками – 350,0 тис.грн, дохід від курсових різниць – 150,0 тис.грн інші послуги – 215,0 тис.грн.

Таблиця 2.9 - Розрахунок планових показників формування фінансових результатів ДП «Львівське лісове господарство»

Назва показників	Код рядка	План 2021 р.	Факт 2021 р.	План (затверджений) 2022р.	План (зміни) 2022р.	Відсоток плану (зміни) 2022 до плану 2021р. (8=7/4*100)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	16710	22645	15700	136000	813,9%
<i>в т.ч. на внутрішній ринок</i>		16710	22645	15700	129000	772,0%
<i>на експорт</i>		0	0	0	7000	0,0%
Собівартість реалізованої продукції	1010	10488	13709	9699	98004	934,4%
Фінансовий результат до оподаткування	1170	59	212	55	4859	8235,6%
Чистий фінансовий результат	1200	48	174	45	3984	8300,0%
Рентабельність діяльності, %	5040	0,3	0,8	0,3	2,9	2,6

Собівартість реалізованої продукції сформовано у межах граничних обсягів витрат, що встановлені п.13 постанови КМУ від 29.11.2006 № 1673 “Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових результатів”, а також діючих цін на товари, роботи і послуги.

При плануванні витратної частини зміненого фінансового плану враховані фактичні ціни, тарифи на товари та послуги, які склалися у 2022 році.

У відповідності до затвердженого запланованого чистого доходу на 2022рік в сумі 15700,0 тис.грн., собівартість реалізованої продукції - 9699,0 тис.грн., що складає 62%.

Загальна собівартість реалізованої продукції у зміненому фінансовому плані очікується в сумі 98004,0 тис.грн (72% до чистого доходу), або на 88305,0 тис.грн більше, ніж у затвердженому на поточний рік фінансовому плані.

Ріст собівартості реалізованої продукції (в процентному відношенні до чистого доходу) обумовлений збільшенням вартості ПММ, вартості послуг сторонніх організацій, збільшенням витрат, пов'язаних з переробкою деревини, ростом витрат на оплату праці (перехід на вищу тарифну ставку).

Найбільшу питому вагу у собівартості складають витрати на виконання всього комплексу лісогосподарських та лісозаготівельних робіт суб'єктами підприємницької діяльності та витрат по базовому лісовпорядкуванню – 26,1%, витрати на паливо, запчастини та допоміжні матеріали – 10,9% та на оплату праці і відрахування ЄСВ – 50,6%, податки (рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, нерухомість та лісові землі)-9,4%.

У затвердженому плані 2022 року адміністративні витрати заплановані в сумі 4614,0 тис.грн. У зміненому фінансовому плані на 2022 рік адміністративні витрати збільшені, в порівнянні до прогнозованого плану на поточний рік на 16984,0 тис.грн та на 19690,0 тис.грн більше затвердженого плану на 2022 рік. Ріст адміністративних витрат обумовлено збільшенням витрат на оплату праці та витрат на утримання і обслуговування адмінприміщень (теплопостачання, електроенергія, вода, послуги, тощо).

У зв'язку із збільшенням об'ємів транспортних перевезень лісопродукції на нижній склад та у двір споживача, витрати на збут у зміненому плані на 2022 рік збільшені у порівнянні із затвердженими плановими показниками на 6732,0 тис.грн. Відповідно до факту 2020 року, витрати на збут збільшені на 6282,0 тис.грн.

Обсяг інших операційних витрат заплановано в сумі 1307,0 тис.грн. Витрати на оплату лікарняних за рахунок підприємства заплановано в сумі 237,0 тис.грн. Витрати пов'язані з довгостроковим використанням лісовими

ділянками становитимуть 350,0 тис.грн та витрати відповідно до колективного договору та утримання об'єктів соцсфери -720,0 тис.грн .

Витрати з податку на прибуток складатимуть 875,0 тис.грн. Загальні витрати прогноуються на рівні 132731,0 тис.грн.

Покажемо у таблиці 2.10 заплановані підприємством податкові платежі до державного бюджету України.

Таблиця 2.10 – Планування обсягу податків, зборів, платежів до державного бюджету

Назва показників	Факт 2020р.	План 2021р.	Факт 2021р.	План (затверджений) 2022р.	План (зміни) 2022р.	Відсоток плану (зміни) 2021 до плану 2020р. (8=7/4*100)
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України, усього, у тому числі :	1878,0	1294,0	1851,0	1297,0	22571,0	1744,3%
Податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	7,0	861,0	0,0%
Податок на додану вартість нарахований до сплати	1303,0	1160,0	1667,0	1155,0	14130,0	1218,1%
Податок на додану вартість, що підлягає відшкодуванню з держ.бюджету						
відрахування частини чистого прибутку державними унітарними підприємствами	453,0	31,0	31,0	34,0	3592,0	11587,1%
рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів					3090,0	
військовий збір	122,0	103,0	153,0	101,0	898,0	87184,5%
Інші податки та збори						

До державного бюджету у фінплані 2022 року заплановано сплатити 22571,0 тис.грн, що на 20693,0 тис.грн більше від факту 2020 року, на 20720,0 тис.грн більше за прогнозовані показники на 2021 рік та на 21274,0 тис.грн більше від затвердженого плану на 2022 рік. Планується сплатити: податок на прибуток – 861,0 тис.грн, що становить 3,8% від загальної суми

сплачених до державного бюджету податків, податок на додану вартість – 14130,0 тис.грн – 62,6%, відрахування частини чистого прибутку – 3592 тис.грн – 15,9%, рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів – 3090,0 тис.грн – 13,7% та військовий збір – 898,0 тис.грн або 4%.

