

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Кафедра національної економіки та фінансів

Белановський Всеволод Олексійович

УДК 336.02:658.5

Дипломна робота
«Контролінг в системі фінансового менеджменту»

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **В.О. Белановський**

Науковий керівник _____ **Чумаченко Ольга Григорівна,**
к.е.н., доцент

Київ – 2022

Зміст

Вступ	3
РОЗДІЛ I Теоретичні основи фінансового контролінгу.....	7
1.1. Сутність, функції та види фінансового контролінгу.....	7
1.2 Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту.....	16
1.3 Управлінський облік в системі фінансового контролінгу	22
РОЗДІЛ II Фінансовий контролінг як складова управління.....	26
2.1 Загальна оцінка фінансового стану та системи управління ТОВ "Агрона Фрут Україна".....	26
2.2 Бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві	32
2.3 Координації функціональних блоків на ТОВ «Агрона Фрут Україна».....	43
2.4 Вдосконалення та впровадженні нових методів фінансового контролінг	47
Висновки	56
Список використаних джерел	60
Додатки	

Вступ

Актуальність теми. Забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства певною мірою пов'язане з рівнем ефективного фінансового менеджменту. Враховуючи дію різноманітних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, питання фінансового менеджменту на підприємстві особливо актуалізується і набуває важливого значення в теоретичному та практичному аспектах. Адже задля досягнення основної мети діяльності підприємства надзвичайно важливим є ефективне управління фінансовими ресурсами, яке засновано на використанні принципів фінансового менеджменту.

В умовах нестабільного, слабо прогнозованого економічного середовища виникає необхідність постійного моніторингу тактичних та стратегічних цілей, балансування між стабільністю та змінністю кінцевих результатів діяльності підприємства. Для цього потрібно забезпечувати стратегічну гнучкість або здатність підприємства до формування управлінських заходів та швидко реагувати на зовнішні зміни для одержання певних конкурентних переваг.

Ефективний фінансовий менеджмент, заснований на взаємопов'язаній системі принципів сприяє формуванню злагодженої системи управління, взаємозв'язку різних сфер управління підприємством, зростанню ресурсного потенціалу підприємства, його продуктивності та забезпечує постійне накопичення власного капіталу. Отже, комплексне урахування принципів фінансового менеджменту на підприємствах буде сприяти підвищенню ефективності його діяльності.

Фінансовий менеджмент можна визначити як систему принципів, засобів та форму організації грошових відносин на підприємстві, яка спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю та оптимізацію обігу його грошових коштів.

Доцільно відмітити, що фінансовий менеджмент являється складною, динамічною й водночас відкритою системою управління фінансовими

потоками підприємства. Складність системи пояснюється неоднорідністю й структурною різноманітністю її складових елементів та різнохарактерністю зв'язків між ними. Динамічність фінансового менеджменту визначається тим, що він знаходиться в змінному середовищі руху фінансових ресурсів, коливаннях попиту і пропозиції на капітал. Відкритість системи означає постійний її обмін із зовнішнім середовищем.

У сучасних умовах розвиток фінансового менеджменту спрямований на вирішення передусім таких ключових проблем: обґрунтування принципів та моделей фінансового забезпечення стійкого функціонування підприємства; «Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах вдосконалення системи методів фундаментального аналізу кон'юнктури фінансового ринку з урахуванням специфіки функціонування окремих його видів і сегментів; активна розробка нових фінансових інструментів і фінансових технологій у сфері управління фінансами підприємств; розвиток інформаційних технологій у сфері фінансового ринку та фінансів підприємств; інтеграція теоретичних висновків і методичного апарату фінансового менеджменту та управлінського обліку; поглиблення методів оцінки інвестиційної привабливості окремих фінансових активів; вдосконалення методів оцінки і формування ефективної системи управління фінансовими ризиками, які можуть виникнути на підприємстві; конкретизація положень і методів стратегічного менеджменту в процесі формування методологічних основ розробки фінансової стратегії підприємства; розробка функціональних обов'язків для всіх учасників організаційної системи управління фінансами на підприємстві, спрямованими на те, щоб забезпечити виконання принципів управління, нормативів ефективного фінансового менеджменту, виконання всіх бізнес-процесів, їх корегування й адаптацію враховуючи зміну зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, для підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства передусім необхідним є удосконалення системи фінансового менеджменту,

