

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023 р.

« ___ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ « Розвиток методів контролінгу на підприємстві » _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Галка Оксана Олегівна

_____ (підпис)

Керівник Тур Олеся Василівна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Галки Оксани Олегівни _____

1. Тема роботи «Розвиток методів контролінгу на підприємстві»
керівник роботи Тур О. В. к.е.н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розвитку методів контролінгу на підприємстві.
Розділ 2. Дослідження діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» та розвитку методів контролінгу на підприємстві.
Розділ 3. Удосконалення розвитку методів контролінгу у ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 10 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

О. О. Галка
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. В. Тур
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні аспекти організації контролінгу на підприємстві. У роботі описано сутність та методи контролінгу, та показники, що його характеризують.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку методів контролінгу у ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» та визначено його загальний економічний стан.

На основі дослідження результатів управління контролінгом ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» було розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління методами контролінгу, що дасть змогу отримати додатковий прибуток.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 76 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 10 рисунків.

Ключові слова: контролінг, ABC-аналіз, CVR-аналіз, ефективність.

ANNOTATION

The final work considered and summarized the existing theoretical and methodological aspects of the organization of controlling at the enterprise. The work describes the essence and methods of controlling, and the indicators that characterize it.

In order to assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of controlling methods in Sambirsky Dairy Plant LLP was determined and its general economic condition was determined.

On the basis of the study of the results of the controlling management of Sambirskiy Dairy LLC, proposals were developed to improve the effectiveness of controlling methods of management, which will make it possible to obtain additional profit.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The graduation work consists of 76 pages (not including appendices), contains 23 tables, 10 figures.

Key words: controlling, ABC-analysis, CVP-analysis, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Сутнісні характеристики методів контролінгу на підприємстві.....	10
1.2 Методичні підходи до розвитку контролінгу на підприємстві.....	20
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ» ТА РОЗВИТКУ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
2.1 Загальноекономічна характеристика ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»	28
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»	32
2.3 Особливості розвитку методів контролінгу у ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»	39
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ У ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»	54
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення розвитку методів контролінгу у ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський».....	54
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу.....	60
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

В Україні, в умовах економічної та військової ситуації, що характеризується нестабільністю ринкової обстановки, перше місце виходить значимість наявності релевантної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації.

Створення єдиної інформаційної системи управління підприємством, а також її впровадження, оптимізація є основою концепції контролінгу, яка інтегрує функції управління при досягненні цілей діяльності організації. Система контролінгу дозволяє організувати єдиний інформаційно-методичний простір як комплекс взаємопов'язаних економічних показників та методик їх розрахунку, що дозволяє скоординувати реалізацію всіх функцій управління на підприємстві та сприяє прийняттю виважених управлінських рішень.

На сьогоднішній день контролінг як напрям управлінської та економічної діяльності підприємств у різних промислових галузях не має чітких меж. Методична та концептуально-методологічна база контролінгу не розроблена в повному обсязі, а також відсутній аналіз провідного досвіду впровадження цієї системи. Насправді відомі лише поодинокі варіанти часткового функціонування служб системи контролінгу.

Проблеми організації контролінгу на вітчизняних підприємствах досліджували такі українські фахівці: Давидович І. Є., Зелікман В. Д., Косарева І. П., Петренко С. М. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на основі дослідження теорії та практики контролю, як функції управління, сформуванню сучасну універсальну систему контролінгу на підприємстві, що дозволяє відстежувати рух поточних виробничо-комерційних процесів у бік виконання стратегічних цілей та завдань.

Мета та проблеми розробки та впровадження системи контролінгу на підприємстві обґрунтували вибір науково-практичних завдань:

- визначити сутнісні характеристики методів контролінгу на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до розвитку контролінгу на підприємстві;
- представити загальноекономічну характеристику ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- визначити особливості розвитку методів контролінгу у ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- прийняти управлінське рішення щодо напрямів удосконалення розвитку методів контролінгу у ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»;
- обґрунтувати доцільність впровадження обраного заходу.

Об'єкт дослідження – процес впровадження методів контролінгу в діяльність підприємства.

Предмет дослідження – економічні відносини у процесі формування та розвитку системи методів контролінгу для підприємства.

У роботі використовуються загальнонаукові методи дослідження, зокрема: індукція та дедукція, діалектичний метод, порівняння, аналіз історичних фактів, статистичні методи обробки даних. Для формування результатів дослідження використовувалися такі методи, як аналіз, моделювання, класифікація та типологізація, синтез та наукова абстракція.

Теоретико-практичне значення дослідження полягає в тому, що формування сучасної системи контролінгу на основі вивчення стратегії розвитку підприємства дозволить оцінити його потенціал. З урахуванням сформульованих та обґрунтованих інструментів системи контролінгу запропонувати можливі шляхи реалізації змін, що проводяться в організації для її розвитку. Отримані результати можна використовувати для оптимізації соціально-економічної стратегії підприємства.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері організації контролінгу; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутнісні характеристики методів контролінгу на підприємстві

На теперішній час у світогосподарській практиці управління підприємством визнаним є той факт, що «правильно використовувана система вимірів допомагає менеджменту вносити ясність і визначеність, приймати правильні рішення, підтримувати діяльність організації, не обмежуючи її вузькими рамками» [25].

Одним із важливих факторів забезпечення сучасних потреб управлінської системи виробничих підприємств національної економіки є впровадження на підприємстві дієвого на практиці «економічного інструментарію, покликаного надавати своєчасну, об'єктивну, релевантну інформацію, сформовану з дотриманням загальносвітових критеріїв» [15].

Зміст і функціональна роль економічного інструментарію в системі управління підприємством повинні бути визначеними через підпорядкування його базисної основи критеріям оперативних (поточних) і стратегічних цілей підприємства, узгодженими з його планами та бюджетами. Потреби і координати інформаційно-аналітичних потоків для підтримки доцільних й ефективних управлінських рішень є визначальними для вибору виду і типу економічного інструментарію. Виходячи з низки об'єктивних факторів, конструктивні елементи традиційних управлінських інструментів, зведених в систему адаптивного для вітчизняної практики економічного інструментарію, для виробничих підприємств пропонується формувати на основі розроблених систем контролінгової діяльності.

Проведені дослідження інформаційних джерел та тематичних розробок у цій предметній сфері знань дозволяють виділити такі підходи до трактування контролінгу та його функціональної орієнтованості: контролінг як синтезована інформаційна система, контролінг як інструмент управлінського контролю і координації, контролінг як управлінська функція

орієнтована на результат; контролінг – нова концепція управління чи базовий системний економічний інструментарій управління. Дослідження інформаційних джерел та огляди з практики впровадження контролінгової діяльності дозволяють виділити такі домінуючі концепції (рис 1.1).



Рис. 1.1. Концепції контролінгу з акцентом на домінуючу функцію
Джерело: побудовано за даними [13]

Сучасна концепція контролінгу переважно розглядається в площині системи інформаційно-аналітичного і контрольного спостереження за діяльністю підприємства й виділяється як нова наукова дисципліна. Вона класифікується «одним із новітніх напрямлень теорії і практики обліку, контролю, аналізу господарської діяльності підприємств» [13].

Зарубіжними науковцями зміст цієї концепції значно розширений: «під контролінгом слід розуміти концепцію управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування; «контролінг – міжфункціональна концепція управління, спрямована на координацію систем планування, контролю та інформаційного забезпечення»; «контролінг – компонент управління або окрема функціональна сфера управління підприємством» [13].

Відповідно до кожного підходу щодо домінуючої функції, контролінг трактується по-різному. Зазвичай кожен наступний підхід, розвиває попередній, зацентровуючи концепцію на різних аспектах. Нижче наведено достатньо відомі у предметній сфері знань трактування контролінгу провідними зарубіжними науковцями та вітчизняними дослідниками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування терміну «контролінг»

Підхід	Напрямок трактування	Автор
Інформаційна система	Система, яка включає регулювання витрат та результатів діяльності, з метою досягнення цілей	Майер, 1993
	Управлінський інструмент підтримки управлінських рішень, який ціленаправлено добирає, систематизує та аналізує відповідну інформацію	Райхман, 1999
	Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства	Хан, 1997
	Реалізація інформаційної фінансово-економічної функції в менеджменті з метою прийняття оперативних і стратегічних рішень управління	Загородній, Вознюк та Смовженко, 1996
	Система спостереження за внутрішньо-економічним механізмом діяльності підприємства, для розробки шляхів досягнення його мети	Циглик, Мозіль та Кірдякіна, 2004
	Відображення формулювання, абстрактного образу, узагальненої думки для створення інформаційної системи стратегічного розвитку підприємства	Пушкар, 2004
Інструмент координації системи управління	Елемент управління, головною функцією якого є підтримка керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління з нахилом на планування, контроль та інформування	Вебер и Шеффер, 2014 Кюппер, 2001 Хорват, 2006
Як функція, орієнтована на результат	Контролінгова функція зводиться до розробки і координації конкретних планів та зведення їх до єдиного плану, а, з іншого боку, до внутрішнього виробничого обліку, який служить контролем над реалізацією планів та поставляє початкову інформацію для планування	Шнайдер, Ананькіна і Данилочкін, 1998
	Контролінг є функцією, орієнтованою на результат, інструментом управлінського контролю	Дайле, 2003 Хорват, 2006
	Контролінг зорієнтований на результат з урахуванням забезпечення ліквідності	Райхман, 1999

Джерело: побудовано за даними [14]

Отже, на основі наведених визначень можна зробити висновок про те, що напрям трактування контролінгу як інформаційної системи зводиться до підтримки управлінських рішень і більшою мірою ототожнює його визначення з управлінським обліком.

Найбільш важливим, при формулюванні визначення контролінгу є наголос на інтегрування організаційної складової, для координації прийняття управлінських рішень. Така діяльність є функціональною підтримкою, сервісною функцією системи управління підприємством, для посилення його ефективності.

У вітчизняній теорії і практиці прийнято вважати, що англomовний термін «controlling» найбільш об'єктивно відображає суть концепції, яка у своїй основі синтезує декілька функціональних управлінських інструментів, передусім, управлінський облік, планування, контроль та аналітичну роботу, координуючи в такий спосіб роботу різних структур управлінської системи. Розглядаючи контролінг як принципово нову системну концепцію інформації й управління, його інколи характеризують обліково-аналітичною системою, яка з використанням різних засобів позитивно впливає на ефективність оперативного і стратегічного управління в процесах досягнення цілей і результатів діяльності підприємства. Разом з тим, як слушно зазначає І. В. Перезовова «складним системам контролінгу підприємства властива інтегративність (цілістність) або емерджентність: розгляд кожного елемента системи окремо не дає повного уявлення про складність систем в цілому» [22].

Отже, структурною побудова контролінгу є управління, планування, організація, мотивація, облік і аналіз; синтез чотирьох складових – планування, обліку, аналізу та управління; встановлення цілей, планування, управлінський облік, аналіз, розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень, інформаційні потоки, контроль, моніторинг; управлінський облік, облік і аналіз витрат, а також їх планування; організаційна складова, функції планування та контролю, складова управління персоналом об'єднані в інформаційній системі та узгоджені відповідно до цілей і принципів управління; облік, планування, контроль та аналітична робота [11].

Аналізуючи вище наведені погляди науковців щодо складових

контролінгу відзначимо, що майже всі вчені виділяють його базову складову – облік у його розширеній версії та інструментарій фінансово-економічного аналізу, деталізуючи їх різноспрямовані функції та місце в системі контролінгу. Щодо включення інших складових та їх функціонального призначення в системі контролінгу погляди вчених суттєво різняться залежно від позиціювання ними контролінгу в управлінській системі.

Основні інструменти аналізу є важливою складовою контролінгу виробничого підприємства, на основі яких визначають найважливіші дані для прийняття управлінських рішень. Саме на їх основі розробляються коригувальні заходи для уточнення тактики і стратегії функціонування підприємства; а також уточнюються відповідні інструменти для планування, контролю і прийняття управлінських рішень [15]. Система моніторингу виробничого підприємства представляє собою розроблений план для цілей зовнішнього спостереження за показниками діяльності підприємств галузі, з метою встановлення відхилень результатів підприємства від середньогалузевих та виявлення причинно-наслідкових факторів цих відхилень.

Діагностика повинна бути невід'ємною складовою механізму контролінгу, оскільки дозволяє оцінити ситуацію з ретроспективної, поточної та перспективної позицій, виявити можливі шанси і загрози середовища господарювання, а також сформувати інформаційний масив даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. При цьому суттєвого значення набуває вчасність, якість, повнота та комплексність використання методів і засобів діагностики, за інших умов отримані результати будуть спотвореними і недостовірними [25].

У більшості сучасних економічних досліджень і тематичних публікацій відзначається існуюча проблематика інформаційного забезпечення процесів управління сучасними підприємствами. Зокрема, за результатами проведеного наукового дослідження на виробничих підприємствах зроблено висновок, про недостатньо використовувані теоретичні основи щодо якості

інформаційного забезпечення процесів управління підприємствами галузі, а також наведено аргументації про потребу розроблення нової концепції. Для подолання існуючих проблем багатьма науковцями обґрунтовується доцільність забезпечення підтримки управлінських рішень, за рахунок більш якісної інформаційної бази. Загалом науковцями у предметній сфері знань дотримується погляд про необхідність і можливості вирішування сучасних теоретичних і практичних проблем щодо формування інформаційно-аналітичної бази в системі підготовки і прийняття управлінських рішень на основі моніторингу.

Для вирішення завдань щодо ефективності використання результатів моніторингу важливим є розгляд формування етапів його проведення, які повинні реалізовуватися послідовно, враховуючи їх затребуваність в циклі контролінгової діяльності (рис 1.2).



Рис. 1.2. Етапи моніторингу в системі контролінгу

Джерело: побудовано за даними [17]

Зокрема, досліджуючи зміст, сферу застосування і функціональну спрямованість моніторингових систем сучасного підприємства, у наукових розробках з достатнім рівнем обґрунтувань відзначається, що «запровадження методології моніторингових систем для вирішення інформаційних та аналітичних проблем наочно демонструє корисність досліджень на грані різних дисциплін» [35]. Отже, контролінгову діяльність виробничого підприємства ми розглядаємо як управлінську концепцію, яка являє собою системний і комплексний економічний інструментарій, в якому координується сукупність взаємопов'язаних фінансово-економічних методів, способів, інструментів та важелів на основі і за допомогою яких формується інформаційно-аналітична база для вироблення раціональних управлінських рішень, здійснюється контроль за їх виконанням, проводиться коригування операційних планів і стратегічних цілей підприємства. Пропонована в таких координатах методологія контролінгу на виробничому підприємстві дозволить інформаційно забезпечувати спрямованість управлінських процесів на підвищення операційної результативності своєчасну концентрацію ресурсів для розвитку, а також вирішування поставлених завдань, контролювати діяльність підрозділів і підприємства в цілому за окремими видами діяльності.

Загалом види, форми та методи контролінгової діяльності на різних підприємствах і в контексті конкретних економічних умов їх функціонування розглядаються по-різному. В багатьох випадках дотримується позиція, що на теперішній час контролінг можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей, переважно класифікуючи її системою управління фінансовим результатом (прибутком) підприємства [28].

Загалом, вітчизняними вченими пропонуються концептуальні засади (підходи) до формування: системи стратегічного контролінгу; фінансового й антикризового фінансового контролінгу; інноваційної концепції контролінгу; логістичного контролінгу [11].

Крім того дослідниками пропонується різноманітний характер і зміст

контролінгової системи як інструментального засобу: обліково-інформаційна система; механізм контролінгу з виділенням функціональних підсистем; модель контролінгу процесу формування прогнозного прибутку; комплекс методів і засобів контролінгового механізму з використанням методів менеджменту; системний механізм реалізації комплексу завдань контролінгом; концепція контролінгу як інноваційного управлінського ресурсу; концепції процесного підходу; концепції контролінгу з застосуванням економічної експертизи; концепції контролінгу знань.