Збільшення запланованого фонду оплати праці та чистого доходу у зміненому фінансовому плані на 2022 рік, у порівнянні до затвердженого плану на 2022 рік, вплине на збільшення сплати податку на додану вартість, відрахувань частини чистого прибутку та військового збору.

Таблиця 2.11 – Планування обсягу податків, зборів, платежів до місцевого бюджету

Назва показників	Факт 2020р.	План 2021р.	Факт 2021р.	План (затверджений) 2022р.	План (зміни) 2022р.
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів, усього, у т. ч.:	2699,0	4026,0	2648,0	15521,0	575,1%
Податок на доходи фізичних осіб	1235,0	2155,0	1210,0	10772,0	872,2%
земельний податок	520,0	625,0	570,0	1492,0	28692,3%
рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів	722,0	718,0	689,0	2839,0	393,2%
Інші податки та збори	222,0	528,0	179,0	418,0	188,3%
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	1510,0	2183,0	1478,0	13167,0	872,0%
Усього виплат на користь держави	5503,0	8060,0	5423,0	51259,0	931,5%

Запланована сплата податків до місцевого бюджету на 2022 рік в зміненому плані становить 15521,0 тис.грн, що на 12528,0 тис.грн більше від факту 2020 року, на 11495,0 тис.грн більше за прогноз поточного року та на 12873,0 тис.грн більше від затвердженого плану на 2022рік. Податок на доходи фізичних осіб – 10772,0 тис.грн; земельний податок - 1492,0 тис.грн; рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів – 2839,0 тис.грн;

податок на нерухомість, екологічний податок та сплата за довгострокове використання лісовими ділянками – 418,0 тис.грн.

Збільшення запланованого фонду оплати праці призвело до збільшення сплати податку на доходи фізичних осіб, проведення заходів по формуванню та оздоровленню лісів на більших площах на збільшення рентної плати за спеціальне використання лісовими ресурсами. Збільшення площі лісових земель (за рахунок приєднання двох підприємств, шляхом їх реорганізації) до збільшення сплати податку на лісові землі.

Найбільшу питому вагу в сумі запланованих сплачених податків до зведеного бюджету в зміненому плані становить податок на доходи фізичних осіб – 28,3%, податок на прибуток – 2,3%, податок на додану вартість – 37,1%, рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів – 15,6%, відрахування частини чистого прибутку – 9,4%; земельний податок – 3,9%.

ЄСВ в зміненому плані на 2022 рік заплановано в сумі 13167,0 тис.грн., що на 11472,0 тис.грн більше від факту 2020 року, на 10984,0 тис.грн більше прогнозованого року та на 11689,0 тис.грн більше затверджених планових показників. За рахунок збільшення фонду оплати праці, очікується збільшення сплати відрахувань до ЄСВ .

Обсяг запланованих податків, зборів та інших платежів усіх рівнів та ЄСВ в зміненому фінансовому плані на 2022 рік заплановано в сумі 51259,0 тис.грн, що становить 37,5% до всіх доходів.

Згідно Колективного договору підприємства передбачені соціальні виплати – одноразові заохочення до ювілейних і пам'ятних дат, матеріальна допомога, одноразова допомога працівникам при виході на пенсію, тощо.

У зміненому фінансовому плані 2022 року капітальні інвестиції на підприємстві заплановано у розмірі 5607,0 тис.грн. Планується придбати лісозаготівельну та лісогосподарську техніку: три трактори (два трактори по лізингу, сплата лізингових платежів протягом 3-х років), два причепа до трактора. Загальна вартість придбаної техніки планується на суму 4474,0 тис.грн. Очікується будівництво лісової дороги протяжністю км, вартістю

Підприємство протягом планового року буде забезпечено власними обіговими коштами і залучати кредитні ресурси не планує. Капітальні інвестиції планується здійснювати на умовах лізингу.

Залишок коштів на початок планового року -228,0 тис.грн. Надходження грошових коштів від операційної діяльності очікується в сумі 162408,0 тис.грн, в т.ч. виручка від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) – 161800,0 тис.грн, обсяг інших надходжень планується в розмірі 608,0тис.грн (кошти від довгострокового користуванням лісовими ділянками, інші послуги). Планується витратити грошові кошти за товари, роботи, послуги – 57158,0 тис.грн, по розрахунках з оплати праці та ЄСВ – 61345,0 тис.грн, по сплаті податків, зборів та інших обов'язкових платежах – 38092,0 тис.грн.

Чистий рух коштів від операційної діяльності заплановано в сумі 5051,0 тис.грн. Рух коштів від інвестиційної та фінансової діяльності передбачено у розмірі 5148 тис.грн. Залишок коштів на кінець планового року – 131,0 тис.грн.

Отже, фінансовий контролінг допомагає у розробці бюджетів та фінансових планів, які визначають фінансові цілі та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.

2.3 Використання підприємством інструментів стратегічного контролінгу

Інструменти стратегічного контролінгу - це методи та засоби, які використовуються для реалізації елементів стратегічного контролінгу. Вони дозволяють підприємствам збирати, аналізувати та використовувати інформацію для забезпечення реалізації стратегічних цілей.