від якого певною мірою залежить стабільне функціонування, сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства. Зважаючи на це, необхідною умовою є злагоджена організація роботи з управління фінансовими ресурсами, що забезпечить прийняття оптимальних управлінських рішень. Також для досягнення ефективної системи управління фінансовими ресурсами на підприємстві варто враховувати такі вимоги, як: існування причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи; динамічність; володіння параметром, вплив на який уможливорює зміни перебігу економічного процесу.

Аналіз наукових праць з проблематики дослідження. В сучасній фінансово-економічній літературі багато уваги приділяється теоретико-методологічним засадам фінансового контролінгу на підприємствах. Проблемами теорії та практики фінансового контролінгу займалися такі відомі вітчизняні та закордонні учені як Е. Ананькіна, В. Грушко, І. Румик, О. Чумаченко, С. Плетенецька, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна, А. Загородній, А. Карминський, Е. Майєр, Р. Манн, І. Мозіль, Н. Оленєв, С. Петренко, Г. Піч, А. Примаєв, І. Стефанюк, О. Терещенко, С. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, І. Циглик, Е. Шерм, та ін. Але залишається неоднозначним визначення сутності понять «контролінг» і «фінансовий контролінг», функцій, принципів фінансового контролінгу, що ускладнює розробку цілісної системи методичних і практичних рекомендацій щодо його впровадження на підприємствах.

Метою дипломної роботи є систематизація наукових підходів до визначення сутності поняття фінансовий контролінг та обґрунтування сутності фінансового контролінгу як системи ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Для досягнення встановленої мети використані методи аналізу, синтезу і теоретичного узагальнення.

Об'єкт дослідження є ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА".

Предмет дослідження є ефективність, цілі та методи фінансового контролінгу на ТОВ «АгрANA Фрут Україна».

Добавлено примечание ((БВО1)): Добавить КРОК препода

Практичне значення здобутих результатів. Висновки, які отримані в рамках наукової роботи щодо ефективності фінансового контролінгу на ТОВ «Агрона Фрут Україна» та пропозиції, щодо покращення систему контролю фінансового менеджменту будуть презентовані менеджменту Компанії та власникам Компанії (менеджменту материнській Компанії).

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження було висвітлено та схвалено на науковій конференції «International Conference on economics, accounting and finance» (Tallinn, Estonia. November 05, 2021).

Інформаційна база. В процесі наукової роботи були використані актуальна нормативно-правова база України, яка регулює діяльність товариств з обмеженою відповідальністю, наукові статті, роботи, вітчизняних та зарубіжних учених, політика, внутрішні нормативні документи та досвід співробітників ТОВ «Агрона Фрут Україна», а також власний досвід щодо ефективності внутрішніх контролів підприємства.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи фінансового контролінгу.

1.1. Сутність, функції та види фінансового контролінгу

Сучасний стан економіки нашої країни потребує створення такої інформаційної системи, яка б дозволяла керівництву підприємства ухвалювати управлінські рішення на основі якісних, надійних та своєчасних даних. Саме контролінг як складова системи управління може забезпечити керівництво підприємства такою інформацією.

Основними причинами розвитку контролінгу в сучасних підприємствах є:

- нестабільність як зовнішніх, так і внутрішніх чинників;
- необхідність пошуку новіших та вдосконалення вже наявних систем управління, що забезпечують гнучкість та надійність функціонування підприємства;
- істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення;
- відсутність коментарів різних варіантів управлінських рішень [27].

Слід пам'ятати, що контролінг орієнтований насамперед на майбутнє.

Минуле цікавить тільки тією мірою, як воно впливає на майбутнє, сприяє кращій реалізації цілей майбутнього. У традиційному розумінні зворотний зв'язок і аналіз відхилень означають звичайне зіставлення того, що є, із тим, що передбачали, тобто з прогнозними оцінками. Необхідністю цього є можливість вчитися на минулих помилках, шукати реальні причини відхилень, які існували в той час [27].