Для зіставлення й аналізу видів та форм контролінгової діяльності та використовуваних у них методів на виробничих підприємствах, необхідно, перш за все, встановити об'єкти контролінгу.

Одні науковці розглядають контролінг об'єктом підсистеми управління «організацію як систему, компетенції керівника та управлінської команди», «всі аспекти, функції, організаційні структури, функціональні підрозділи і механізм управління мережею на всіх рівнях та у всіх структурних підрозділах», «підсистеми системи управління, між якими забезпечується координація (планування, бухгалтерський облік, економічний аналіз та контроль) при цьому виділяючи об'єкти (процеси створення, розподілу та використання майна, економічні результати діяльності суб'єкта господарювання, господарські засоби, джерела їх утворення тощо». Наведені різнотипові визначення об'єктів контролінгу переважно відносяться до системи менеджменту [22].

Узагальнюючи погляди дослідників на об'єкти контролінгу, їх можна умовно поділити на дві групи – одні відносять до об'єктів контролінгу всі управлінські відносини, що ототожнює контролінг з менеджментом (контролінг як концепція управління), інші – обмежують зміст контролінгу показниками фінансового стану, чи зараховують до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат, ототожнюючи його зміст з дещо поглибленою версією фінансово-економічного аналізу деталізованої інформації про конкретні (визначені) об'єкти. Виходячи з результатів

проведених досліджень та узгодженого погляду науковців і практиків щодо основної мети і спрямування контролінгу на підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства, об'єктом контролінгу, на нашу думку, повинні бути показники діяльності, система яких залежить від визначених на конкретному підприємстві операційних та довгострокових цілей.

У контексті вищенаведеного вибору об'єкта контролінгу виробничого підприємства, його суб'єктами слід визначити служби та підрозділи, які на основі сформованого механізму інструментів та методів формують систему управлінських рішень, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства. Виходячи з того однією з найбільш важливих складових предмету контролінгу є координаційна організація відносин, які виникають для досягнення управлінських цілей [22].

Відповідно до визначених об'єктів можна сформулювати мету контролінгу виробничого підприємства. В узагальненому виді головною мету контролінгу розглядають через побудову дієвої системи підтримки управлінських рішень, спрямованих на отримання досяжно можливого фінансового результату, через якісну інформаційну підтримку управлінських рішень. Погоджуючись з даними визначеннями та враховуючи необхідність мінімізації негативного впливу неконтрольованих ділянок роботи управлінського персоналу, основною метою контролінгу виробничого підприємства, на нашу думку, потрібно визнати вироблення комплексної системи механізму взаємопов'язаних інструментів та методів, які б забезпечували оптимальний результат в контексті стратегічних цілей.

Базова основа контролінгової діяльності передбачає чітку кореляцію з визначеними цілями підприємства, а також зосередженню своїх завдань на пріоритетних, якими для вітчизняних виробничих підприємств очевидно все ж слід вважати набуття інвестиційної привабливості. Загальні цілі виробничих підприємств повинні бути зорієнтовані на задоволення інтересів їх власників та управлінського персоналу.

Запропонуємо інструментарій складових контролінгу (табл. 1.2).

Завдання та методи пріоритетних складових контролінгу

Складові контролінгу виробничого підприємства		Завдання	Методи
	Аналіз	ідентифікація випуску неприбуткової продукції та процесів; виявлення та скорочення надлишкових витрати; отримання достовірної інформації про рівень рентабельності окремих видів продукції, для забезпечення конкурентних переваг підприємства;	факторний аналіз відхилень витрат фактичних від нормативних; визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства SWOT-аналіз; функціонально-вартісний аналіз визначення резервів зниження витрат та шляхів підвищення обсягів реалізації
	Діагностика	виявлення змін у стані діяльності підприємства в просторово-часовому розрізі; дослідження кількісних і якісних показників діяльності підприємства, їхнє порівняння з базовими характеристиками чи їхніми аналогами, нормативними величинами; прогнозування основних тенденцій розвитку діяльності підприємства;	методи і моделі виміру фінансово-економічних ризиків, методи і аналітичний інструментарій оцінювання кредитних ризиків; моделі прогнозування платоспроможності і банкрутства підприємства; системні методи виміру ліквідності;
	Моніторинг	контроль за досягненням операційних планових фінансових і виробничих показників; інформаційно-аналітична та експертна підтримка управлінських рішень з формування потенціалу функціонування підприємства.	система раннього запобігання та реагування; бенчмаркінг; системні засоби уникнення передумов і раннього запобігання банкрутству

Джерело: побудовано за даними [22]

У сучасних умовах посилення конкуренції, підприємства функціонують у різних умовах. Вважаємо доцільним акцентувати пріоритетність функцій контролінгу при побудові його системи на виробничих підприємствах в різних ринкових ситуаціях. Для підприємств, які працюють в умовах близькості до монополії, більш характерною буде така функція контролінгу, за допомогою якої можна швидко визначити контролюючу величину в часовому та змістовому розрізах, досить точно порівняти планові та фактичні величини для виміру оцінки ступеня досягнення поставлених цілей підприємства, встановити допустимі межі відхилень від заданих параметрів та інтерпретацію причин відхилень і вироблення пропозицій для їх зменшення [21]. У таких умовах зовнішнього

середовища для правильної побудови системи контролінгу виробничого підприємства найбільш характерною буде функція контролю та регулювання.

Отже, концептуальна основа контролінгу повинна базуватися на системному масиві інформаційних потоків і включати оцінно-аналітичні інструменти, інструменти формалізованої інформації й оперативної оцінки та інструменти спеціальних функцій, основою яких є складові контролінгу.

1.2 Методичні підходи до розвитку контролінгу на підприємстві

Сфери використання контролінгу на підприємстві можуть бути найрізноманітніші. На наш погляд, практично не існує такої сфери діяльності, де не можна було б в тій чи іншій мірі забезпечити використання контролінгу. Практика показує, що найбільш використовуваними сферами контролінгу є:

- сфера обліку та аудиту підприємства, для координації інформації між різними замовниками та забезпечення якісного обліку операцій підприємства;
- фінансова сфера, управління, здебільшого фінансовими потоками підприємства, з метою їх балансування для забезпечення ефективної діяльності;
- виробнича сфера, спрямована на забезпечення оптимальних закупок матеріально-виробничих запасів, зберігання та збуту готової продукції і товарів;
- сфера реального інвестування, для забезпечення якісного росту необоротних активів;
- управління ринковою капіталізацією підприємства, що спрямована на зростання вартості акцій підприємства, віддачі на вкладений капітал;
- інноваційна сфера, спрямована на використання передових технологій, проведення науково-дослідних робіт;
- кадрове забезпечення, пов'язане зі створенням дієвої системи мотивації праці, професійної підготовки та перепідготовки кадрів.

Слід відмітити, що це не повний перелік сфер, де може бути застосований контролінг або його окремі елементи. Інші вектори розвитку контролінгу на підприємці можуть бути наступними: контролінг маркетингу, контролінг забезпечення ресурсами, логістичний контролінг, фінансовий контролінг, контролінг товарів, контролінг планування.

Контролінг маркетингу – це набір методик, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності, та інструментальних засобів автоматизованого розв’язання маркетингових задач.

Контролінг забезпечення ресурсами – це набір методик спрямованих на пошук й доставку з мінімальними витратами матеріальних ресурсів, необхідних для виробничого процесу.

Логістичний контролінг – це набір методик який сприяє створенню ефективного управління організацією, яка має деякі характерні риси незалежно від масштабів проблеми або керованого процесу: існування стратегічних цілей організації; розробка тактичних цілей, підлеглих досягненню стратегічних цілей; правильний вибір одиниць виміру, що наближає до конкретних цілей (наприклад, ефективність використання ресурсів або час); визначення норми або контрольних цифр у вибраних одиницях; порівняння інформації про керований процес із стандартами, нормами або контрольними цифрами; ухвалення рішення або дій, що коригують, за результатами порівняння; контроль результатів дій, що управляють.

Фінансовий контролінг – це набір методик, спрямованих на вдосконалення облікової політики й управлінської практики підприємств на підставі фінансових критеріїв успішності його функціонування.

Контролінг товарів – це розширення асортименту, підвищення якості та споживчих вимог до товару.

Контролінг планування – забезпечення максимального виконання запланованих показників за рахунок коригування відповідно до нових умов діяльності підприємства.

На нашу думку, основними сферами використання контролінгу на вітчизняних підприємствах має стати: фінансовий контролінг; контролінг планування; контролінг забезпечення ресурсами; інноваційний контролінг; контролінг товарів.

Фінансовий контролінг як частина системи контролінгу підприємства зосереджений на досягненні наступних цілей: оптимізація фінансових результатів діяльності підприємства за сталої ліквідності та платоспроможності.

Система фінансового контролінгу забезпечує бюджетування, аналіз відхилень, спостереження, внутрішній консалтинг, збір інформації для представлення її управлінню компанії, провадить акумуляцію підходів, необхідних при проведенні стратегічного та оперативного фінансового управління.

Система фінансового контролінгу має на меті акумулювання коректної інформації, провадження розрахунків і та планування діяльності і наведення коректних та підтверджених пропозицій. Однак, варто зауважити, що фінансові контролери не здійснюють прийняття управлінських рішень, а лише формують пропозиції по конкретним рішенням, надають аналітичне підґрунтя таким рішенням, та контролюють їх виконання [11].

Для здійснення своїх безпосередніх обов'язків, відділ фінансового контролінгу має в своєму активі велику методологічну базу. Разом з загальними методологіями, фінансові контролери мають змогу використовувати і специфічні методи. Загальна методологія представлена такими статистичними методами як спостереження, порівняння, аналіз, прогнозування та інші [11].

Наразі сформовано немало інструментів та методів контролінгу, при виконанні яких на підприємстві можна виконувати функції контролю, які наведені в таблиці 1.3.

Методи контролінгу

Метод	Сутність
Аналіз точки беззбитковості (CVP-аналіз)	«забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства (Cost – Volume – Profit)»
АВС-аналіз	«дослідження оцінки кількісних параметрів, які мають найбільш значущу притому вагу в їх загальному обсязі»
Аналіз сильних і слабких місць на підприємстві (SWOT-analysis)	«аналіз усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективне використання наявного потенціалу»
Бенчмаркінг	«процес порівняння об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств»
Вартісний аналіз	«функціональна характеристика продукції на предмет еквівалентності її вартості та корисності»
Система раннього запобігання та реагування	«інформаційна система, яка повідомляє керівництву про потенційний ризик»
Дискримінантний аналіз	«метод прогнозування банкрутства підприємства»
Портфельний аналіз	«проведення аналізу для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі програми або реінвестицій»
Коефіцієнтний аналіз	«попередній розрахунок фінансових показників (ліквідності, ділової активності, фінансового стану, рентабельності та ін.) за суттєвий проміжок часу, та аналіз динаміки даних показників»

Джерело: побудовано за даними [11]

До важливих задач фінансового контролінгу можна віднести бюджетування дохідності, формування ціни та визначення різноманіття продукції. Задля того, щоб це завдання було виконане знаходиться точка беззбитковості та сума покриття. Дані розрахунки, в першу чергу, слугують для визначення обсягу реалізації продукту, який би забезпечив беззбиткову діяльність, та сформував такий фінансовий клімат в середині компанії, при якому компанія була б самодостатньою [11].

«Direct-costing» – це метод визначення суми покриття, який ґрунтується на розподілі витрат на постійні та змінні. Сума покриття визначається на обсяг реалізації (як на повний так і на одиницю продукту). При розрахунку суми покриття на одиницю продукції визначається різниця між оптовою ціною та змінними затратами на одиницю продукції. Сума покриття в продажі дорівнює маржинальному прибутку, який зменшують на суму непрямих податків [11].

Отримання кількісної оцінки змін в системі управління підприємством є складним завданням через необхідності урахування багатьох факторів і складових. Наразі спеціалісти виокремлюють якісне виявлення позитивних результатів впровадження контролінгу, які відображені на рисунку 1.3.

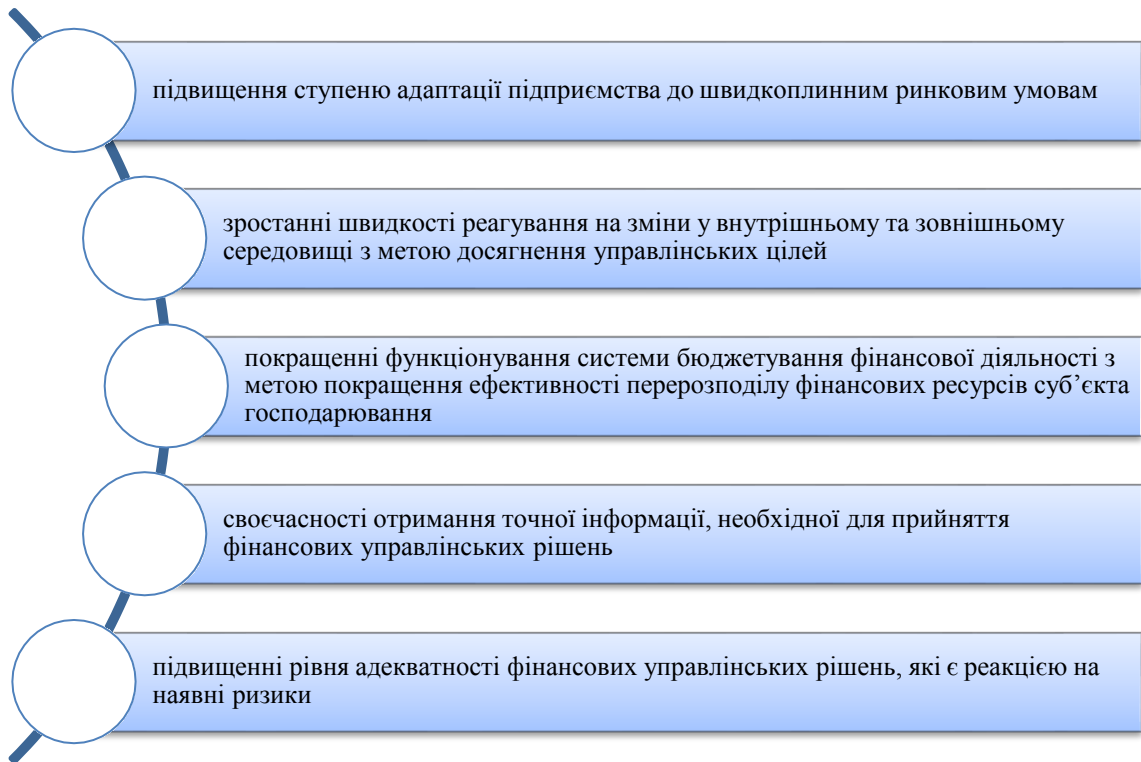


Рис. 1.3. Позитивні результати впровадження системи контролінгу на підприємстві

Джерело: побудовано за даними [29]

При здійсненні стратегічного контролінгу досить часто використовується метод SWOT-аналізу, де аналізуються сильні (Strength) та слабкі (Failure) місця компанії, а також можливості (Opportunity) та загрози (Threat) [11].

У сучасній літературі увага зосереджується на тому, що ефективність впровадження системи фінансового контролінгу в реальну діяльність підприємств вимірюється зростанням таких показників, як: дохід або прибуток, але по суті вона пов'язана зі зростанням вільного грошового потоку, що в умовах кризи та зростання вартості залучених ресурсів є досить складним завданням. Необхідно мати на увазі, що впровадження та

функціонування системи фінансового контролінгу потребує інвестицій, та залежить від ефективності роботи команди, яка займається впровадженням системи контролінгу.