Основні інструменти стратегічного контролінгу включають в себе певні методи.

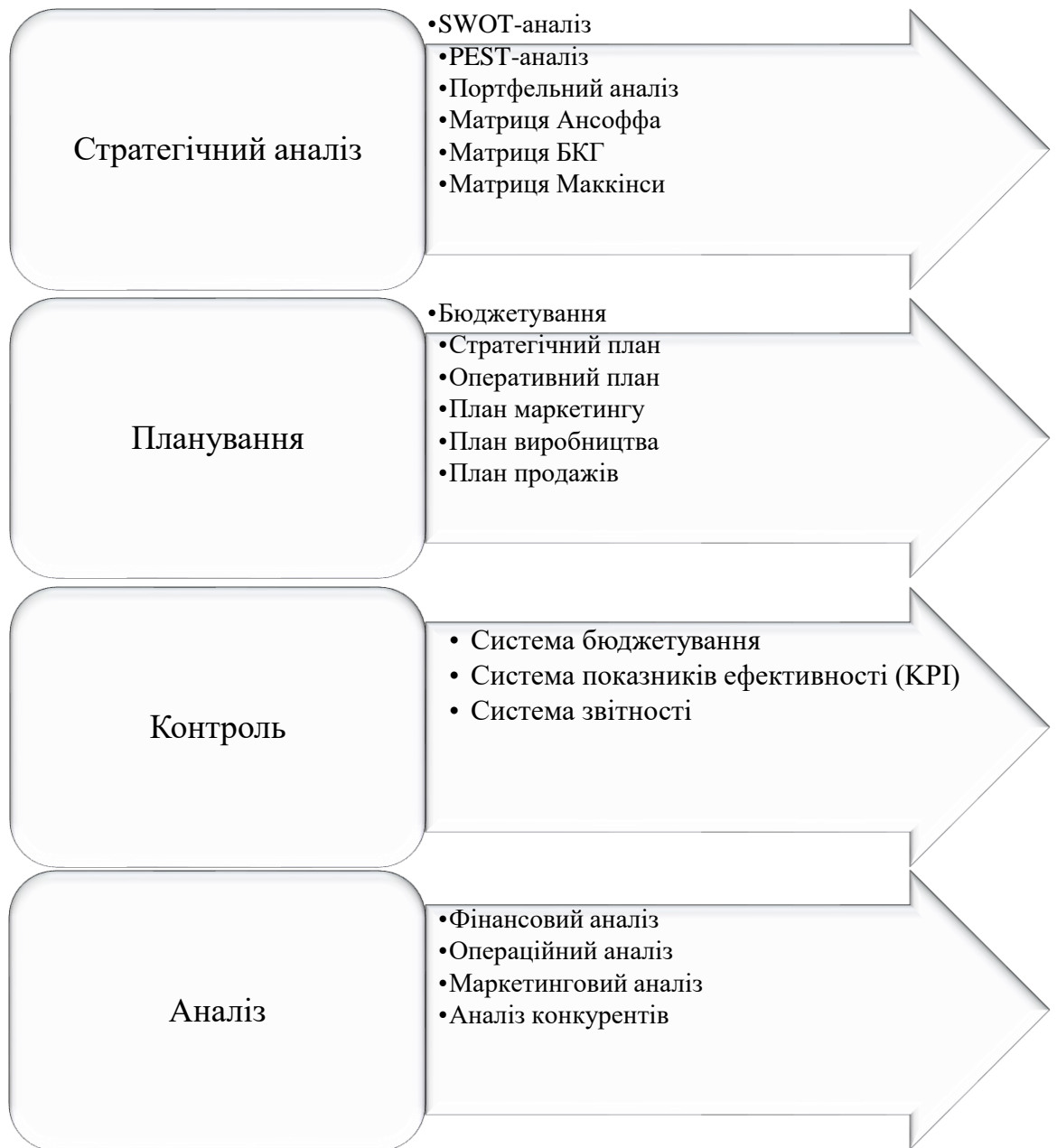


Рис. 2.7 - Інструменти стратегічного контролінгу

Інструменти стратегічного контролінгу можуть бути використані на різних рівнях управління підприємством, від вищого до оперативного. Вони можуть бути адаптовані до конкретних потреб підприємства та його стратегії.

Використання інструментів стратегічного контролінгу дозволяє підприємствам:

- Зібрати та проаналізувати інформацію про зовнішнє середовище, внутрішній стан підприємства та його конкурентів.
- Розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти своїх цілей.
- Контролювати виконання стратегії та виявляти відхилення від плану.
- Аналізувати фактичні результати діяльності підприємства та розробляти заходи для їх поліпшення.

Стратегічний контролінг є важливим інструментом управління підприємством, який дозволяє йому досягти своїх цілей та успішно конкурувати в сучасному бізнес-середовищі.

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який дозволяє підприємствам оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. SWOT-аналіз є важливим етапом розробки стратегії підприємства, оскільки він дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги та недоліки, а також можливості для зростання та розвитку.

SWOT-аналіз складається з чотирьох компонентів:

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Сильні сторони (Strengths) - це внутрішні фактори, які дають підприємству конкурентні переваги.

Слабкі сторони (Weaknesses) - це внутрішні фактори, які можуть поставити підприємство в несприятливе становище на ринку.

Можливості (Opportunities) - це фактори зовнішнього середовища, які можуть бути використані підприємством для свого розвитку.