На сьогодні в економічній літературі немає єдиного підходу до сутності контролінгу, його місця в управлінні підприємством та функцій, що він виконує. У табл. 1.1 подано визначення контролінгу з точки зору різних авторів.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності поняття "контролінг"

Автор	Зміст визначення
1	2
Терещенко О. О. [26, с. 13]	Елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для ухвалення управлінських рішень
Сухарева Л. А., Петренко С. Н. [15]	Обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування і забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства
Варфоломєєва К. О. [11, с. 41]	Інформаційно-регулятивна система менеджменту, до складу якої входять методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання та прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінювання ситуації й ухвалення управлінських рішень, а також система підтримки ухвалення рішень, орієнтована на сукупність можливостей підприємства і здатна адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються
Давидович І. Є. [13, с. 9]	Спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує здобуття, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства.
Зелікман В. Д. [26, с. 4]	Система внутрішньофірмового оперативного управління фінансовими результатами діяльності фірми, спрямована на забезпечення досягнення її стратегічних цілей
Маркіна І. А., ТаранЛала О. М., Гунченко М. В. [20, с. 9]	Процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці
Смирнова Л. Д. [23, с. 6]	Технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів ухвалення рішень

Продовження таблиці 1.1

Пушкар М. С., Пушкар Р. М. [22]	Контролінг – новий напрям в економічній науці, пов'язаний із формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства. Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань із менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування
Криворотько І. О. [32]	Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат із метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування
Воляник Г. М., Марушко Н. С. [12]	Контролінг – одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему здобуття, оброблення інформації для ухвалення на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

Із точки зору Н. В. Замятіна, контролінг – це підсистема системи управління підприємством загалом або окремою його ланкою чи процесом, за допомогою якої планують, координують, узгоджують та контролюють діяльність усіх функціональних управлінських одиниць, а також здійснюють інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень, основною метою якої є використання всіх наявних ресурсів на підприємстві для забезпечення довгострокового функціонування і розвитку підприємства [15, с. 325].

Перш за все, контролінг сьогодні орієнтований на підтримку процесів ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збирання та оброблення інформації. Він має забезпечити адаптацію традиційної системи планування, обліку і контролю на підприємстві до інформаційних потреб осіб, які

ухвалюють рішення. Таким чином, до функцій контролінгу належать створення, оброблення, перевірка й подання системної управлінської інформації. Контролінг підтримує й координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю та адаптації. Завдання контролінгу полягає в постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства.

Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилень, а також пропонує керівництву заходи щодо покращення ситуації на підприємстві. Щодо ухвалення управлінських рішень, то, на думку авторів, до завдань контролінгу не входить їх ухвалення, а лише збирання необхідної інформації, підготовка до ухвалення, а також розроблення та обґрунтування альтернативних варіантів [15, с. 326].

Контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, як одна із найсучасніших і найефективніших систем управління підприємством, є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації та ухвалення на її основі управлінських рішень, а точніше – в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх цілей, що постають перед підприємством.

Науковцями було визначено основні принципи впровадження контролінгу на підприємстві, незалежно від специфіки діяльності, яку воно здійснює (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи контролінгу

Назва принципу	Сутність
Своєчасність	Полягає в реагуванні на зміну середовища на основі слабких сигналів про можливу загрозу існуванню підприємства.
Документування	Передбачає документальну фіксацію інформації контролінгу
Регулярність	Відображає не тільки проміжки часу, а й етапи процесів і точки контролю
Інтегрованість	Система контролінгу має бути повністю інтегрована в систему менеджменту та систему контролю. Тобто стандарти даних, запроваджені в контрольних процедурах, повинні збігатися зі стандартами даних, що використовуються на інших ділянках управління
Рух і стійкість	Означає об'єктивний спосіб існування матерії

На основі принципів контролінгу та дослідження організації впровадження контролінгу на підприємстві було виокремлено шість основних функцій контролінгу. Перелік цих функцій та їхню характеристику надано на рис. 1.1.