Для обґрунтування рекомендацій по оцінці ефективності системи контролінгу необхідно розглянути думку різних вчених відносно того, в чому саме проявляється вказана ефективність. С. Г. Фалько визначає, що корисність контролінгу для підприємства заключається в швидкому темпі скорочення видаткової частини [29]. Вітчизняна та закордонна практика показує, що вже в перший рік, а іноді і в перші декілька місяців відбувається зниження операційних витрат на 3-5%. З часом резерв зростання ефективності в короткостроковій перспективі знижується. Контролінг впливає безпосередньо на діяльність підприємства. Так, ріст інтегральних показників рентабельності після впровадження системи контролінгу може на практиці досягати 15-13%. Також фінансовий контролінг створює потенціал росту ефективності на 50-75%, як зазначають М. В. Романовський та М. Ю. Ігнат'єва [22]. Виходячи з наданої аналітики, можна з упевненістю стверджувати, що впровадження в управління підприємством контролінгу забезпечує: згладження наслідків кризових явищ; забезпечення відносної стабільності діяльності; деякий ріст обсягів продажу; зростання заробітної плати найбільш кваліфікованих кадрів, підвищення продуктивності праці.

Деякі науковці використовують динаміку показників ліквідності підприємства для оцінки ефективності впровадження системи контролінгу, а саме: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт покриття [22]. Але аналізувати лише дані показники, як комплекс заходів в процесі оцінки ефективності системи контролінгу на нашу думку може бути недостатнім для адекватного висновку, так як значне перевищення нормативних значень ліквідності свідчить про недостатньо ефективне управління активами.

Також в науковій літературі відзначається, що впровадження системи контролінгу дає можливість зменшити втрати від неякісного управління [22].

Виділяються такі показники, як ріст мотивації персоналу і його спрямованість на досягнення цілей в результаті впровадження контролінгу.

У перспективі контролінг дозволить вирішити поточні питання компанії, які наведені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Питання, які дозволяє вирішити контролінг

Джерело: побудовано за даними [22]

Загальний економічний ефект від впровадження системи фінансового контролінгу формується в результаті росту прибутку від реалізації нової продукції за рахунок визначення пріоритетних ділянок для продажу; отримання економічного ефекту завдяки виділенню центрів відповідальності.

Висновки до розділу 1

Відповідно до проведеного дослідження визначено, що контролінг – це комплекс заходів, який направлений на аналіз діяльності підприємства та розробку методичних рекомендацій для покращення діяльності підприємства. Позитивними аспектами впровадження системи контролінгу на підприємстві є: підвищення ступеню адаптації підприємства до

швидкоплинних ринкових умов; скорочення часу реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі для виконання ключових завдань підприємства; вдосконалення діяльності системи бюджетування діяльності підприємства з метою покращення ефективності розподілу фінансових ресурсів суб'єкта господарювання; підвищення якості та точності інформації, яка б слугувала підґрунтям для прийняття управлінських рішень; покращення ефективності управлінських рішень, які б забезпечували адекватну реакцію на поточні ризики діяльності.

Упровадження системи контролінгу на підприємстві знижує втрати від неякісного управління. Також, впровадження системи контролінгу дає можливість зменшити втрати від неякісного управління. Для аналізу ефективності системи контролінгу виділяються такі показники, як ріст мотивації персоналу і його спрямованість на досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ» ТА РОЗВИТКУ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальноекономічна характеристика ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» – одне з молокопереробних підприємств Львівщини. ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» зареєстровано 19.09.1996 р. у Львівській області (м. Самбір, вул. Мазепи, будинок 14). Керівником ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» є Пилипчук Р.І. Розмір статутного капіталу ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» складає 20 тис. грн.

ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» (Код ЄДРПОУ 00424415) діє в організаційній формі товариства з обмеженою відповідальністю (недержавне підприємство), основний вид діяльності – переробка молока, виробництво масла і сиру; інші види діяльності – допоміжна діяльність у тваринництві; неспеціалізована оптова торгівля молоком, маслом і сиром; роздрібна торгівля іншими продуктами харчування.

У 2001-2003 рр. було проведено заміну технологічного обладнання: модернізовано дільницю виробництва твердих сичужних сирів. У 2003 році було також здано в експлуатацію сучасну камеру дозрівання та зберігання сиру, що дало можливість безперебійно нарощувати виробництво, забезпечити дотримання належних санітарно-гігієнічних норм, оптимально використовувати виробничі потужності.

Самбірські сири, асортимент яких налічує 15 видів, виготовляють з молока найкращої якості, яке отримується від корів, випас яких проводиться на гірських та пригірських пасовищах Карпат. На дільницях виробництва сирів збережено класичну, традиційну технологію виробництва сирів твердих сичужних – «Костромський», «Ярославський», «Естонський». На підприємстві при сприянні голландських фахівців розпочали виробництво

сиру «Гауда». Полюбилися споживачам і такі елітні види сирів як «Сметанковий», «Едам» та «Маасдамер» який виробляється в оригінальній голландській формі.

У 2004 році було здано в експлуатацію сучасну камеру дозрівання та зберігання сиру, що дало можливість безперервно нарощувати виробництво, забезпечити дотримання належних санітарно-гігієнічних норм.

У 2011 році розпочали виробництво сиру «Російський».

Якість продукції досягається завдяки підбору високоякісної екологічно чистої сировини, відпрацьованим технологіям, професійній розстановці кадрів на всіх рівнях.

Стратегічним для підприємства є збереження своїх клієнтів та розширення асортименту.

Підприємство займається маркетингом та гуртово-роздрібною реалізацією вироблених сирів. Завдяки комплексним заходам та домовленостям попит на сири виробництва ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» не зменшується.

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має наступну структуру управління: відділ охорони праці та техніки безпеки; відділ збуту та постачання; відділ будівництва та ремонту; експлуатаційну службу; вимірювальну лабораторію; відділ головного технолога; фінансово-економічне управління; планово-економічний відділ; відділ організації праці та зарплати; відділ маркетингу; відділ технічного контролю; відділ кадрів.

Організаційна структура ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» показано на рисунку 2.1.

Завод працює в одну зміну. Виробнича структура є частиною загальної структури підприємства, а саме виробничі підрозділи, які випускають продукцію, а також обслуговуючі та допоміжні служби, які допомагають у випуску продукції. Виробнича структура ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має цехову побудову і складається з основного виробництва, що містить у собі основні і допоміжні цехи та обслуговуючого господарства.

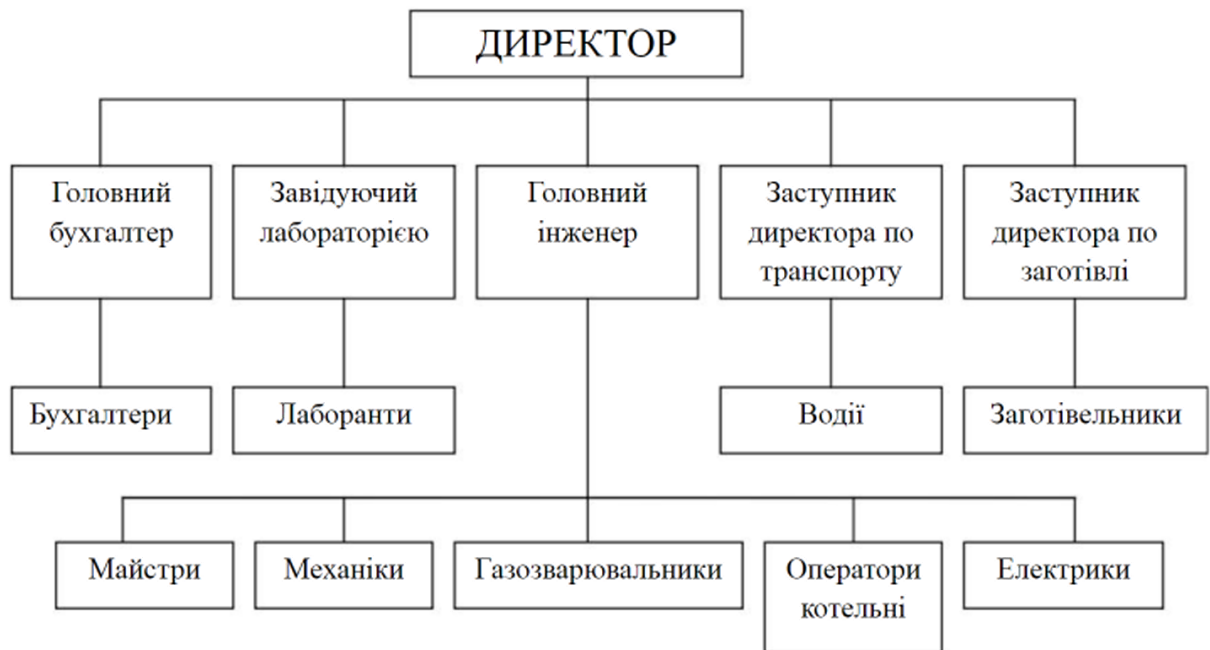


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Джерело: побудовано за даними підприємства

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», обсяги виробництва сиру якого становлять більше 50 тонн за місяць, реалізує продукцію безпосередньо через власні фірмові магазини у м. Самборі і Самбірському районі. Місія ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» полягає у задоволенні потреб споживачів в молочних продуктах (молоко, сири, вершки, масло). З початку осені 2021 року ціна одного літра молока зросла до 33,8 грн. Підвищення ціни дозволило частково нівелювати скорочення обсягів реалізації та збільшувати чистий дохід. У зв'язку зі зростанням тарифів на енергоносії зростуть ціни на пакувальну продукцію та відпускні ціни на готову продукцію.

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» займає близько 2% ринку молочної продукції Західної України. Провідними виробниками західного регіону є ТМ «Молокія» (Тернопіль), ТМ «Галичина» (Львів), але найближчими за розмірами конкурентами є ПАТ «Калуський молокозавод», ПрАТ «Зарічненський молокозавод», ТОВ «Дубровицямолоко», ПАТ «Городенківський сирзавод», ПП «Біфідо». У таблиці 2.1 нами порівняно основні аспекти конкурентоздатності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» з провідними виробниками молочної продукції.

**Порівняльна оцінка конкурентоздатності
ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»**

Показники	ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»	ТМ «Галичина»	ТМ «Яготинське» (Молочний Альянс)
Обсяг реалізації в 2021 році, тис. грн.	82 297	2 369 061	5 277 872
Кількість працівників, чол.	120	2204	3788
Обсяг ринку України, %	< 0,1	5,26	11,19
Асортимент продукції, кількість	26	33	36
Наявність сертифікатів якості ISO9001	так	так	так

Джерело: побудовано за даними підприємства

Отже, ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» значно відстає від провідних виробників молочної продукції, але впевнено тримає свою частку ринку. Також підприємство незначно відстає за асортиментом продукції та не програє лідерам ринку по якості продукції.

Технологічний процес виробництва складається з таких ліній: лінія приймання молока, лінія підготовки молока, лінія збивання вершків, лінія виробництва сиру, лінія зберігання сирів, лінія маркування свіжого та зрілого сиру, лінія зберігання сирів, лінія пакування, стерильності та чистого обладнання. Специфіка операційної діяльності підприємства визначається такими особливостями: нетривалий термін придатності молочних виробів, що унеможливорює створювати запаси готової продукції на складі з очікуванням покращення ринкової кон'юнктури; високий ступінь залежності від сезонності: сезонність виробництва молока можна частково нівелювати за рахунок пастеризованого молока із подовженим терміном зберігання; сезонність закупівлі молочної сировини нівелювати складно.

ТзОВ Молокозавод «Самбірський» – один з дрібних виробників молока, молочної продукції та сиру в Україні. ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» випускає такі види продукції:

- молоко пастеризоване 2,5% в плівці 1 кг; сметана вагова 15%; вершки пастеризовані 35% вагові; масло «Селянське»;

- среди солодковершкові 72,5% загального жиру: «Самбірський ніжний» (25%); «Галицький смак» (30%); «Львівський ювілейний» (40%); «Самбірський екстра» (50%); «Селянський» (60%);

- среди солодковершкові 62,5% загального жиру: «Селяночка» (25%); «Галицький» (30%); «Львівський» (40%); «Ніжний» (60%).

На дільницях виробництва сирів збережено класичну, традиційну технологію виробництва сирів твердих: сир «Ярославський» твердий; сир «Костромський» твердий; сир «Естонський» твердий. Попитом у споживачів користуються елітні види сирів: сир «Сметанковий», сир «Едам», сир «Масдамер», сир «Мисливський», сир «Мармуровий». На підприємстві за сприяння нідерландських фахівців, які для збереження специфічних смакових якостей сиру постачають спеціальні бактеріальні культури, розпочали виробництво сиру «Гауда». Споживання сиру інтенсивно зростає.

Найбільший обсяг виробництва продукції у весняно-осінній період за рахунок постачання більшої кількості сировини із сільської місцевості як з Самбірського, так і з інших районів Львівської області. Для забезпечення необхідного обсягу виробництва продукції у зимовий період, підприємство попередньо здійснює закупівлю сировини, яку зберігає в спеціальних холодильних камерах. Для виробництва кисломолочних продуктів важливе значення має підвищення якості молочної сировини та інгредієнтів.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

Важливою передумовою організації ефективної системи контролінгу є проведення діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства (табл. 2.2).

В аналізованому періоді відбулося скорочення виручки від реалізації на 16293 тис. грн., або на 16,53%. Але собівартість скорочувалась більшими темпами – на 19,46%. Це призвело до зростання фінансового результату від

**Техніко-економічні показники діяльності ТзОВ «Молокозавод
«Самбірський»**

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2020	2021	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	98590	82297	-16293	-16,53
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	92581	74563	-18018	-19,46
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	1558	2066	508	32,61
4. Витрати на збут	тис. грн.	1301	7	-1294	-99,46
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)	тис. грн.	95440	76636	-18804	-19,70
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	тис. грн.	3150	5661	2511	79,71
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	513	3513	3000	584,80
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	665	2622	1957	294,29
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис. грн.	3302	4770	1468	44,46
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	1297	3175	1878	144,80
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	30287	31499	1212	4,00
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	18396	20632	2236	12,15
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	15665	15449	-216	-1,38
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	122	120	-2	-1,64
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	96,80	93,12	-3,68	-3,81
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	6,29	5,33	-0,97	-15,36
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	808,11	685,81	-122,31	-15,13
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	3,46	6,22	2,76	79,90
19. Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	1,32	3,86	2,54	193,26
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	4,28	10,08	5,80	135,38
21. Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	164,64	15,39	-149,25	-90,65

Джерело: побудовано за даними підприємства

операційної діяльності на 2511 тис. грн., або на 79,71%. Чистий фінансовий результат зріс з 1297 до 3175 тис. грн., або на 144,8%. Чисельність персоналу

ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» скоротилася в 2021 році порівняно з 2020 роком на 2 чол, або на 1,64%. На фоні скорочення виручки відбулось й скорочення продуктивності праці, яка знизилась на 15,13%. Також знизилася фондвіддача, а саме на 0,97 грн./грн. (15,36%). Всі показники рентабельності, окрім рентабельності власного капіталу, зросли. Рентабельність продажу зросла на 2,54%, в рентабельність активів на 5,8%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Операційна рентабельність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» мала тренд до зростання, проте була низькою для ефективного реінвестування коштів у збільшення обсягів виробництва. Позитивним трендом операційної діяльності було зростання лояльності клієнтів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за умов покращення основних бізнес-процесів.