Загрози (Threats) - це фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз на підприємстві проводиться за допомогою наступних етапів:

1. Збір інформації. На цьому етапі збирається інформація про внутрішній стан підприємства та зовнішнє середовище, в якому воно функціонує. Інформація може бути зібрана з таких джерел, як:

- Дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності
- Дані маркетингових досліджень
- Дані про конкурентів
- Дані про законодавство
- Дані про економічні, політичні та соціальні фактори

2. Аналіз інформації. На цьому етапі аналізується зібрана інформація та визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Аналіз проводиться за допомогою таких методів, як:

- SWOT-матриця
- PEST-аналіз

3. Висновки. На цьому етапі формулюють висновки з проведеного аналізу. Висновки повинні містити рекомендації щодо використання сильних сторін підприємства для використання можливостей зовнішнього середовища, а також щодо усунення слабких сторін і зниження впливу загроз.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який дозволяє підприємствам:

- Оцінити свої конкурентні переваги та недоліки.
- Визначити можливості для зростання та розвитку.
- Розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти своїх цілей.

SWOT-аналіз може використовуватися на різних рівнях управління підприємством, від вищого до оперативного. Він може бути адаптований до конкретних потреб підприємства та його стратегії.

Узагальнення проведеного SWOT-аналізу діяльності філії Львівське лісове господарство подано у таблиці 3.7

Таблиця 2.12 – Матриця факторів SWOT-аналізу діяльності філії Львівське лісове господарство

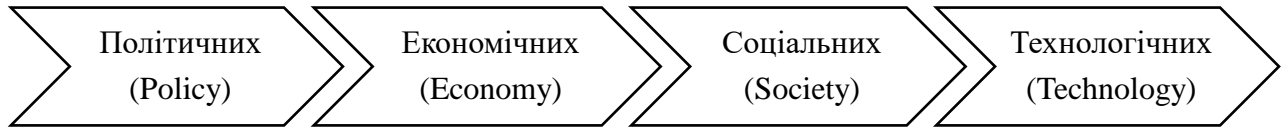
	Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
	1) Залучення кредитів на умовах комерційного кредиту 2) Поліпшення аналізу та прогнозування діяльності 3) Моніторинг споживачів продукції	1) Відсутність дієвих важелів підвищення мотивації праці 2) Погіршення фінансових результатів діяльності.
Сильні сторони (Strengths) діяльності: 1) Контроль фінансового стану з боку вищого менеджменту 2) Ділова активність	1) Підвищувати рівень ділової активності 2) Здійснювати постійний моніторинг фінансового стану підприємства 3) Використання комерційного кредиту.	1) Диверсифікація лісогосподарської продукції з метою покращення фінансових показників. 2) Гнучка цінова політика.
Слабкі сторони (Weaknesses) діяльності: 1) Відсутність достовірної інформації про конкурентів 2) Незадоволеність працівників низьким рівнем оплати праці	1) Застосування нових методів планування та прогнозування діяльності 2) Аналіз конкурентного середовища 3) Підвищення мотивації праці працівників	1) Забезпечувати прибутковість фінансової діяльності 2) Збір інформації про конкурентів 3) Підвищення мотивації праці працівників

Для того, щоб використати сильні сторони підприємства для використання можливостей зовнішнього середовища, а також усунути слабкі сторони і зниження впливу загроз, філії Львівське лісове господарство може розробити такі заходи:

- впроваджувати нові технології, щоб підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Це дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність.
- вдосконалювати управління, щоб підвищити фінансову стабільність і забезпечити ефективне використання ресурсів. Це дозволить підприємству усунути слабкі сторони і зниження впливу загроз.

Конкретні кроки, що доцільно застосувати для реалізації цих стратегій, вживатимуться в процесі складання стратегічного плану підприємства.

PEST – аналіз – це інструмент, призначений для виявлення нижче наведених аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства.:



PEST – аналіз зовнішнього середовища представлено у таблиці 2.13

Таблиця 2.13 - PEST – аналіз зовнішнього середовища діяльності філії Львівське лісове господарство

Фактори впливу	Оцінка
Політичні	
Політична нестабільність	---
Недосконалість законодавчої бази	---
Зміни законодавства	+
Економічні	
Зміцнення національної грошової одиниці	+
Підвищення мінімального рівня заробітної плати	---
Високі відсотки за кредити	---
Корупція	---
Соціальні	
Скорочення чисельності населення в регіоні	---
Відданість покупців вітчизняній продукції	+
Технологічні	
Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+
Необхідність вкладення власних коштів в оновлення оснащення	---
Скорочення життєвого циклу технологій	---

PEST - аналіз показав, що підприємство зазнає негативних впливів переважно з боку економічних, політичних та технологічних чинників

Розділ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

3.2 Покращення фінансового контролінгу на підприємстві

Для будь-якого підприємства незалежно від його форми власності, місця розташування, сфери діяльності властиве прагнення працювати з максимальною економічною віддачею, що змушує його впроваджувати найбільш ефективні методи управління бізнесом та змінювати відповідно до них внутрішню організаційну структуру як компанії в цілому, так і окремих її підрозділів. Одним із таких ефективних нововведень є відділ внутрішнього фінансового контролю (контролінгу), якому останні кілька років приділяється все більше уваги.

Для підприємства фінансовий контролінг – це інструмент, що дозволяє аналізувати його фінансову практику з метою оптимізації діяльності. Головним завданням відділу фінансового контролінгу є забезпечення стабільного становища компанії на ринку та акумулювання його ресурсів для виконання її стратегічних планів. Стабільність підприємства визначається позитивною динамікою фінансових результатів, як-от швидкість обороту капіталу, дохідність капіталу, рентабельність.