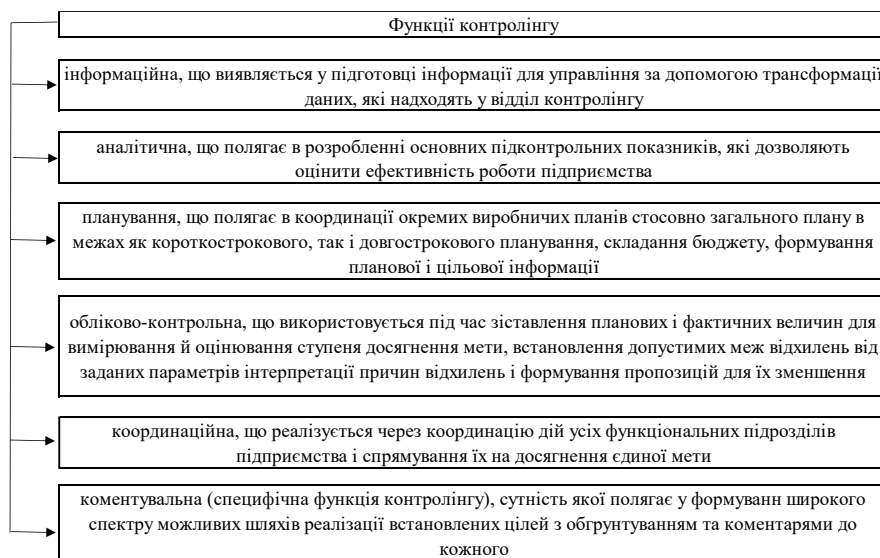


Рис. 1.1 Основні функції контролінгу

Контролінг за допомогою своїх функцій і завдань у процесі управління здобуває й аналізує зовнішню інформацію, дає можливість порівнювати фактичні показники з нормативними та стандартами, також за допомогою контролінгу можна проаналізувати причини відхилень та підготувати інформацію для керівництва задля ухвалення управлінських рішень (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Контролінг в системі управління підприємством

Частиною контролінгу є фінансовий контролінг, сутність якого розглянуто в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи закордонних та вітчизняних авторів до визначення
фінансового контролінгу

Автор	Визначення
1	2
Підхід, що базується на контролі	
Лаута Ю. С., Герасимов Б. І. [19]	Фінансовий контролінг є контрольною системою, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та ухвалення оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію
Басанцов І. В. [29]	Фінансовий контролінг – це постійно діюча система контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках економічної діяльності підприємств, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих і ухвалення управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію
Підхід, що базується на координації	
Григорів О. О. [30]	Розглядає контролінг як адаптивну складну динамічну сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування і розвитку підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх підрозділів і служб.
Карцева В. В. [31]	Не наводить визначення, але зазначає, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координаційних дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль)
Рябенков О. В. [36]	Розглядає фінансовий контролінг як функціональну систему підтримки фінансового менеджменту, яка передбачає комплексне використання методик та інструментів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту для оцінювання загального фінансового стану підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих показників та оперативного реагування на вплив негативних чинників і їх своєчасну нейтралізацію з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту.

Продовження таблиці 1.3

Підхід, що базується на управлінні (менеджменті)	
Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. [33]	Контролінг – це сукупність методів та процедур, які покликані забезпечити методичну й організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві: планування, організування, мотивування, регулювання та контролю.
Турило А. М., Святенко С. В. [27]	Контролінг – аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей
Підхід, що базується на інформаційному забезпеченні	
Приймак С. В. [35]	Під контролінгом слід розуміти систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту
Коковіхіна О. О. [18]	Фінансовий контролінг – підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів та інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень

На наш погляд, до трактування сутності фінансового контролінгу, доцільно виділити його основні етапи формування та розвитку й відповідні їм концепції протягом кожного проміжку часу. Такий підхід сприятиме комплексному аналізу всіх складових щодо ефективної організації та впровадження фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях різних організаційно правових форм і форм власності.