Далі розглянемо показники балансу підприємства у 2017-2021 рр., які наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники балансу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр.,
тис. грн.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2019р.	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Активи	11971,0	17503,0	26496,0	30287,0	31499,0	19527,5	163,1
Власний капітал	3510,0	10391,0	15821,0	18396,0	20632,0	17121,5	487,8
Короткострокові зобов'язання	8461,0	7111,5	10676,0	11891,0	10867,0	2406,0	28,4
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x
Необоротні активи	4249,0	4876,0	6120,0	15665,0	15449,0	11200,0	263,6
Оборотні активи	7722,0	12626,5	20376,0	14621,5	16049,5	8327,5	107,8

Джерело: побудовано за даними підприємства

Показники балансу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. засвідчили підвищення ефективності операційної діяльності, оскільки валюта балансу мала тренд до зростання на 19527,5 тис. грн. (на 163,1%), зокрема, оборотні активи зросли на 8327,5 тис. грн. (на 107,8%), а необоротні

– на 11200,0 тис. грн. (на 263,6%).

Перевищення темпів росту необоротних активів над оборотними може вказувати на політику капіталізації ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» в 2017-2021 рр. Структура активів ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. свідчить про зростання частки необоротних виробничих ресурсів з 36 до 49%, що вказує на довгострокову політику з збільшення виробництва продукції.

Пасиви ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. свідчать про використання лише власних коштів та довгострокових боргових коштів, зокрема, власний капітал зріс на 17121,5 тис. грн. (на 487,8%), тобто про перевищення темпів зростання власного капіталу над темпами зростання пасивів. Структура пасивів ТОВ Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. свідчить про збільшення питомої ваги власного капіталу з 29 до майже 63% (у понад два рази), що вказує на позитивні тренди фінансового управління. Короткострокові борги підприємства за період аналізу зросли на 2406,0 тис. грн. (на 28,4%), портфель фінансування бізнесу можна вважати зваженим та диверсифікованим.

Показники фінансових результатів ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники доходів та витрат ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»
у 2017-2021 рр., тис. грн.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Чистий дохід від реалізації	42116,0	82979,0	103295,0	98590,0	82297,0	40181,0	95,4
Собівартість продукції	39092,0	77412,0	99419,0	92581,0	74563,0	35471,0	90,7
Валовий прибуток	3024,0	5567,0	3876,0	6009,0	7734,0	4710,0	155,8
Фінрезультат від операційної діяльності	-35,0	3485,0	858,0	2998,0	4552,0	4587,0	13105,7
Чистий прибуток/збиток	-255,0	3409,0	440,0	1297,0	3175,0	3430,0	1345,1

Джерело: побудовано за даними підприємства

Показники фінансових результатів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. вказують на збільшення абсолютної ефективності операційної діяльності, оскільки чистий дохід від реалізації продукції зріс на 40181 тис. грн. (на 95,4%), а собівартість на 35471 тис. грн. (на 90,7%), а темпи зростання доходу перевищували темпи зростання собівартості продукції підприємства, що свідчить про ефективність виробництва та збуту продукції, зокрема валовий прибуток зріс на 4710 тис. грн. (на 155,8%).

Спостерігалися позитивні тренди, якщо в 2017 р. фінансовий результат від операційної діяльності становив -35 тис. грн. (збиток), то в 2021 р. позитивний фінансовий результат від операційної діяльності 4552,0 тис. грн. (прибуток), а загалом фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 4587 тис. грн., чистий прибуток – на 3430 тис. грн. (у 13,5 разів).

Важливою характеристикою ефективності праці є показники фінансових результатів на 1 працівника, які для ТОВ Молокозавод «Самбірський» за 2017-2021 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники прибутку ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр.
на 1 працівника, тис. грн.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. порівняно з 2017 р.	Темп приросту, %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Валовий прибуток на 1 працівника	24,39	48,83	27,49	46,95	64,45	40,06	164,28
Фінрезультат від операційної діяльності на 1 працівника	-0,28	30,57	6,09	23,42	37,93	38,22	13539,24
Чистий прибуток/ збиток на 1 працівника	-2,06	29,90	3,12	10,13	26,46	28,51	1386,60

Джерело: побудовано за даними підприємства

Показники фінансових результатів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» в 2017-2021рр. на 1 працівника зросли на 40,06 тис. грн. за рівнем валового прибутку, на 38,22 тис. грн. за рівнем фінансових результатів від операційної діяльності, на 28,51 тис. грн. за рівнем чистого прибутку, що характеризує підвищення фінансової результативності операційної діяльності. За

результатами аналізу фінансового стану ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» встановлюємо його покращення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Коефіцієнти фінансового стану ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2020	2021	
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	1,23	1,48	0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,46	0,51	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,1	0,11	0,01
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	2730,5	5182,5	2452
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,607	0,655	0,048
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	0,393	0,345	-0,048
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	0,15	0,25	0,1
Показники ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	x	2,61	-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	x	44,2	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	x	28,2	-
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	x	12,7	-
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	x	8,1	-
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	x	7,71	-
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	x	3,99	-
Показники рентабельності підприємства				
Рентабельність активів, %	збільшення	x	10,08	-
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	x	15,39	-
Рентабельність діяльності, %	збільшення	x	3,86	-
Рентабельність продукції, %	збільшення	x	6,22	-

Джерело: розраховано за даними підприємства

Показники ліквідності підприємства відповідають нормативним значенням та мають динаміку до зростання. Так, наприклад, оборотні активи перевищують поточні зобов'язання в 2021 році в 1,48 раза, а за рахунок грошових коштів підприємство може погасити 11% поточних зобов'язань. Також відповідають нормативам показники фінансової стійкості. Питома вага власного капіталу знаходиться в межах 60% від загального капіталу підприємства.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості показав, що підприємство переважно фінансується за рахунок власного капіталу і його питома вага поступово зростає (з 0,607 до 0,655). Відповідно скорочується коефіцієнт фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з 0,15 до 0,25,

що свідчить про зростання забезпеченості власними оборотними коштами.

Також підприємство має високу ділову активність та достатній рівень рентабельності. Рентабельність активів складає 10,08% в 2021 році, а рентабельність продукції 6,22%. За результатами оцінювання динаміки доходів, витрат та фінансових результатів від операційної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за останні 5 років на основі вертикального та горизонтального аналізу наявна позитивна тенденція до покращення фінансових результатів діяльності. Проте організація операційної діяльності погіршилася, що зумовлює потребу аналізу динаміки показників ефективності операційної діяльності підприємства. Всі показники рентабельності, окрім рентабельності власного капіталу, зросли. Рентабельність продажу зросла на 2,54%, а рентабельність активів – на 5,8%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Показник фондівдачі необоротних активів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. погіршився на 4,78 грн., а фондомісткості необоротних активів зріс на 0,09 грн., що вказує на погіршення оперативної ефективності використання необоротних активів. Знос основних засобів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» скоротився на понад 14%, що вказує на зростання оновлення основних засобів для забезпечення ефективності операційної діяльності. Встановлено, що рівень фондоозброєності робітників ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. зріс у понад 4 рази, що характеризує покращення забезпечення виробничими засобами. Продуктивність праці робітників ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2017-2021 рр. зросла у понад 2 рази, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Чистий дохід на 1 грн. собівартості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» в 2017-2021 рр. зріс з 1,08 грн. до 1,10 грн., що характеризує підвищення ефективності операційної діяльності.

2.3 Особливості розвитку методів контролінгу у ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

У системі управління діяльністю ТОВ «Молокозавод «Самбірський» методи контролінгу відіграють провідну роль. Серед основних методів, що використовуються на підприємстві слід виділити: ABC-аналіз, CVP-аналіз, бюджетування, бенчмаркінг, SWOT-аналіз.

Одним з методів контролінгу є діагностика стану підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу. Для ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» вона представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Хороша репутація у покупців. 3. Відомий учасник ринку. 4. Центровивіз. 5. Власна лабораторія. 6. Система знижок і постійні акції. 7. Відстрочка платежу.	1. Морально і фізично застаріле обладнання. 2. Непродумана маркетингова стратегія. 3. Нестійке фінансове становище у звітному році. 4. Велика собівартість. 5. Зменшення персоналу.
Можливості	Загрози
1. Напрацьовані зв'язки і контакти зі споживачами та постачальниками 2. Отримання замовлень від відомих компаній.	1. Неплатоспроможність замовників. 2. Посилювання державного регулювання діяльності. 3. Низький темп зростання ринку. 4. Вихід на ринок сильних конкурентів.

Джерело: побудовано за даними підприємства

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна сказати, що ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» має певний перелік слабких сторін та загроз. Підприємство має зношене обладнання, що впливає на зменшення виробітку та обсягів діяльності. Окрім цього, підприємство має непродуктивну маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ.

Незважаючи на дані недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Так, працівники підприємства мають високу кваліфікацію, підприємство має власну лабораторію, автопарк, що є важливою умовою ефективного функціонування. Також, підприємство має репутацію серед споживачів. Отже, з проведеного SWOT-аналізу для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» можна сказати, що перетворивши слабкі сторони в сильні, підприємство зможе покращити свою діяльність та розвиватися на майбутнє.

Поточним фінансовим плануванням основних показників фінансово-господарської діяльності у ТОВ «Молокозавод «Самбірський» займається бухгалтерія. На кожен місяць, квартал і рік на підприємстві складають наступні плани:

- прогноз об'ємів реалізації в натуральних показниках і вартісному виразі;
- баланс доходів і витрат на рік в розрізі доходів і витрат;
- витрати – витрати обігу і виплати постачальникам;
- необхідний залишок запасів на початок періоду;
- план закупівель по асортименту.

Після закінчення періоду складається звіт про фактичне виконання плану. Аналогічний порядок діє і при складанні річних планів. Для вирішення завдання управління фінансовими потоками здійснюється ведення платіжних календарів-планів по платежах, щоденний розподіл фінансових ресурсів, що поступають, відповідно до наперед певних пріоритетів. Проте підприємство постійно відчуває дефіцит грошових коштів, оскільки суми платежів за планом найчастіше перевершують реальні надходження. Плановий баланс доходів і витрат ТОВ «Молокозавод «Самбірський» у розрізі кожного виду доходу та витрат на 2022 р. представлений у таблиці 2.8.

**Баланс доходів і витрат ТОВ «Молокозавод «Самбірський» на 2022 р.,
тис. грн.**

	Доходи та надходження коштів	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	Рік	Фактичні дані за рік	Абсолютне відхилення
1	Виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	2847,8	4746,3	5695,5	5696	18985	17528	-1457
2	у тім числі: податок на додану вартість	949,25	759,4	949,25	1139	3797	3505,6	-291,4
2	Прибуток від іншої реалізації	1509,2	2641,1	2263,8	1132	7546	7546	0
3	Прибутки від позареалізаційних операцій	-	-	-	-	-	-	-
4	Довгострокові кредити	-	-	-	-	-	-	-
5	Довгострокові позики	-	-	-	-	-	-	-
6	Дохід від випуску акцій	-	-	-	-	-	-	-
7	Цільове фінансування і надходження з бюджету	-	-	-	-	-	-	-
8	Безповоротна фінансова допомога	-	-	-	-	-	-	-
9	Інші надходження	-	-	-	145	145	145	0
	<i>Усього доходів і надходжень</i>	4357	7387,4	7959,3	6972	26676	25219	-1457
	Видатки і відрахування коштів							0
1	Витрати на реалізовану продукцію, роботи, послуги	1935,2	3225,3	3870,3	3870	12901	11785	-1116
2	ПДВ, сплачений за товари (роботи, послуги)	387,03	645,05	774,06	774,1	2580	2357	-223,2
3	Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
4	Капітальні вкладання	-	-	-	-	-	-	-
5	Поповнення обігових коштів	1353	1398,1	1082,4	676,5	4510	4510	0
6	Орендна плата	-	-	-	-	-	-	-
7	Відрахування в резервний фонд	-	-	-	-	-	-	-
8	Відрахування з прибутку в інші фонди, що створює підприємство	76,8	587,2	691,2	180,8	1536	1536	0
9	Сплачені дивіденди	-	-	-	-	-	-	-
10	Відрахування на благодійні цілі	-	-	-	-	-	-	-
11	Погашення кредитів	-	-	-	-	-	-	-
12	Погашення довгострокових позик	-	-	-	-	-	-	-
13	ПДВ, що перераховано в бюджет	304,2	243,36	304,2	365	1217	1148,6	-68,2
14	Збори в цільові державні фонди	-	-	-	-	-	-	-
15	Сплата відсотків за кредити	-	-	-	-	-	-	-
16	Залишок коштів, призначених на інвестиції	300,77	1288,4	1237,1	1106	3932	3882,4	-49,6
17	Інші видатки й відрахування	-	-	-	-	-	-	-
	<i>Усього видатків і відрахувань</i>	4357,0	7387,4	7959,3	6972	26676	25219	-1457

Джерело: побудовано за даними підприємства

Як видно з даної таблиці, планові показники по доходам та витратам на 2022 р. відрізняються від фактичних даних. План по доходам та витратам виповнено на 92%, що в абсолютному вираженні складає 1 457 тис. грн.

Для оцінки точності планування основних показників діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський» визначимо середню абсолютну помилку,

середній квадрат помилки і середній відсоток відхилення факту від плану % за наступними формулами:

$$CAO = \frac{\sum_{i=1}^n |F - P_i|}{n} \quad (2.1)$$

$$CKO = \sqrt{\frac{\sum (F_i - P_i)^2}{n}} \quad (2.2)$$

де F – фактичне значення оцінюваного показника в 1-му періоді;

P – планове значення оцінюваного показника в 1-му періоді;

n – кількість аналізованих періодів.

Оцінка точності планування основних показників діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський» за 2020-2021 рр. у вартісних показниках представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка точності планування основних показників діяльності
ТОВ «Молокозавод «Самбірський» за 2020-2021 рр., тис. грн.**

Показник	2020 рік		2021 рік		Відхилення (+,-)		Середня абсолютна похибка	Середній квадрат похибки	Середнє відхилення факту від плану, %
	план	факт	план	факт	2020	2021			
Річний фонд оплати праці	2495	2423	2800	2796	-72	-4	-38	50,99	1,51
Сума торгової націнки	6034	6040	5835	5743	6	-92	-49	65	0,74
Середній % торгової націнки	69,16	78,73	45,39	48,73	9,6	3,3	6,5	7,16	10,6
Собівартість продукції	8725	7672	12855	11785	-1053	-1070	-1061,5	1061,53	10,2
Виручка від реалізації	14759	13712	18690	17528	-1047	-1162	-1104,5	1105,99	6,66

Джерело: побудовано за даними підприємства

Як видно з даних, наведених у таблиці 2.9, упродовж двох років фактичні результати по більшості показників були нижчі запланованих. Найбільшої помилки прогнозу припускалася при виручці від реалізації та собівартості проданої продукції.

При плануванні собівартості реалізованих товарів середня помилка прогнозу складала 1061 тис. грн., а відхилення від плану 10,2%. Прогноз виручки в цінах реалізації відхилявся від факту в середньому на 6,66% або на 1104 тис. грн.

Найменший відсоток відхилення факту від плану був допущений при плануванні річного фонду оплати праці (1,51%).

Отже, за такими показниками як виручка підприємства і собівартість товарів, що реалізуються, точність планування не достатня.

Це приводить до нераціонального планування фінансових ресурсів і періодично приводить до недоліку засобів для розрахунків з постачальниками.

Підприємству слід удосконалювати методику фінансового планування основних показників діяльності. При цьому розрахунок показників на майбутній рік повинен враховувати як виявлені в поточному році резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, так і недоліки прийнятої методики планування.