Однак для більш детальної оцінки фінансового стану та майнового стану підприємства необхідно контролювати ще цілу низку параметрів. Наприклад, показники ефективності використання виробничих ресурсів, платоспроможність підприємства, майновий та фінансовий стан підприємства та ін. Аналіз бізнес-планів компанії, бюджетів та кошторисів також піддається фінансовому контролінгу. В Україні фінансовий контролінг пройшов стадії від обліку витрат та результатів діяльності, бюджетування до ролі своєчасного інформаційного сервісу для керівництва компанії.

Організаційно-функціональна структура відділу фінансового контролінгу на середньому або великому підприємстві може бути представлена в наступному вигляді (див. схему).

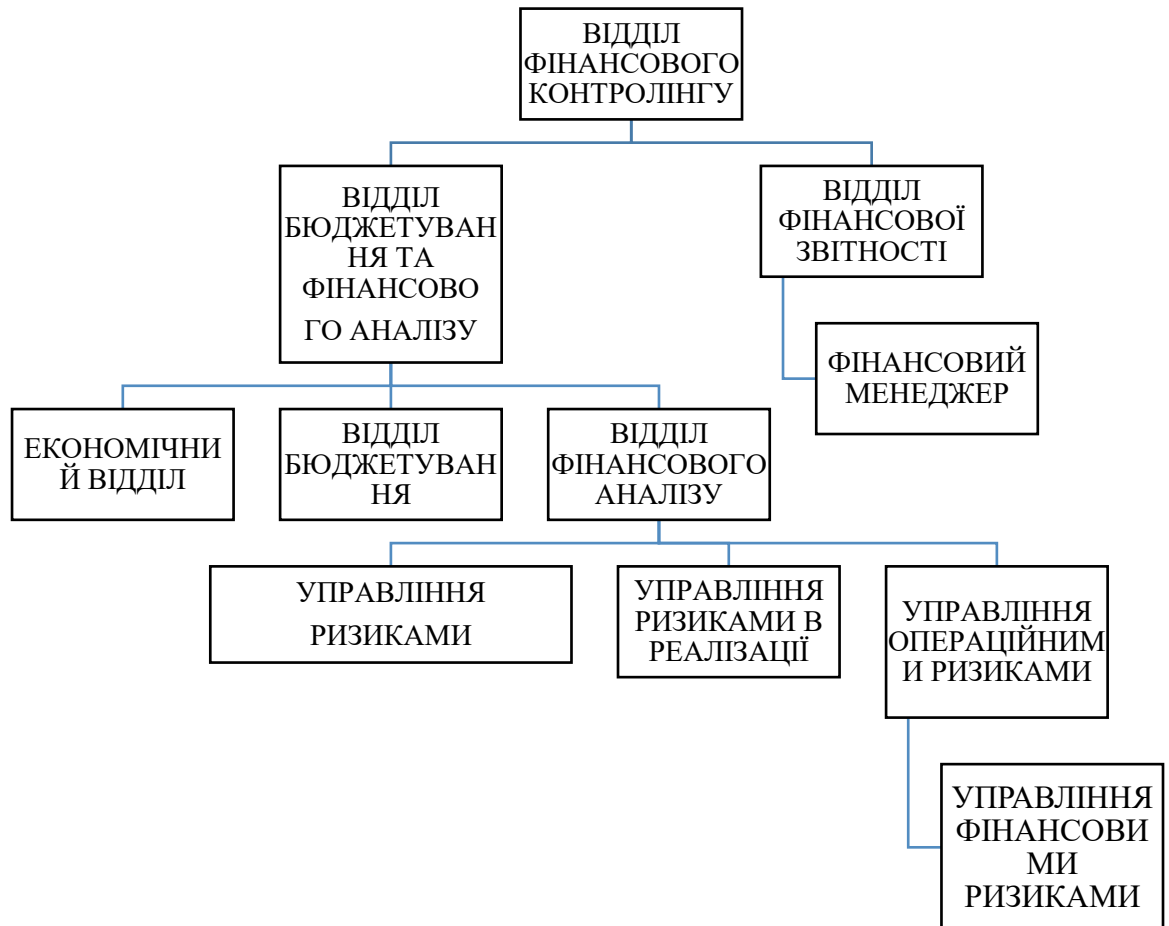


Рис. 3.1 – Пропонована структура відділу фінансового контролінгу на підприємстві

Дана схема функціонально відображає два напрями діяльності відділу: бюджетування (аналіз витрат та прогнозування) та складання звітності для акціонерів. У підрозділи, що відповідає за бюджетування та фінансовий аналіз, як основні завдання виділяють такі:

- ✓ організація економічного планування для підприємства;

✓ складання середньострокових та довгострокових комплексних планів виробничої, фінансової та комерційної діяльності (бізнес-планів) підприємства;

✓ організація раціональної господарської діяльності відповідно до потреб ринку, можливостей отримання необхідних ресурсів та виявлення резервів виробництва з метою досягнення найбільшої ефективності роботи підприємства;

✓ організація розробки планових техніко-економічних нормативів витрат, проектів цінна продукцію підприємства, тарифів на роботи (послуги) з урахуванням попиту та пропозиції та з метою забезпечення запланованого обсягу прибутку;

✓ проведення комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства.