У цілому в процесі аналізу системи стратегічного і поточного фінансового планування ТОВ «Молокозавод «Самбірський» були виявлені наступні недоліки:

- слабкий зв'язок з маркетингом, відсутність плану продажів з деталізацією хоч би по місяцях;
- відсутність деталізації по товарних групах, розрахунку маржинального прибутку по ним не дозволяє керівництву вести коректний аналіз прибутковості асортименту;
- відсутність багатьох необхідних планів, наприклад плану руху запасів, грошових коштів;
- форми представлення планів не дають можливості керівництву бачити грошові і матеріальні потоки в динаміці, виявляти планові періоди з дефіцитом цих потоків, приймати рішення по забезпеченню реалізовується

планів;

- на підприємстві також відсутня система довгострокового фінансового планування основних показників діяльності підприємства.

Максимальний термін планування складає один рік. Основна проблема фінансового планування у ТОВ «Молокозавод «Самбірський» – відсутність комплексності. У процесі формування комплексного фінансового плану фінансова служба підприємства стикається з цілим поряд проблем:

- немає відділу, відповідального цілком як за складання фінансового плану, як і за контроль його виконання;

- відсутність чіткої методики (технології) планування і контролю;

- «непрозорість» форм планів для керівництва підприємства і у зв'язку з цим незабезпеченість керівників всіх рівнів інформацією, необхідною для ухвалення рішень;

- проблеми на «стиках» між підрозділами;

- незацікавленість співробітників в реалізації фінансових планів.

Таким чином, у даний час перед керівництвом ТОВ «Молокозавод «Самбірський» гостро стоїть проблема організації комплексного стратегічного і поточного фінансового планування, що дозволить регулярно інформувати керівництво підприємства про реальну картину бізнесу і дозволить забезпечити ухвалення своєчасних управлінських рішень. Одним з напрямів вирішення перерахованих проблем є впровадження на підприємстві системи стратегічних фінансових планів.

Використання стратегічного контролінгу в діяльності ТОВ «Молокозавод «Самбірський» здійснюється з виокремленням завдань по кожній складовій (табл. 2.10).

З метою виконання функцій служби контролінгу, пропонуємо введення штатної одиниці фінансового контролера. Це дасть змогу зменшити навантаження на працівників фінансово-аналітичної служби і здійснення процесу стратегічного контролінгу більш ефективним та цілеспрямованим.

Система стратегічного контролінгу ТОВ «Молокозавод «Самбірський»

Складові стратегічного контролінгу	Завдання	Відповідальний за виконання
Планування	сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей підприємства та напрямів розвитку; координація робіт з планування і складання бюджетів; узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів	директор, заступник директора
Моніторинг	моніторинг майнового стану; моніторинг фінансової стійкості та ділової активності; моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємства; моніторинг інвестиційної привабливості	фінансист, фінансовий контролер
Інформацій-незабезпечення	розробка інформаційної структури; відбір показників, носіїв інформації та канали їх передачі; визначення контрольних показників господарської та фінансової діяльності	бухгалтер, фінансист
Аналіз та контроль	контроль і оцінка результатів діяльності в цілому і кожному підрозділу зокрема; зіставлення планових та фактичних показників для виміру та оцінки ступеня досягнення мети, встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення чи зменшення	фінансист, фінансовий контролер

Джерело: побудовано за даними підприємства

Фінансова стратегія – це генеральний план дій по забезпеченню підприємства грошовими коштами. Фінансова стратегія підприємства охоплює всі сторони діяльності підприємства, зокрема оптимізацію основних і оборотних коштів, розподіл прибули, безготівкові розрахунки, податкову і цінову політику, політику у області цінних паперів.

Особлива увага при розробці фінансової стратегії приділяється обличчю виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, правильному розподілу і використанню прибули, визначенню потреби в оборотних коштах, раціональному використанню капіталу підприємства.

Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, стрибків інфляції і інших форс-мажорних обставин. Контроль за реалізацією

фінансової стратегії забезпечує перевірку надходження доходів, економне і раціональне їх використання. Важливою частиною фінансової стратегії є розробка внутрішніх нормативів. Розробці фінансової стратегії підприємства передуює аналіз фінансового стану підприємства.

Вибрана фінансова стратегія підприємства відображає основні напрями його розвитку. Згідно вибраної стратегії розвитку формуються індикативні річні плани підприємства. Щодо цих планів формуються тактичні оперативні фінансові плани, наприклад на квартал, на місяць, а коректування річного плану повинне відбуватися тільки в тому випадку, якщо виконання поставлених в нім завдань стане неможливим залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і не зможе бути забезпечена за допомогою відповідних тактичних планів. У цій ситуації зміні також підлягають індикативні річні плани, щоб не зірвати виконання стратегічних завдань підприємства.

Рішення питань за визначенням стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Молокозавод «Самбірський» є винятковою компетенцією зборів учасників підприємства. Разом з визначенням загальних напрямів діяльності Збори учасників затверджують і стратегічні фінансові плани підприємства.

Розробка стратегії розвитку підприємства з метою адаптації його господарської діяльності і системи управління до тих, що змінюються в умовах ринку зовнішнім і внутрішнім економічним умовам покладена на Генерального директора. Зокрема Генеральний директор організовує і несе відповідальність за управління всіма фінансами підприємства. При цьому Генеральний директор орієнтований в першу чергу на розробку стратегічних напрямів і цілей розвитку, координацію діяльності в глобальному масштабі, ухвалення найважливіших виробничо-господарських і технічних рішень. Також Генеральний директор організовує процес ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

Для розробки стратегічних планів Генеральний директор ТОВ «Молокозавод «Самбірський» використовує дані, надані бухгалтерією,

комерційним директором і товарознавцем.

Проведений аналіз практики господарювання ТОВ «Молокозавод «Самбірський» дає змогу зробити висновок про те, що фінансове планування здійснює служба фінансового контролінгу.

Треба зазначити, що служба фінансового контролінгу підприємства підпорядкована безпосередньо керівнику підприємства. Тому що служба контролінгу при підготовці матеріалів використовує дані діяльності усіх служб (фінансової, економічної, бухгалтерії та інших) [22, с. 124].

Служба фінансового контролінгу самостійно не приймає управлінські рішення, а тільки забезпечує інформацією та надає оцінку й поради щодо прийняття рішень, наказів та розпоряджень.

Спеціалісти служби контролінгу повинні знати складові контролінгу – бухгалтерський облік, аналіз, аудит, менеджмент, маркетинг, методики планування та добре володіти своїми функціями.

Таким чином, грамотне впровадження служби фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності та забезпеченню конкурентоздатності.

На рисунку 2.2 представлено склад служби фінансового контролінга ТОВ «Молокозавод «Самбірський».

Даний незначний склад контролінгової служби дозволяє сконцентрувати увагу керівництва на витратах підприємства, що, у свою чергу вплине на правильність вибору і прийняття управлінських рішень з метою досягнення найкращих фінансових показників.

Основними задачами служби фінансового контролінгу ТОВ «Молокозавод «Самбірський» є:

- організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їхньої оптимізації;
- раціональна організація формування витрат для одержання можливості їхнього оперативного регулювання;
- формування переліку підконтрольних показників відповідно до цілей



Рис. 2.2. Структурний склад фінансової контролінгової служби

Джерело: побудовано за даними підприємства

і пріоритетів підприємства;

- визначення й аналіз відхилень фактичних величин від запланованих показників;

- визначення ступеня впливу виниклих відхилень на кінцевий результат діяльності;

- структурний аналіз прибутку з метою виявлення недоліків і розробки напрямків по удосконалюванню елементів прибутку;

- оцінка ризику намічених (планованих) угод на ринку товарів і послуг з витягом максимальних вигод;

- мотивація і створення систем інформації для прийняття правильних

рішень.

Виконання поставлених задач забезпечується шляхом реалізації основних функцій:

- інформаційної: вироблення підконтрольної інформації;
- обліково-контрольної: зіставлення отриманих результатів із заданими параметрами;
- аналітичної: аналіз основних підконтрольних показників;
- планування: координація планів і бюджету [9, с. 288].

Основними об'єктами контролінгу є витрати підприємства і центрів відповідальності, у яких відбувається нагромадження витрат і формування доходів. Класифікацію витрат представлено в таблиці 2.11.

Серед безлічі характеристик фінансового контролінгу, його найважливіших задач виділяється підтримка процесу прийняття управлінських рішень. Рішення цієї задачі досягається шляхом збору, обробки і передачі особам, що приймають рішення, релевантної інформації.

Пропонуємо в системі фінансового контролінгу в якості основного фінансового процесу визначити створення доданої вартості; у якості фінансового процесу, що забезпечує, – забезпечення основного процесу фінансовими ресурсами; як процес менеджменту – забезпечення платоспроможності як зв'язок руху активів і капіталу з метою забезпечення самозбереження підприємства як єдиної системи. Кожний з даних процесів розглядається в довгостроковій, середньостроковій і короткостроковій перспективі. Для повної ідентифікації вищезгаданих процесів визначаємо їхні входи, виходи, алгоритми функціонування, необхідні ресурси процесів, а також критерії оцінки ефективності, ресурсоємності й оперативності.

ТОВ «Молокозавод «Самбірський» слід удосконалити методику фінансового планування основних показників діяльності. При цьому розрахунок показників на майбутній рік повинний враховувати як виявлені в поточному році резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, так і недоліки прийнятої методики планування.

**Категорії витрат, які є об'єктом контролінгу у ТОВ «Молокозавод
«Самбірський»**

Група	Визначення	Приклад
По динаміці щодо обсягу випуску		
Постійні	Витрати, що залишаються незмінними поза залежністю від зміни обсягу випуску	Загальногосподарські витрати
Перемінні	Витрати, що змінюються прямо пропорційно зміні обсягу випуску	Витрати на основні матеріали
Змішані	Витрати, що змінюються при зміні обсягу виробництва, але на відміну від перемінних витрат не в прямій пропорції (тобто містять у собі постійну і перемінну складові)	Витрати на електроенергію
По можливості віднесення на конкретний об'єкт калькуляції		
Прямі	По можливості віднесення на конкретний об'єкт калькулювання: Витрати, відношення яких до конкретного об'єкта калькуляції (виду продукції, підрозділу) прослідковуються безпосередньо (прямі витрати не збігаються з перемінними: наприклад, витрати на устаткування і експлуатацію цеху є прямими, але постійними)	Витрати на основні матеріали, зарплату робітникам і цеховому персоналу, утримання виробничого устаткування
Непрямі	Витрати, що неможливо безпосередньо ототожнити з тим чи іншим об'єктом калькуляції	Витрати на утримання управління
По ступені регульованості		
Цілком регульовані	Витрати, що відбивають чітку (функціональну) взаємозв'язок між «входом» і «виходом» процесу виробництва	Основні матеріали
Частково регульовані	Витрати, що виникають у результаті рішень, прийнятих керівником періодично. Твердий причинно-наслідковий зв'язок між «входом» і «виходом» відсутній (можлива кореляційна залежність)	Витрати на маркетинг і рекламу
Слабко регульовані	Витрати, на величину яких неможливо впливати в короткостроковому періоді	Витрати на будівництво

Джерело: побудовано за даними підприємства

У цілому в процесі аналізу системі стратегічного і поточного фінансового планування ТОВ «Молокозавод «Самбірський» були виявлені такі недоліки, як слабкий зв'язок з маркетингом, відсутність деталізації по товарних групах, відсутність багатьох необхідних планів, форми представлення планів не дають можливості керівництву бачити грошові і матеріальні потоки в динаміці.

Тому в даний час перед керівництвом ТОВ «Молокозавод «Самбірський» гостро стоїть проблема організації комплексного

стратегічного і поточного фінансового планування, що дозволити регулярно інформувати керівництво підприємства про реальну картину бізнесу і дозволити забезпечити ухвалення своєчасних управлінських рішень. Одним з напрямів вирішення перерахованих проблем є впровадження на підприємстві системі стратегічних фінансових планів.

Висновки до розділу 2

Базою дослідження слугувало ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Стратегічним для підприємства є збереження своїх клієнтів та розширення асортименту. Підприємство займається маркетингом та гуртово-роздрібною реалізацією вироблених сирів. Завдяки комплексним заходам та домовленостям попит на сири виробництва ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» не зменшується. ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має наступну структуру управління: відділ охорони праці та техніки безпеки; відділ збуту та постачання; відділ будівництва та ремонту; експлуатаційну службу; вимірвальну лабораторію; відділ головного технолога; фінансово-економічне управління; планово-економічний відділ; відділ організації праці та зарплати; відділ маркетингу; відділ технічного контролю; відділ кадрів.

Аналіз показників рентабельності є важливим для оцінки можливостей підприємства щодо формування прибутку та оцінки фінансового стану. Головним показником ефективності операційної діяльності є рентабельність операційної діяльності. Операційна рентабельність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» мала тренд до зростання, проте була низькою для ефективного реінвестування коштів у збільшення обсягів виробництва. Позитивним трендом операційної діяльності було зростання лояльності клієнтів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за умов покращення основних бізнес-процесів.

За результатами проведеного аналізу можна сказати, що ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має певний перелік слабких сторін та загроз.

Підприємство має зношене обладнання, що впливає на зменшення виробітку та обсягів діяльності. Окрім цього, підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ. Незважаючи на дані недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Так, працівники підприємства мають високу кваліфікацію, підприємство має власну лабораторію, автопарк, що є важливою умовою ефективного функціонування. Також, підприємство має репутацію серед споживачів. Отже, з проведеного аналізу для ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» можна сказати, що перетворивши слабкі сторони в сильні, підприємство зможе покращити свою діяльність та розвиватися на майбутнє.

Проведений аналіз практики господарювання ТОВ «Молокозавод «Самбірський» дає змогу зробити висновок про те, що фінансове планування здійснює служба фінансового контролінгу. Треба зазначити, що служба фінансового контролінгу підприємства підпорядкована безпосередньо керівнику підприємства. Тому що служба контролінгу при підготовці матеріалів використовує дані діяльності усіх служб (фінансової, економічної, бухгалтерії та інших). Служба фінансового контролінгу самостійно не приймає управлінські рішення, а тільки забезпечує інформацією та надає оцінку й поради щодо прийняття рішень, наказів та розпоряджень. Спеціалісти служби контролінгу повинні знати складові контролінгу – бухгалтерський облік, аналіз, аудит, менеджмент, маркетинг, методики планування та добре володіти своїми функціями. Таким чином, грамотне впровадження служби фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності та забезпеченню конкурентоздатності.

У цілому в процесі аналізу системі стратегічного і поточного фінансового планування ТОВ «Молокозавод «Самбірський» були виявлені

такі недоліки, як слабкий зв'язок з маркетингом, відсутність деталізації по товарних групах, відсутність багатьох необхідних планів, формі представлення планів не дають можливості керівництву бачити грошові і матеріальні потоки в динаміці.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ У ТЗОВ «МОЛОКОЗАВОД «САМБІРСЬКИЙ»

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення розвитку методів контролінгу у ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

З метою підвищення ефективності управління ключовими показниками діяльності проведемо економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський». Чим краще рішення у порівнянні з існуючими альтернативами (і чим нижча ціна), тим ефективніше CVP.

Основним фінансовим звітом, що відображає ефективність діяльності підприємства є «Звіт про фінансові результати», у 1 розділі якого представлені витрати. Постійні витрати не залежать від обсягу виробництва, а змінні витрати змінюються при зміні обсягу виробництва. До складу постійних витрат ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» належать адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, які становили відповідно 4932 тис. грн., 3685 тис. грн. та 222 тис. грн., а загалом постійні витрати становлять 8839 тис. грн. Адміністративні витрати покривають потреби в управлінні бізнес-процесами, тому слід враховувати їх вплив на ефективність операційної діяльності. За кількості продукції в 3500 од. середня ціна 1,2025 тис. грн., а середні змінні витрати – 0,9251 тис. грн.

Доходи та витрати для досягнення точки беззбитковості ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» свідчать про досягнення прибутковості при збільшенні обсягу збуту до 35000 од.

Операційний прибуток ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» становить:
 $3500 * (1,2025 - 0,9251) - 8839 = - 7868,1$ тис. грн., що вказує на непередуману систему збуту та ціноутворення. Негативно на стан управління ефективністю операційної діяльності впливали завищені постійні витрати.

**Доходи та витрати для досягнення точки беззбитковості
ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» у 2021 році, грн.**

Обсяг	Постійні витрати	Виручка	Змінні витрати	Загальні витрати	Валовий прибуток
0	8839,00	0,00	0,00	8839,00	-8839,00
5000	8839,00	6012,50	4625,50	13464,50	-7452,00
10000	8839,00	12025,00	9251,00	18090,00	-6065,00
15000	8839,00	18037,50	13876,50	22715,50	-4678,00
20000	8839,00	24050,00	18502,00	27341,00	-3291,00
25000	8839,00	30062,50	23127,50	31966,50	-1904,00
30000	8839,00	36075,00	27753,00	36592,00	-517,00
35000	8839,00	42087,50	32378,50	41217,50	870,00

Джерело: складено автором

Зміст методу розрахунку точки беззбитковості полягає у визначенні мінімально припустимого (критичного) рівня виробництва і продажів, при якому підприємство залишається беззбитковим, тобто, не приносить ні прибутку, ні збитків. Знайдемо за базових умов точку беззбитковості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». $T_b = 8839 / (1,2025 - 0,9251) = 31863,73$ од. треба продати для досягнення беззбитковості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» (табл. 3.1, рис. 3.1).

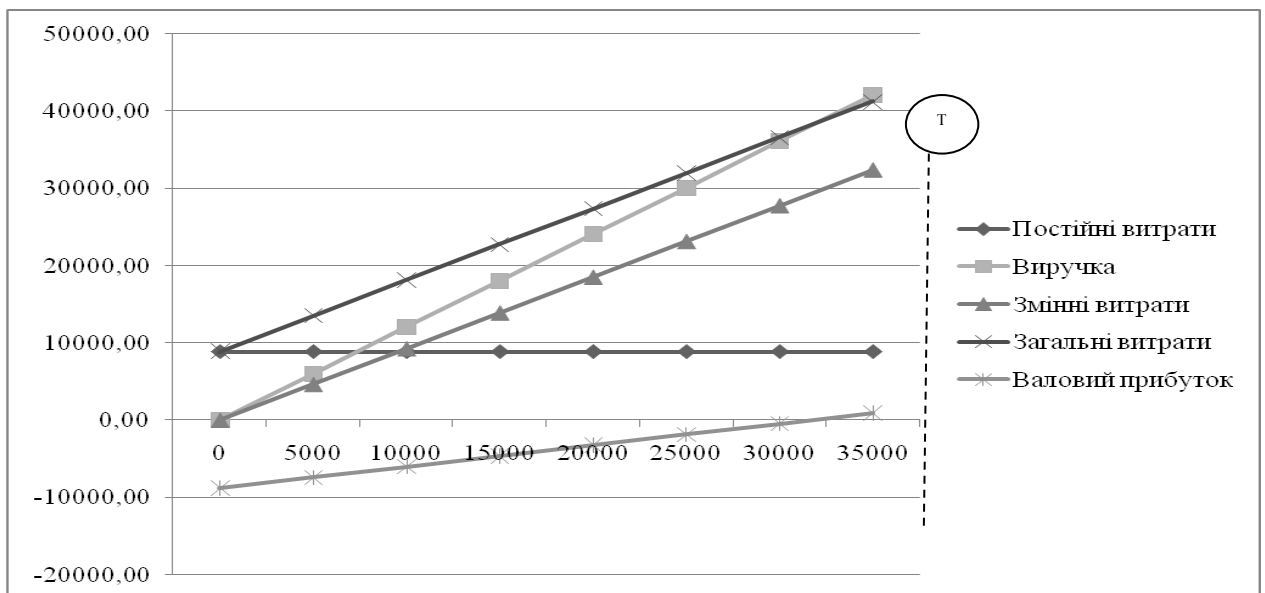


Рис. 3.1. Точка беззбитковості ТзОВ «Молокозавод «Самбірський», од.

Джерело: складено автором

Точка беззбитковості свідчить про недосконалість товарної та цінової політики, оскільки запас міцності був нижче точки беззбитковості. У таблиці 3.2 наведено пропонований вплив для досягнення точки беззбитковості ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський».

Таблиця 3.2

**Пропонований вплив для досягнення точки беззбитковості
ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський», грн.**

Обсяг	Постійні витрати	Виручка	Змінні витрати	Загальні витрати	Валовий прибуток
0	3839,00	0,00	0,00	3839,00	-3839,00
1000	3839,00	1600,00	930,00	4769,00	-3169,00
2000	3839,00	3200,00	1860,00	5699,00	-2499,00
3000	3839,00	4800,00	2790,00	6629,00	-1829,00
4000	3839,00	6400,00	3720,00	7559,00	-1159,00
5000	3839,00	8000,00	4650,00	8489,00	-489,00
6000	3839,00	9600,00	5580,00	9419,00	181,00
7000	3839,00	11200,00	6510,00	10349,00	851,00

Джерело: складено автором

Пропонований вплив для досягнення точки беззбитковості ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» наведено на рисунку 3.2.

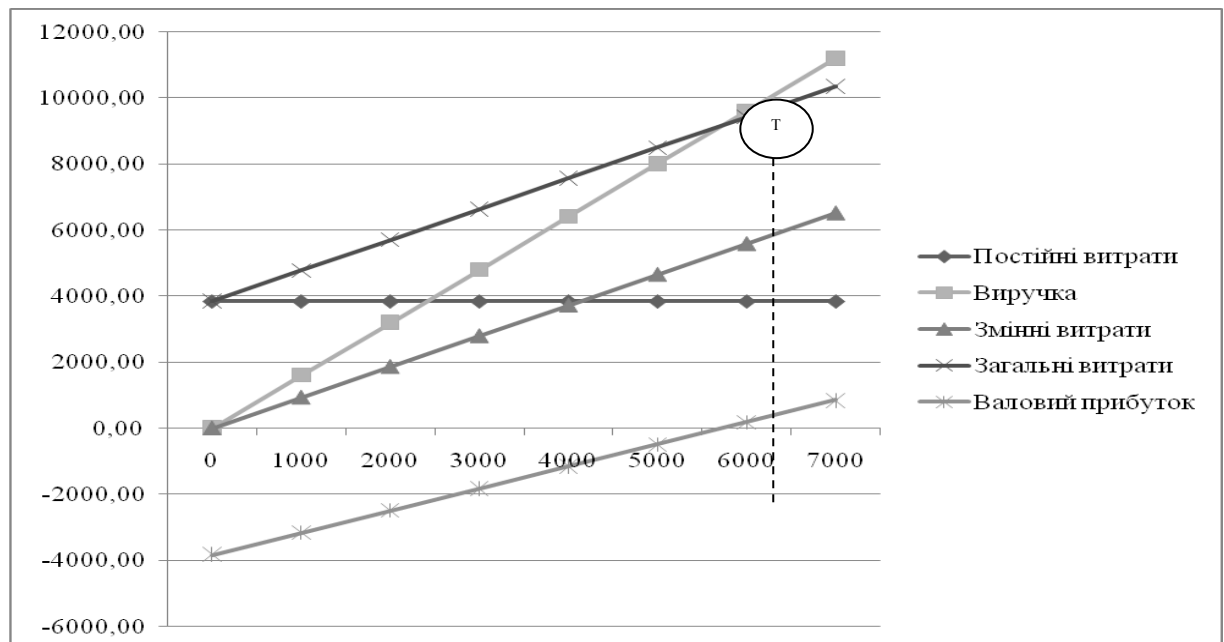


Рис. 3.2. Пропонований вплив для досягнення точки беззбитковості ТЗОВ
«Молокозавод «Самбірський», грн.

Джерело: складено автором

Для оптимізації управління ефективністю операційної діяльності запропоновано скоротити адміністративні та інші невиробничі витрати на 5000 тис. грн. (з 8839 тис. грн. до 3839 тис. грн.), а запровадження просування більш дорогої молочної продукції дозволить збільшити валовий прибуток та підвищити конкурентні переваги підприємства. Зокрема, пропонується просувати продукцію з середнім рівнем вартості в 1,6 тис. грн. за умови закупівельної ціни в 0,93 тис. грн. за 1 од. За річної потреби 3500 од. встановимо оптимальний момент замовлення продукції, зокрема, виконання замовлення складає 3000 грн., витрати на утримання одиниці продукції – 30 грн., а час постачання = 10 днів (можлива затримка 3 дні). Порядок розрахунку параметрів системи керування запасами ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» з фіксованим розміром замовлення наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Порядок розрахунку параметрів системи управління запасами
ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» з фіксованим розміром замовлення**

№	Показники	Значення
1	Потреба, од. продукції	3500
2	Оптимальний розмір замовлення, од. продукції	836,66
3	Час постачання, дні	10
4	Можлива затримка постачання, дні	3
5	Очікуване добове споживання, од. продукції день	9,59
6	Термін витрачання замовлення, дні	87,24
7	Очікуване споживання під час поставки, од. продукції	95,9
8	Максимальне споживання за час постачання, од. продукції	124,67
9	Гарантійний запас, од. продукції	28,77
10	Граничний рівень запасу, од. товару	124,67
11	Максимальний бажаний запас, од. продукції	865,43
12	Термін витрати запасу до порогового рівня, дні	77,24

Джерело: складено автором

Термін витрати запасу до порогового рівня ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» з фіксованим розміром замовлення складає 78 днів. Порядок розрахунку параметрів системи керування запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями представлено в таблиці 3.4.

Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями ТзОВ «Молокозавод «Самбірський»

№	Показник	Значення
1	Потреба, од. продукції	3500
2	Інтервал часу між замовленнями, дні	87,25
3	Час постачання, дні	10
4	Можлива затримка постачання, дні	3
5	Очікуване добове споживання, од. продукції /день	9,59
6	Очікуване споживання під час поставки, од. продукції	95,9
7	Максимальне споживання за час постачання, од. продукції	124,67
8	Гарантійний запас, од. продукції	28,77
9	Максимальний бажаний запас, од. продукції	865,5
10	Розмір замовлення, од. продукції	124,67
11	Максимальний бажаний запас, од. продукції	865,43
12	Термін витрати запасу до порогового рівня, дні, од. продукції	77,24

Джерело: складено автором

Проведене економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» свідчить про резерви збільшення виробництва та збуту продукції за рахунок скорочення термінів оборотності запасів та дебіторської заборгованості, що формують тривалість виробничого операційного циклу. Наведені пропозиції дозволять забезпечити ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» конкурентні переваги в перспективі на вітчизняному ринку молочної продукції і дозволять оптимізувати цінову політику в частині створення запасу фінансової міцності та зменшення для досягнення точки безбитковості (5000 – 6000 од.: $3839,00 / (1,6 - 0,93) = 5730$ од.). За умови продажу 7000 од. продукції за рік в 2022 р. валовий прибуток становитиме: $7000 * (1,6 - 0,93) - 3839,00 = 851$ тис. грн. Тривалість обороту запасів та тривалість обороту дебіторської заборгованості становила відповідно 64 та 16 днів, за умови реалізації проекту очікується зростання на 14 днів по обороту запасів (до 50 днів) та на 5 днів по оборотності дебіторської заборгованості (до 11 днів), що дозволить вивільнити частину операційних

активів для збільшення обсягів виробництва молочних виробів. У таблиці 3.5 зведено загальні заходи щодо покращення системи контролінгу.

Таблиця 3.5

Заходи щодо покращення системи контролінгу у ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

Метод контролінгу	Короткий опис
СVP-аналіз	Для оптимізації управління ефективністю операційної діяльності запропоновано скоротити адміністративні та інші невиробничі витрати
Управління запасами	Впровадження системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями
Оптимізація виробництва	Економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» вказує на потребу планування прогнозованих результатів ефективності операційної діяльності за умови реалізації скорочення тривалості операційного циклу

Джерело: запропоновано автором

Рисунок 3.3 показує графічне відображення реалізації заходів з таблиці 3.5.



Рис. 3.3. Управлінське рішення щодо покращення системи контролінгу у ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський»

Джерело: складено автором

Отже, нами запропоновано оптимізувати виробництво та досягнення точки беззбитковості за рахунок скорочення накладних витрат. Також запропоновано оптимізувати систему управління запасами та оптимізувати операційний цикл.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу

Економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» вказує на потребу планування прогнозованих результатів ефективності операційної діяльності за умови реалізації скорочення тривалості операційного циклу. Результати операційної діяльності визначаються двома показниками: зростанням обсягів реалізації і зменшенням витрат. Альтернативою для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» є проєкт нарощення виробництва і збуту продукції. Вважається, що удосконалення процесів управління ефективністю операційної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» можливе за рахунок зведення цеху, що впливатиме на: зменшення матеріаломісткості; збільшення виробничої потужності; коригування структури виробництва; оновлення асортименту молочних виробів; збільшення рентабельності продукції та дохідності операційних витрат.

Виходячи з інвестиційних пропозицій організацій за даним проєктом за рахунок власних коштів і державного фінансування в 50000 тис. грн. можливим є зведення цеху потужністю в 10 тис. од. продукції. При цьому з урахуванням прямолінійного методу амортизації, терміну використання споруди в 10 років та ліквідаційної вартості в 5000 тис. грн. річна амортизація у складі чистого грошового потоку коштів складатиме: $(50000 - 5000) / 10 = 4500$ тис. грн. Для забезпечення потреб будівництва цеху потрібно залучити 6 робітників з середнім річним рівнем оплати праці 300 тис. грн. на 1 особу з ЄСВ, тобто за проєктом показник витрат на заробітну плату та ЄСВ складатиме $300 * 6 = 1800$ тис. грн. Крім того, додаткові витрати на електроенергію, комунальні платежі, поточне забезпечення проєкту складають за розрахунками економіста 6400 тис. грн. У таблиці 3.6 наведено інвестиційні потоки за проєктом нарощення виробництва і збуту продукції з метою покращення стану управління ефективністю операційної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

Таблиця 3.6

Інвестиційні потоки за проєктом нарощення виробництва і збуту продукції ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський», тис. грн.

Показник	Показник										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інвестиції	-50000										
Амортизація		4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500
Ліквідаційна вартість											5000
Грошові потоки всього	-50000	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	9500

Джерело: складено автором

Таким чином, наступного року збільшення чистого доходу від реалізації продукції ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» може складати 11214,8 тис. грн. в 1-ий рік його реалізації. За умови функціонування підприємства та з урахуванням регіонального попиту населення на молочні продукти передбачено щорічне зростання чистого доходу на 16%.

Інвестиційні потоки за рахунок реалізації проєкту нарощення виробництва і збуту продукції ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» будуть зростати з - 50000 тис. грн. при запуску проєкту до 9500 тис. грн. на момент його завершення. У таблиці 3.7 представлено розрахунок чистого прибутку за проєктом нарощення виробництва і збуту продукції ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» за роками.

Таблиця 3.7

Розрахунок чистого прибутку за проєктом нарощення виробництва і збуту продукції ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» за роками, тис. грн.

Показник	Роки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Додатковий чистий дохід	11214,8	13009,17	15090,63	17505,14	20305,96	23554,91	27323,70	31695,49	36766,77	42649,45
Витрати на персонал	1800,0	1980,00	2178,00	2395,80	2635,38	2898,92	3188,81	3507,69	3858,46	4244,31
Витрати на поточну діяльність	6400,0	7360,00	8464,00	9733,60	11193,64	12872,69	14803,59	17024,13	19577,75	22514,41
Додатковий чистий прибуток	3014,8	3669,17	4448,63	5375,74	6476,94	7783,31	9331,30	11163,67	13330,56	15890,74

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що розрахунок чистого прибутку за рахунок реалізації проекту нарощення виробництва і збуту продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за роками вказує на збільшення додаткового чистого прибутку з 3014,80 тис. грн. до 15890,74 тис. грн. за період реалізації проекту (10 років). Оскільки для реалізації проекту планується залучення лише власних коштів, доцільним за ставку дисконтування прийняти рівень рентабельності власного капіталу як альтернативний спосіб розміщення та використання власного капіталу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський».