При цьому відділ фінансового аналізу сконцентрований на організації роботи зі збору, обробки та аналізу статистичної, фінансово-економічної, соціальної та ін. для прогнозування економічних умов з метою подальшого використання при прийнятті інвестиційних рішень. До галузі відповідальності економістів, зазвичай, належить економічний аналіз господарську діяльність підприємства його підрозділів.

Економісти розробляють заходи щодо забезпечення режиму економії, підвищення рентабельності виробництва, конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, усунення втрат і непродуктивних витрат, а також виявлення можливостей додаткового випуску продукції.

Вони ж готують вихідні дані для складання проектів господарсько-фінансової, виробничої та комерційної діяльності (бізнес-планів) підприємства з метою забезпечення зростання обсягів збуту продукції та збільшення прибутку та виконують розрахунки за матеріальними, трудовими та фінансовими витратами, необхідні для виробництва та реалізації

продукції, що випускається, освоєння нових видів продукції, прогресивної техніки та технології

Основні завдання, що вирішуються Управлінням ризиками (ризики продажів, операційні та фінансові):

- ✓ розробка та керівництво програмами управління ризиками та заходами щодо запобігання втратам з метою забезпечити максимальний захист майна та капіталу компанії;

- ✓ проведення розслідувань про нещасні випадки, пригоди, пов'язані з продукцією компанії, після чого забезпечення скоординованих дій страхових компаній та адвокатів;

- ✓ моніторинг, аналіз даних та розробка програм з мінімізації ризиків;

- ✓ моніторинг дотримання правил техніки безпеки, забезпечення відповідності продукції компанії промисловим нормам та вимогам ринку.

Основні завдання, які вирішує Управління фінансової звітності:

- ✓ своєчасне формування звітності компанії в РСБУ і при необхідності в МСФЗ;

- ✓ контроль процесу підготовки, трансформації та консолідації звітності;

- ✓ контакти із зовнішніми організаціями, у тому числі з аудиторськими компаніями, з рейтинговими агенціями (S&P, FitchIBCA);

- ✓ робота з інвесторами. За останні 2—3 роки на ринку праці спостерігається підвищений попит на фахівців та менеджерів, здатних вирішити вищезазначені завдання та очолити відповідні підрозділи.

Наприклад, дефіцит фінансових контролерів призвів до того, що за останній рік рівень їх зарплат зріс, за нашими спостереженнями, більш як на 30%. Така сама картина спостерігається у підрозділі управління ризиками.

Існуюча на сьогодні система фінансового контролінгу у аналізованому підприємстві не є досконалою. Їй притаманні певні недоліки, які потребують

усунення. В таблиці, подані нижче пропонуємо способи вдосконалення системи фінансового контролінгу у філії «Львівське лісове господарство»

Таблиця 3.1 - Способи вдосконалення системи фінансового контролінгу на підприємствах

Спосіб	Характеристика
Скорочення часу подання інформації та прийняття рішень	Підприємству слід перейти на щомісячне порівняння запланованих і фактичних показників діяльності, а також вести окремий облік стану справ на підприємстві для того, щоб була можливість щодня приймати необхідні рішення, виходячи з поточного стану справ
Прозорість і достовірність даних	Для того, щоб система фінансового контролінгу вдосконалювалася, необхідно, щоб цифрові дані відповідали дійсності
Використання новітніх технологій	Запровадження нової інформаційної системи, яка б мала модуль «фінансовий контролінг», що сприятиме наданню інформації – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності
Стратегічне планування	Упровадження стратегічного контролінгу, який на основі планування дасть можливість прогнозувати різні явища і процеси
Організація служби контролінгу	Це може бути окрема людина у фінансовому відділі, яка буде виконувати функції контролера, що користуватиметься методологією фінансового контролінгу

сформовано автором

Запропоновані нами способи вдосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві можуть бути використані у діяльності державного підприємства

3.2 Зарубіжний досвід використання фінансового контролінгу

Фінансовий контролінг є широко поширеним інструментом управління підприємством у зарубіжних країнах. Він використовується як на великих, так і на малих підприємствах.

У США фінансовий контролінг є одним з найважливіших інструментів управління підприємством. Він використовується для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, підвищення його прибутковості та стійкості.

Фінансовий контролінг у США має такі особливості:

- Він використовується на всіх рівнях управління підприємством, від вищого до оперативного.
- Він тісно пов'язаний з іншими функціями управління підприємством, такими як стратегічне планування, маркетинг, виробництво, продажі.
- Він використовує широкий спектр методів і інструментів, таких як бюджетування, контроль витрат, аналіз фінансової діяльності.

У Німеччині фінансовий контролінг також є широко поширеним інструментом управління підприємством. Він використовується для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, підвищення його прибутковості та стійкості. Йому притаманні особливості, аналогічні американськими

У Японії фінансовий контролінг також є важливим інструментом управління підприємством. Однак, він має деякі особливості, які відрізняють його від фінансового контролінгу в інших країнах.

Фінансовий контролінг у Японії має такі особливості:

- Він використовує принципи "кібернетики". Це означає, що фінансовий контролінг розглядається як система, яка постійно адаптується до змін зовнішнього середовища.
- Він використовує принципи "kaizen". Це означає, що фінансовий контролінг спрямований на постійне вдосконалення фінансової діяльності підприємства.
- Він використовує принципи "командної роботи". Це означає, що фінансовий контролінг здійснюється командою фахівців, які представляють різні функціональні підрозділи підприємства.