У таблиці 3.8 наведено план дисконтованих грошових потоків за проектом нарощення виробництва і збуту продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за роками.

Таблиця 3.8

План дисконтованих грошових потоків за проектом нарощення виробництва і збуту продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за роками, тис. грн.

Показник	Роки											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Інвестиції	-50000,0											
Амортизація		4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00
Ліквідацій на вартість												5000,00
Грошові потоки від інвестиційної діяльності	-50000,0	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	4500,00	9500,00
Грошові потоки від операційної діяльності		3014,80	3669,17	4448,63	5375,74	6476,94	7783,31	9331,30	11163,67	13330,56	15890,74	
Грошові потоки	-50000,0	7514,80	8169,17	8948,63	9875,74	10976,94	12283,31	13831,30	15663,67	17830,56	25390,74	
Коефіцієнт дисконтування	1,00	0,86	0,74	0,63	0,54	0,47	0,40	0,34	0,29	0,25	0,22	
Дисконтовані грошові потоки	-50000,0	6448,81	6015,93	5655,14	5355,73	5108,49	4905,56	4740,22	4606,72	4500,13	5499,18	
NPV	-50000,0	-43551,19	-37535,26	-31880,12	-26524,39	-21415,90	-16510,34	-11770,12	-7163,40	-2663,27	2835,91	

Джерело: складено автором

Для оцінки вартості інвестиції на основі її очікуваних майбутніх грошових потоків пропонується використати такий метод оцінки як дисконтований грошовий потік. За допомогою аналізу з'ясуємо вартість інвестиції, виходячи з прогнозів, скільки грошей вона отримає в майбутньому.

Прогноз дисконтованих грошових потоків за проектом нарощення виробництва і збуту продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за роками вказує на економічну доцільність проекту (рис. 3.4), що визначено на основі додаткового накопиченого грошового потоку в розмірі 2835,91 тис. грн. Рентабельність інвестицій $P_i = 2835,91 / 50000 * 100\% = 5,67\%$.

Рентабельність інвестицій за проектом з метою покращення стану управління ефективністю операційної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» складала 5,67%, це означає отримання додаткового чистого прибутку 5,67 грн. на кожні 100 грн. інвестованих власних коштів.

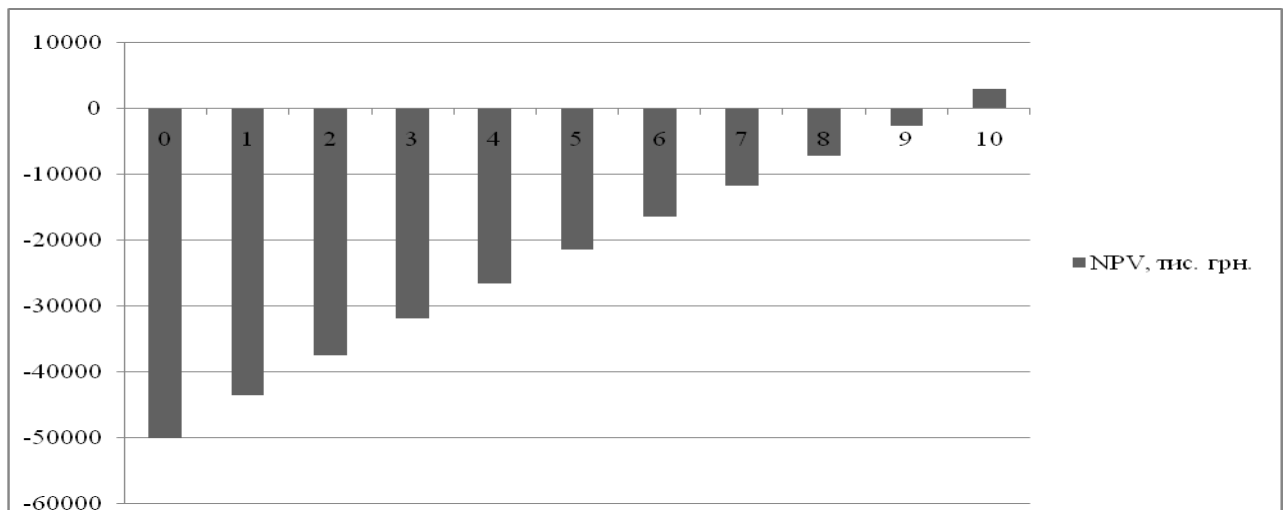


Рис. 3.4. План дисконтованих грошових потоків за проектом нарощення виробництва і збуту продукції ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за роками, тис. грн.

Джерело: складено автором

Економічна ефективність проекту визначається розміром чистого прибутку, отриманого протягом життєвого циклу проекту. При розрахунку економічної ефективності потрібно враховувати зміну вартості грошей з

часом, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає багато років. Тобто слід враховувати дисконтування – перерахунок вигід і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту. Дисконтований термін окупності проекту для ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» складає: $ТОд = 50000 / (52835,91 / 10) = 9,46$ роки, тобто інвестиції будуть повністю окуплені за 9,46 роки при 10-ти річному терміні реалізації проекту.

За вказаними параметрами за рахунок реалізації проекту з метою покращення стану управління ефективністю операційної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» визначено його економічну доцільність та інвестиційну привабливість. Прогнозні результати ефективності операційної діяльності підприємства за умови реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» характеризують можливість збільшення обсягів як виробництва і збуту молочної продукції, так і умов фінансування операційного циклу та платежів бізнесу.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності підприємства

Показники	Од. виміру	2021 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	82297	87580,6	5283,6	6,42
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	74563	77010,7	2447,7	3,28
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3175	6010,9	2835,9	89,32
Витрати на 1 грн. продукції	коп.	93,12	87,93	-5,19	-5,57
Продуктивність праці	тис. грн./ ос.	685,81	726,96	41,15	6,00
Фондовіддача	грн./грн.	5,33	5,65	0,32	6,00
Рентабельність діяльності (продажу)	%	3,86	6,86	3,00	77,81
Рентабельність продукції	%	6,22	7,81	1,59	25,49

Джерело: побудовано за даними підприємства

Розраховані в таблиці 3.9 показники підтверджують економічну ефективність пропозицій щодо оновлення виробництва. Узагальнюючи

вищезазначене, відзначимо, що запропоновані проекти є альтернативними, проте можуть бути реалізовані одночасно, що загалом дозволить отримати економічний синтез ефекту на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Формування та впровадження системи контролінгу на підприємстві є системою заходів організаційно-економічного характеру. Впровадження системи контролінгу має певною мірою новизну, оскільки передбачає розгляд та адаптацію методів та інструментів контролінгу, що використовуються у міжнародній практиці. З метою підвищення ефективності управління ключовими показниками діяльності проведемо економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Точка безбитковості свідчить про недосконалість товарної та цінової політики, оскільки запас міцності був нижче точки безбитковості.

Для оптимізації управління ефективністю операційної діяльності запропоновано скоротити адміністративні та інші невиробничі витрати на 5000 тис. грн. (з 8839 тис. грн. до 3839 тис. грн.), а запровадження просування більш дорогої молочної продукції дозволить збільшити валовий прибуток та підвищити конкурентні переваги підприємства. Проведене економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» свідчить про резерви збільшення виробництва та збуту продукції за рахунок скорочення термінів оборотності запасів та дебіторської заборгованості, що формують тривалість виробничого операційного циклу. Наведені пропозиції дозволять забезпечити ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» конкурентні переваги в перспективі на вітчизняному ринку молочної продукції і дозволять оптимізувати цінову політику в частині створення запасу фінансової міцності та зменшення для досягнення точки безбитковості. Економічне

обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» вказує на потребу планування прогнозованих результатів ефективності операційної діяльності за умови реалізації скорочення тривалості операційного циклу. Результати операційної діяльності визначаються двома показниками: зростанням обсягів реалізації і зменшенням витрат. За вказаними параметрами за рахунок реалізації проєкту з метою покращення стану управління ефективністю операційної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» визначено його економічну доцільність та інвестиційну привабливість. Прогнозні результати ефективності операційної діяльності підприємства за умови реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» характеризують можливість збільшення обсягів як виробництва і збуту молочної продукції, так і умов фінансування операційного циклу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до проведеного дослідження визначено наступне.

1. Контролінг – це комплекс заходів, який направлений на аналіз діяльності підприємства та розробку методичних рекомендацій для покращення діяльності підприємства. Позитивними аспектами впровадження системи контролінгу на підприємстві є: підвищення ступеню адаптації підприємства до швидкоплинних ринкових умов; скорочення часу реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі для виконання ключових завдань підприємства; вдосконалення діяльності системи бюджетування діяльності підприємства з метою покращення ефективності розподілу фінансових ресурсів суб'єкта господарювання; підвищення якості та точності інформації, яка б слугувала підґрунтям для прийняття управлінських рішень; покращення ефективності управлінських рішень, які б забезпечували адекватну реакцію на поточні ризики діяльності. Впровадження системи контролінгу на підприємстві знижує втрати від неякісного управління. Також, впровадження системи контролінгу дає можливість зменшити втрати від неякісного управління. Для аналізу ефективності системи контролінгу виділяються такі показники, як ріст мотивації персоналу і його спрямованість на досягнення цілей.

2. Були розглянуті теоретичні аспекти системи контролінгу, різні визначення до трактування поняття «контролінг». Описано 3 групи концепцій цієї системи. Також було розглянуто процес становлення та розвитку контролінгу. Наведено основні функції та завдання системи. Виділено стратегічний та оперативний контролінг як мету управління підприємством, описано їх характеристики, інструментарій. На цей час не розроблено загально визнаної концепції контролінгу для підприємства. В економічній літературі можна зустріти різні підходи до розкриття сутності та функцій контролінгу на підприємстві. Контролінг на підприємстві повинен виконувати власні функції, пов'язані з контролем та оцінкою прийнятих

планових рішень та підготовкою на цій основі конкретних пропозицій щодо коригування планових параметрів. Він повинен бути безперервно функціонуючою системою контролю за процесом розробки та реалізації планів у рамках підприємства, включаючи стратегічний план.

3. Грунтуючись на тому, що для формування системи контролінгу необхідне проведення експертної діагностики фінансово-господарської діяльності, у другому розділі було розглянуто та проаналізовано такі питання: аналіз діяльності підприємства; діагностика фінансової діяльності підприємства; моніторинг існуючих систем контролю в управлінні розвитком підприємства. Базою дослідження слугувало ТзОВ «Молокозавод «Самбірський». Стратегічним для підприємства є збереження своїх клієнтів та розширення асортименту. Підприємство займається маркетингом та гуртово-роздрібною реалізацією вироблених сирів. Завдяки комплексним заходам та домовленостям попит на сири виробництва ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» не зменшується. ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» має наступну структуру управління: відділ охорони праці та техніки безпеки; відділ збуту та постачання; відділ будівництва та ремонту; експлуатаційну службу; вимірвальну лабораторію; відділ головного технолога; фінансово-економічне управління; планово-економічний відділ; відділ організації праці та зарплати; відділ маркетингу; відділ технічного контролю; відділ кадрів. Аналіз показників рентабельності є важливим для оцінки можливостей підприємства щодо формування прибутку та оцінки фінансового стану. Головним показником ефективності операційної діяльності є рентабельність операційної діяльності. Операційна рентабельність ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» мала тренд до зростання, проте була низькою для ефективного реінвестування коштів у збільшення обсягів виробництва. Позитивним трендом операційної діяльності було зростання лояльності клієнтів ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» за умов покращення основних бізнес-процесів.

4. За результатами проведеного аналізу можна сказати, що ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» має певний перелік слабких сторін та загроз. Підприємство має зношене обладнання, що впливає на зменшення виробітку та обсягів діяльності. Окрім цього, підприємство має непродуману маркетингову стратегію. Незважаючи на те, що керівництво дбає про розвиток, мало уваги приділяється аналізу ринкового середовища з боку відділу збуту, що спричинено функціональним навантаженням на даний відділ. Незважаючи на дані недоліки, підприємство має непоганий потенціал, що виражається в його сильних сторонах. Так, працівники підприємства мають високу кваліфікацію, підприємство має власну лабораторію, автопарк, що є важливою умовою ефективного функціонування. Також, підприємство має репутацію серед споживачів. Отже, з проведеного аналізу для ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» можна сказати, що перетворивши слабкі сторони в сильні, підприємство зможе покращити свою діяльність та розвиватися на майбутнє.

5. Проведений аналіз практики господарювання ТОВ «Молокозавод «Самбірський» дає змогу зробити висновок про те, що фінансове планування здійснює служба фінансового контролінгу. Треба зазначити, що служба фінансового контролінгу підприємства підпорядкована безпосередньо керівнику підприємства. Тому що служба контролінгу при підготовці матеріалів використовує дані діяльності усіх служб (фінансової, економічної, бухгалтерії та інших). Служба фінансового контролінгу самостійно не приймає управлінські рішення, а тільки забезпечує інформацією та надає оцінку й поради щодо прийняття рішень, наказів та розпоряджень. Спеціалісти служби контролінгу повинні знати складові контролінгу – бухгалтерський облік, аналіз, аудит, менеджмент, маркетинг, методики планування та добре володіти своїми функціями. Таким чином, грамотне впровадження служби фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності та забезпеченню конкурентоздатності. У цілому в процесі аналізу системі

стратегічного і поточного фінансового планування ТОВ «Молокозавод «Самбірський» були виявлені такі недоліки, як слабкий зв'язок з маркетингом, відсутність деталізації по товарних групах, відсутність багатьох необхідних планів, формі представлення планів не дають можливості керівництву бачити грошові і матеріальні потоки в динаміці.

6. Формування та впровадження системи контролінгу на підприємстві є системою заходів організаційно-економічного характеру. Впровадження системи контролінгу має певною мірою новизну, оскільки передбачає розгляд та адаптацію методів та інструментів контролінгу, що використовуються у міжнародній практиці. З метою підвищення ефективності управління ключовими показниками діяльності проведемо економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський». Точка безбитковості свідчить про недосконалість товарної та цінової політики, оскільки запас міцності був нижче точки безбитковості.

7. Для оптимізації управління ефективністю операційної діяльності запропоновано скоротити адміністративні та інші невиробничі витрати на 5000 тис. грн. (з 8839 тис. грн. до 3839 тис. грн.), а запровадження просування більш дорогої молочної продукції дозволить збільшити валовий прибуток та підвищити конкурентні переваги підприємства. Проведене економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» свідчить про резерви збільшення виробництва та збуту продукції за рахунок скорочення термінів оборотності запасів та дебіторської заборгованості, що формують тривалість виробничого операційного циклу. Наведені пропозиції дозволять забезпечити ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» конкурентні переваги в перспективі на вітчизняному ринку молочної продукції і дозволять оптимізувати цінову політику в частині створення запасу фінансової міцності та зменшення для досягнення точки безбитковості. Економічне обґрунтування доцільності реалізації скорочення тривалості операційного

циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» вказує на потребу планування прогнозованих результатів ефективності операційної діяльності за умови реалізації скорочення тривалості операційного циклу. Результати операційної діяльності визначаються двома показниками: зростанням обсягів реалізації і зменшенням витрат. За вказаними параметрами за рахунок реалізації проєкту з метою покращення стану управління ефективністю операційної діяльності ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» визначено його економічну доцільність та інвестиційну привабливість. Прогнозні результати ефективності операційної діяльності підприємства за умови реалізації скорочення тривалості операційного циклу ТзОВ «Молокозавод «Самбірський» характеризують можливість збільшення обсягів як виробництва і збуту молочної продукції, так і умов фінансування операційного циклу та платежів бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 25.12.2022).
2. Закон 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> (дата звернення: 25.12.2022).
3. Баланович А. М. Сучасні напрями класифікації стратегій розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 19. 2017. С. 134-137.
4. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf (дата звернення: 25.12.2022).
5. Борисюк О. В., Маленицький Д. С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 23. 2018. С. 160-164.
6. Варфоломеєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 3 (53). С. 40-42.
7. Власова Н. О. Формування оптимальної структури капіталу у підприємствах роздрібно́ї торгівлі: [моногр.]. Харків: ХДУХТ, 2019. 160 с.
8. Востряков О. В. Стратегічний процес на підприємстві: навч. посіб. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. К.: КНЕУ, 2016. 313 с.
9. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Миколаївського*

національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 22. 2018. С. 334-340.

10. Давидович І. Є. Контролінг: [навч. посіб.]. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

11. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99-103.

12. Загородній А. Г. Фінансовий словник. 3-тє вид., випр. та доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 587с.

13. Зелікман В. Д. Контролінг: конспект лекцій. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2008. 45 с.

14. 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 (дата звернення: 25.12.2022).

15. Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування й розвиток. *СХІД*. 2016. № 5 (145). С. 11-15.

16. Коваленко О. В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С. 35-39.

17. 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 (дата звернення: 25.12.2022).

18. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Серія: Економіка. Вип. 1 (7). С. 85-90.

19. Левченко Ю. Економіка та організація інноваційної діяльності. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 448 с.

20. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 377-

381.

21. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6. С. 47-52.

22. Максименко Д. В. Стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія Глобальні та національні проблеми економіки*, випуск 22. 2018. С. 451-454.

23. Навчальний посібник з виконання практичних завдань з дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» під загальною ред. О. В. Майбороди. Харків: ФОП Здоровий Я. А., 2016. 156 с.

24. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 19.6. С. 199-202.

25. Петренко С. М. Контролінг в управлінні підприємством / Торгівля і ринок України. *Тематичний зб. наук. пр. з проблем торгівлі і громадського харчування*. Донецьк: ТОВ «Лебідь», 2008. С. 112-116.

26. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staftp/2012_53/files/ST53_38.pdf (дата звернення: 25.12.2022).

27. Скибицька Л. Стратегічне управління корпораціями: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 480 с.

28. 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.

29. Смолін І. В. Форми прояву та методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. Випуск 39. С. 40-51.

30. Собкова Н. Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України. *Формування ринкових відносин*. 2019. № 2. С. 17-22.

31. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В. О. Могилко, І. А. Дмитрієв, Р. В. Сагайдак-

Нікітюк, І. Ю. Шевченко, О. А. Ященко. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.

32. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Гевко О. Б., Шведа Н. М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

33. Стратегічне управління: підручник. В. В. Тертичка. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

34. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

35. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

36. Стрільчук Р. М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2669> (дата звернення: 25.12.2022).

37. Талавирия О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Серія Економіка. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 335-339.

38. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. *Формування ринкової економіки*. Київ: КНТЕУ, 2008. С. 12-18.

39. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: К.: КНЕУ, 2013. 554 с.

40. Ткачук Г. Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія Глобальні та національні проблеми економіки, випуск 21. 2018. С. 416-420.

41. Толуб'як В. С. Стратегічне управління: навч.-метод. посіб. / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

42. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В.

Херсон: ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с.

43. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 24. Частина 1. 2017. С. 152-156.*

44. Хрущ Н. А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Х.: Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. 2015. № 5. С.153-156.*

45. Черчик Л. М. Діагностика у системі стратегічного управлінського обліку: сучасні напрямки та підходи. *Проблеми економіки. № 3. 2016. С.192-198.*

46. Черчик Л. М. Діагностика у системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся. № 2 (10), ч. 2. 2017. С.150-155.*

47. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2015. 699 с.

48. Шим Д. К. Основи комерційного бюджетування. Повне покрокове керівництво для нефінансових менеджерів, пер. з англ. І.Г. Гладкова. К: Бізнес Мікро, 2013. 476 с.

49. Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ХНАДУ, 2015. 186 с.

50. Шпикуляк О. Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. *Агроінком. 2017. № 9. С. 4-8.*

51. Annual report and accounts 2019 МНР. URL: <https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/3d944/512bd/471be26b5ec.pdf>.

52. Hilton R. W. Managerial Accounting / R. W. Hilton. [5. A.]. New York, 2002. 526 p.

53. Weber J. Kalkulation von Logistikkosten / J. Weber // LogistikControlling: Konzepte – Instrumente – Wirtschaftlichkeit / [Wolfgang Mannel (Hrsg.)]. Wiesbaden, 1993. P. 109-123. URL: 10.1007/9783322825261_7.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2021 рік
Баланс за 2021 рік

А К Т И В	Форма №1 Код за ДКУД 1801001		
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	-	-
накопичена амортизація	1001	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1002	-	-
1005	42	-	-
Основні засоби	1010	15 623	15 449
первісна вартість	1011	22 599	24 344
знос	1012	6 976	8 895
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	15 665	15 449
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 014	14 319
Виробничі запаси	1101	3 379	3 184
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	3 635	11 135
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 819	3 009
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 094	640
з бюджетом	1135	490	84
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 285	70
Готівка	1166	14	16
Рахунки в банках	1167	2 271	54
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	-	-
резерв незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	17	28
Усього за розділом II	1195	13 729	18 154
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	29 394	33 603

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000	20 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 687	1 687
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	11	11
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 654	521
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	19 044	22 219
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8 000	8 500
Векселі видані ¹	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 614	2 111
розрахунками з бюджетом	1620	170	323
у тому числі з податку на прибуток	1621	113	268
розрахунками зі страхування	1625	68	60
розрахунками з оплати праці	1630	254	229
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	244	161
Усього за розділом III	1695	10 350	11 384
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	29 394	33 603

Керівник

Головний бухгалтер

Пилипчук Роман Ігорович

Петрушак Володимир Васильович

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Додатковий звіт: КВЕД		10.51		Форма №2 Код за ДКУД		1501003	
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ							
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року				
1	2	3	4				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82 297	98 590				
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-				
премії відшкоди, валова сума	2011	-	-				
премії, передані у перестраховування	2012	-	-				
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-				
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(74 563)	(92 581)				
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-				
Валовий:							
прибуток	2090	7 734	6 009				
збиток	2095	(-)	(-)				
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-				
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-				
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-				
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-				
Інші операційні доходи	2120	3 513	513				
у тому числі:							
дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-				
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-				
дохід від використання коштів, вкладених від оподаткування	2123	-	-				
Адміністративні витрати	2130	(2 066)	(1 558)				
Витрати на збут	2150	(2 007)	(1 391)				
Інші операційні витрати	2180	(2 622)	(665)				
у тому числі:							
витрати від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-				
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-				
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
прибуток	2190	4 552	2 938				
збиток	2195	(-)	(-)				
Доход від участі в капіталі	2200	-	-				
Інші фінансові доходи	2220	15	15				
Інші доходи	2240	-	-				
у тому числі:							
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-				
Фінансові витрати	2250	(695)	(1 429)				
Втрати від участі в капіталі	2265	(-)	(-)				
Інші витрати	2270	(-)	(-)				
Прибуток (збиток) від впливу змін на монетарні ставки	2275	-	-				
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток	2290	3 872	1 584				
збиток	2295	(-)	(-)				

Продовження додатка 2

Стаття (докід) з податку на прибуток	2300	-697	-287
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 175	1 297
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 175	1 297

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	70 130	76 580
Витрати на оплату праці	2505	8 210	7 602
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 739	1 613
Амортизація	2515	2 023	1 392
Інші операційні витрати	2520	4 798	3 846
Разом	2550	86 900	91 033

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Пилипчук Роман Ігорович

Головний бухгалтер

Петрушак Володимир Васильович



Фінансова звітність за 2020 рік
Баланс за 2020 рік

А К Т И В	Форма №1 Код за ДКУД		1801001
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	42
Основні засоби	1010	6 120	15 623
первісна вартість	1011	11 704	22 599
знос	1012	5 584	6 976
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 120	15 665
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 804	7 014
Виробничі запаси	1101	2 161	3 379
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	8 643	3 635
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 963	2 819
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 868	1 094
з бюджетом	1135	223	490
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17	10
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	167	2 285
Готівка	1166	27	14
Рахунки в банках	1167	140	2 271
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-

Довгострокових зобов'язань	1181	-	-
Активів або резервах належних виплат	1182	-	-
резерв зароблених премій	1183	-	-
страхових резервах	1184	-	-
оборотні активи	1190	17	17
Усього за розділом II	1195	25 059	13 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	31 179	29 394

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000	20 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 687	1 687
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	11	11
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 951	-2 654
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	17 747	19 044
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв зароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	9 700	8 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 393	1 614
розрахунками з бюджетом	1620	53	170
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	113
розрахунками зі страхування	1625	62	68
розрахунками з оплати праці	1630	214	254
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 010	244
Усього за розділом III	1695	13 432	10 350
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1900	31 179	29 394

Керівник

Головний бухгалтер



Цилипчук Роман Ігорович

Петрушак Володимир Васильович

¹ Визначається з порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Додаткові дані:
КВЕД

10.51

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	98 590	103 295
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(92 581)	(99 419)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	6 009	3 876
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	513	140
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 558)	(1 616)
Витрати на збут	2150	(1 301)	(1 115)
Інші операційні витрати	2180	(665)	(427)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 998	858
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	15	20
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 429)	(342)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 584	536
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Збиток (дохід) з податку на прибуток	2300	-697	-287
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 175	1 297
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 175	1 297

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	70 130	76 580
Витрати на оплату праці	2505	8 210	7 602
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 739	1 613
Амортизація	2515	2 023	1 392
Інші операційні витрати	2520	4 798	3 846
Разом	2550	86 900	91 033

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Пиливчук Роман Ігорович

Петрушак Володимир Васильович



Фінансова звітність за 2019 рік
Баланс за 2019 рік

		Форма №1 Код за ДКУД		1801001
АКТИВ		Код	На початок	На кінець
1		рядка	звітного періоду	звітного періоду
		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи				
первісна вартість	1000	-	-	
накопичена амортизація	1001	-	-	
Незавершені капітальні інвестиції	1002	-	-	
1005	169	-	-	
Основні засоби	1010	4 707	6 120	
первісна вартість	1011	9 515	11 704	
знос	1012	4 808	5 584	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-	
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-	
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	
Гудвіл	1050	-	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 876	6 120	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	12 939	10 804	
Виробничі запаси	1101	1 659	2 161	
Незавершене виробництво	1102	7	-	
Готова продукція	1103	11 273	8 643	
Товари	1104	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Депозити перестрахування	1115	-	-	
Векселі одержані	1120	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 252	1 963	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	1 024	11 868	
з бюджетом	1135	-	223	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	17	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	145	167	
Готівка	1166	11	27	
Рахунки в банках	1167	134	140	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	

в числі в:			
зобов'язань довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	577	17
Усього за розділом II	1195	16 937	25 059
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	21 813	31 179

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000	20 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 687	1 687
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	11	11
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4 391	-3 951
Неоплачений капітал	1425	(3 413)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	13 894	17 747
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	9 700
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 282	1 393
розрахунками з бюджетом	1620	194	53
у тому числі з податку на прибуток	1621	3	-
розрахунками зі страхування	1625	55	62
розрахунками з оплати праці	1630	213	214
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 920	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 255	2 010
Усього за розділом III	1695	7 919	13 432
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	-	-
Баланс	1900	21 813	31 179

Керуючий

Головний бухгалтер

Пилипчук Роман Ігорович

Петрушак Володимир Васильович

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Додаткові дані:
КВЕД

10.51

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	103 295	82 979
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(99 419)	(77 412)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 876	5 567
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	140	54
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 616)	(1 355)
Витрати на збут	2150	(1 115)	(738)
Інші операційні витрати	2180	(427)	(43)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	858	3 485
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	20	28
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(342)	(101)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	536	3 412
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Доходи (дохід) з податку на прибуток	2300	-287	-96
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності підлягає оподаткуванню	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 297	440
Збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 297	440

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	76 580	88 633
Витрати на оплату праці	2505	7 602	6 400
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 613	1 378
Амортизація	2515	1 392	845
Інші операційні витрати	2520	3 846	2 551
Разом	2550	91 033	99 807

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

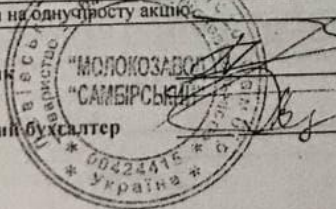
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Пивидчук Роман Ігорович

Петрушак Володимир Васильович



Фінансова звітність за 2018 рік
Баланс за 2018 рік

		Форма №1 Код за ДКУД		1801001
А К Т И В		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	-	-	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	169	
Основні засоби	1010	4 249	4 707	
первісна вартість	1011	8 656	9 515	
знос	1012	4 407	4 808	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-	
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-	
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	
Гудвіл	1050	-	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 249	4 876	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	6 986	12 939	
Виробничі запаси	1101	1 133	1 659	
Незавершене виробництво	1102	-	7	
Готова продукція	1103	5 853	11 273	
Гаранти	1104	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Делозити перестраховування	1115	-	-	
Векселі одержані	1120	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 515	2 252	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	328	1 024	
з бюджетом	1135	41	-	
в тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	9	-	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	145	
Готівка	1166	2	11	
Рахунки в банках	1167	3	134	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-	

у тому числі в			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	59	577
Усього за розділом II	1195	8 943	16 937
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13 192	21 813

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000	20 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 687	1 687
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	11	11
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-7 800	-4 391
Неоплачений капітал	1425	(7 010)	(3 413)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 888	13 894
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенейші зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1595	-	-
Усього за розділом II	1600	864	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1605	-	-
Векселі видані	1610	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:			
товари, роботи, послуги	1615	1 800	2 282
розрахунками з бюджетом	1620	30	194
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	3
розрахунками зі страхування	1625	35	55
розрахунками з оплати праці	1630	125	213
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	316	1 920
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 134	3 255
Інші поточні зобов'язання	1695	6 304	7 919
Усього за розділом III	1700	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Усього за розділом IV	1800	-	-
Баланс	1900	13 192	21 813

Керівник

Головний бухгалтер

Пилипчук Роман Ігорович

Петрушак Володимир Васильович

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

Формулярні дані:		Форма №2 Код за ДКУД		1801003
КВЕД		10.51		
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82 979	42 116	
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	
премії підписані, валова сума	2011	-	-	
премії, передані у перестрахування	2012	-	-	
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(77 412)	(39 092)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	
Валовий:				
прибуток	2090	5 567	3 024	
збиток	2095	(-)	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	
Інші операційні доходи	2120	54	962	
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	
Адміністративні витрати	2130	(1 355)	(1 136)	
Витрати на збут	2150	(738)	(1 098)	
Інші операційні витрати	2180	(43)	(1 787)	
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	3 485	-	
збиток	2195	(-)	(35)	
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	28	-	
Інші доходи	2240	-	-	
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	
Фінансові витрати	2250	(101)	(220)	
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	3 412	-	
збиток	2295	(-)	(255)	

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-96	-3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	440	3 409
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	440	3 409

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	88 633	77 782
Витрати на оплату праці	2505	6 400	4 626
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 378	988
Амортизація	2515	845	566
Інші операційні витрати	2520	2 551	1 000
Разом	2550	99 807	84 962

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Пилипчук Роман Ігорович

Петрушак Володимир Васильович