Німецька модель контролінгу бере свій початок від часу американської експансії до Німеччини після Другої світової війни. Однак спочатку контролінг викликав більше критики, що було зумовлено неправильним трактуванням його суті у Німеччині. Роль контролера сильно перебільшувалася і розцінювалася суспільством як реальна загроза для керуючих підприємствами. Однак як концепція управління, включає сукупність цілей, завдань, інструментів, об'єктів і суб'єктів управління, контролінг виник у Німеччині лише у середині 50-х років ХХ ст.

Однак надалі контролінг у Німеччині отримав набагато більший розвиток. У 70-х роках ХХ століття в німецькій моделі стали розвиватися теоретичні основи контролінгу, тим самим з'явилася відмінність у моделях, оскільки англо-американська модель розглядала контролінг виключно у прикладному аспекті. У цей період у Німеччині починає з'являтися низка наукових та освітніх організацій, покликаних розвивати методологію контролінгу. Одним із перших з'явився ControllerInstitut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting (Інститут контролерів з питань освіти у галузі бізнес-планування та обліку на підприємстві).

Таким чином, німецька модель контролінгу, незважаючи на те, що, по-перше, вона виникла як самостійне вчення пізніше, ніж англоамериканська модель, а по-друге, прийшла до Німеччини саме з американської промисловості в ході післявоєнної експансії, ширшим поняттям.

Американська модель більшою мірою націлена на «Management Accounting» або, іншими словами, управлінський облік, у той час як німецька модель націлена саме на Controlling, розуміючи його більше як підтримку системи ухвалення рішень.

Відповідно до двох різних підходів до концепції контролінгу (англо-американським та німецьким) можна розмежувати та функції, закріплені за контролерами у тій чи іншій моделі (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 Функціонал контролерів в англо-американській та німецькій моделі контролінгу

	Моделі контролінгу	
	Англо-американська	Німецька
Основне завдання	здійснення управлінського обліку на основі даних, отриманих з системи обліку, зокрема із системи бухгалтерського обліку	функція підтримки прийняття рішень в області стратегічного та оперативного управління соціально-економічною системою
Функції контролера	<ul style="list-style-type: none"> ➤ розробка та координація планів, контроль за відповідністю фактичних результатів планових показників; ➤ виявлення відхилень отриманих результатів від планових та/або нормативні показники; ➤ надання інформації всім підрозділам організації про виконання заявлених показників; ➤ оцінка результативності діяльності організації на основі порівняння отриманих результатів та планових показників; ➤ оптимізація системи оподаткування; ➤ інші. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ координація та консультування при бюджетуванні, стратегічному, планування інвестицій; ➤ розрахунок витрат та результуючих показників діяльності організації; ➤ здійснення інформаційної функції; ➤ ініціація та проведення у випадку необхідності додаткових економічних досліджень; ➤ інші

В даний час активну роботу, спрямовану на вивчення контролінгу, проводить Міжнародна група контролінгу – International Group of Controlling (IGC), яка

поєднує в собі найпрогресивніші організації, що займаються питаннями впровадження контролінгових технологій. До неї входять компанії та інститути країн Західної Європи, а також Польщі, Словенії, Угорщини, Чехії.



Рис. 3.3 – Різниця в функціонуванні англо-американської та німецької моделі контролінгу

З проведеного дослідження щодо зарубіжного досвіду функціонування фінансового контролінгу можна зробити висновок що англо-американська модель є більш ширшою та може мати місце на вітчизняних підприємствах.

Досвід зарубіжних країн у використанні фінансового контролінгу показує, що він є ефективним інструментом управління підприємством, який дозволяє підвищити його прибутковість та стійкість.

В Україні фінансовий контролінг також починає набирати популярності. Однак, його використання поки що не таке поширене, як у зарубіжних країнах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному розумінні контролінг - це система управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності організації. В основі цієї нової концепції системного управління організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Однією з основних причин виникнення та впровадження концепції контролінгу стала необхідність системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі.

Сутність фінансового контролінгу полягає в забезпеченні ефективного управління фінансовою діяльністю підприємства. Фінансовий контролінг є системою спостереження, контролю та аналізу фінансової діяльності підприємства, яка спрямована на забезпечення досягнення його фінансових цілей.

Нормативно-правова база фінансового контролінгу в Україні постійно вдосконалюється та уточнюється. Це пов'язано з розвитком економіки та потребами в ефективному управлінні фінансовими ресурсами підприємств.

Основними положеннями нормативно-правової бази фінансового контролінгу в Україні є те, що фінансовий контроль здійснюється на основі законів України та інших нормативно-правових актів.

Впливовим фактором на господарську діяльність є задовільний фінансовий стан.

Аналіз і діагностика фінансового стану підприємства є одним з найважливіших завдань, які ставляться перед службою контролінгу на підприємстві. Контролінг фінансового стану дозволяє зробити наступні висновки:

- В результаті укрупнення підприємства зросла як вартість майна так і вартість оборотних активів.
- За аналізований період від 2019 до 2022 року, коефіцієнт автономії спочатку зростав, але в 2022 році різко знизився до

0,08, що свідчить про зменшення ступеня фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості також знизився протягом аналізованого періоду, особливо в 2022 році, коли він став від'ємним (-0,34), що може свідчити про зростання фінансових ризиків на підприємстві.

- Розрахунок показників платоспроможності є необхідною складовою фінансового управління підприємства та сприяє забезпеченню фінансової стійкості та успішності діяльності. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності зріс значно в 2021 році, що може свідчити про підвищену готовність підприємства до оплати короткострокових зобов'язань. Однак у 2022 році цей показник стрімко знизився, що може вказувати на зменшення ліквідних активів.
- Згідно планових показників рентабельність діяльності зросла з 0,3% у 2021 році до 2,9% у 2022 році. Це свідчить про зростання прибутковості підприємства. Рентабельність активів зросла з 0,6% у 2021 році до 11,7% у 2022 році. Це свідчить про ефективне використання активів підприємства.
- До державного бюджету у фінплані 2022 року заплановано сплатити 22571,0 тис.грн, що на 20693,0 тис.грн більше від факту 2020 року, на 20720,0 тис.грн більше за прогнозовані показники на 2021 рік та на 21274,0 тис.грн більше від затвердженого плану на 2022 рік.

Для того, щоб використати сильні сторони підприємства для використання можливостей зовнішнього середовища, а також усунути слабкі сторони і зниження впливу загроз, філії Львівське лісове господарство може розробити такі заходи:

- впроваджувати нові технології, щоб підвищити ефективність виробництва та знизити витрати. Це дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність.
- вдосконалювати управління, щоб підвищити фінансову стабільність і забезпечити ефективне використання ресурсів. Це дозволить підприємству усунути слабкі сторони і знизити вплив загроз.

PEST - аналіз показав, що підприємство зазнає негативних впливів переважно з боку економічних, політичних та технологічних чинників

Існуюча на сьогодні система фінансового контролінгу у аналізованому підприємстві не є досконалою. Їй притаманні певні недоліки, які потребують усунення.

З метою покращення фінансової діяльності нами запропоновано створення відділу фінансового контролінгу на підприємстві

З проведеного дослідження щодо зарубіжного досвіду функціонування фінансового контролінгу можна зробити висновок що англо-американська модель є більш ширшою та може мати місце на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні». Електронний ресурс, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>
2. Закону України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
3. Апчерч, А. Управлінський облік: принципи та практика / А. Апчерч; перев. з англ. ; під ред. Я. В. Соколова, І. А. Смирнової. – Москва: Фінанси і статистика, 2002. - 951 с.
4. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 6. Ч. 2. — С. 116—118.
5. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf
6. Варфоломеєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.
7. Виробничо-фінансовий план підприємства
8. Давидович І. Є. Контролінг : [навч. посіб.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с
9. Дмитренко А.В., Калайда Л.О., Хоменко І.О., Систематизація методів фінансового контролінгу спільної діяльності. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/01/scientificachievements-of-modern-society_6-8.11.2019.pdf#page=502
10. Зелікман В. Д. Контролінг : конспект лекцій / В. Д. Зелікман. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. – 45 с.
11. Карцева В.В., Божко О.М., Імплементация інструментарію фінансового контролінгу в систему управління корпораціями. URL:

- https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26091/KF_2018_41.pdf?sequence=1
12. Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування й розвиток. СХІД. – 2016. – № 5 (145). – С. 11–15.
 13. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf
 14. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 722. – С. 377–381.
 15. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 47–52.
 16. Навчальний посібник з виконання практичних завдань з дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» / І. П. Косарева та ін. під загальною ред. О. В. Майбороди. – Харків : ФОП Здоровий Я. А., 2016. – 156с.
 17. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. –2009. – № 19.6. – С. 199–202
 18. Петренко С. М. Контролінг в управлінні підприємством / Торгівля і ринок України. Тематичний зб. наук. пр. з проблем торгівлі і 41 громадського харчування Донецьк: ТОВ «Лебідь», 2008. – С. 112- 116.
 19. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства
URL:http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Staftp/2012_53
 20. Романовський М.В., Ігнат'єва М.Ю., Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу на виробничих підприємствах URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/otsenkaeffektivnosti-formirovaniya-sistemy-finansovogo-kontrollinga-naproizvodstvennyh-predpriyatiyah-v-sovremennyh-usloviyah.pdf>
 21. Сабліна Н.В., Кузенко Т.Б., Фінансовий контролінг. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23045/1/2019%20-%20%D0%A1%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9D%20%D0%92%2C%20%D0%9A%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A2%20%D0%91.pdf>

22. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами". – Запоріжжя, 2009. – 24 с.
23. Собкова Н.Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України. Формування ринкових відносин. – 2009. – № 2. – С. 17–22
24. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – Київ : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
25. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. Формування ринкової економіки. – Київ : КНТЕУ, 2008. – С.12–18.
26. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
27. Фалько С.Г., Рассел К.А., Левин Л.Ф. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт URL: <http://eup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp>
28. Фінансова звітність підприємства
29. Чолій Л.О., Види фінансового контролінгу у державному секторі економіки.URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/91b4898b9c2ac284c6f56367f1946992.PDF#page=12842>
30. Шим Д. К. Основи комерційного бюджетування. Повне покрокове керівництво для нефінансових менеджерів, пер. з англ. І.Г. Гладкова. – Санкт-Петербург: Азбука: Бізнес Мікро, 2003. – 476 с
31. Ювженко Н.М., Особливості побудови системи бюджетування на підприємствах.URL:<http://econom.univ.kiev.ua/wpcontent/uploads/science/conferences/2017/Finance/Proceedings.pdf#page=411>