До основних етапів формування та розвитку фінансового контролінгу належать:

1) епоха "ринку продавця", з якої почався розвиток функціонального менеджменту та управлінського обліку. У ці часи контролер був рахівником, який виконував облікові функції та підпорядковувався менеджеру нижчої або середньої ланки;

2) епоха "ринку покупця" сприяла появі стратегічного, фінансового й процесного менеджменту, а також інжинірингу організаційної структури підприємства. Контролер став плановиком розпорядником (координатором) спільної (командної) роботи управлінців із підпорядкуванням одному з директорів (топ менеджера) компанії;

3) глобалізація ринків збуту, виробництва, ресурсного забезпечення вплинула на появу такого виду менеджменту, як "управлінський аутсорсинг". Контролер перетворюється на внутрішнього консультанта (радника) з питань економіки підприємства, відносно незалежного, що може дистанціюватися від решти команди управлінців;

4) глобалізація фінансових ринків висунула на перший план "якісне управління" (не "управління якістю") й "управління вартістю для акціонерів". За таких умов контролер перетворюється на технолога з менеджменту та є повноцінним топ менеджером [21, с. 27—31].

На нашу думку, доцільно доповнити його концепціями формування та розвитку фінансового контролінгу. Так, досить повно за всіма описаними вище етапами розкриває концепції становлення й розвитку контролінгу в практичній діяльності підприємств Н. Собкова [13], яка виділяє такі з них:

1. Реєстраційна концепція (виникла на початку XX століття й активно розвивалася до 1930х років). Завдання контролера зводилися до реєстрації інформації та надання її керівництву у вигляді звітів.

2. Обліково-аналітична концепція (почала формуватися під час економічної кризи 30х років XX століття). Контролери починають аналізувати ефективність діяльності підприємства та підрозділів, виробництва та реалізації продукції. Відбувається активне становлення управлінського обліку

3. Концепція внутрішньої фірмової інтеграції (формувалася в 70ті роки XX століття одночасно з розвитком інтегрованих автоматизованих систем планування виробництва). Ця концепція розкриває головні завдання, які постали в цей час перед контролерами, а саме: розробка та інтегрування бюджетів і планів. Це було пов'язано з тим, що великі підприємства за

допомогою системи бюджетування намагалися інтегрувати виробництво, постачання, збут та оптимізувати витрати.

4. Координаційно навігаційна концепція (активне становлення розпочалося наприкінці 80х — на початку 90х років XX століття). Виникнення цієї концепції пов'язано з розробкою американськими вченими системи збалансованих показників (Balanced Scorecard).

Вона передбачає допомогу менеджменту в розробленні й реалізації стратегії розвитку підприємства на основі запровадження й узгодження показників стратегічного та оперативного рівнів з погляду досягнення результату.

5. Концепція стратегічної навігації (лише формується та широкого застосування ще не набула) — постановка й розв'язання завдань інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного менеджменту. Згідно з цією концепцією контролер стає консультантом керівництва в контролі за дотриманням стратегічних цілей, він здійснює інформаційно-аналітичну підтримку стратегічного менеджменту, а оперативні завдання мають вирішуватися в автоматизованому порядку.

6. Концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління (Corporate Governance).

У сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства є три концепції (підходи) поліпшення організації та здійснення фінансового контролінгу (табл. 1.3).

1.2 Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту

Залежно від цілей підприємства, виділяють стратегічний і оперативний контролінг (табл. 1.4). Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його мета – забезпечення виживання підприємства, відстеження встановлених цілей розвитку та досягнення довгострокової сталої переваги перед конкурентами.

Таблиця 1.4

Основні завдання стратегічного та оперативного контролінгу

Завдання стратегічного контролінгу	Завдання оперативного контролінгу
1. Забезпечення місії підприємства та встановлення цілей діяльності.	1. Забезпечення тактичних цілей підприємства, у тому числі забезпечення заданого рівня рентабельності та ліквідності підприємства.
2. Розроблення стратегії розвитку підприємства на основі певних припущень про поточний стан та майбутні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, планування та контроль всіх заходів, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства.	2. Забезпечення сукупності підконтрольних показників для поточного управління.
3. Розроблення системи підзвітних показників, що дозволяють аналізувати хід виконання стратегії розвитку підприємства.	3. Планування та бюджетування поточної діяльності підприємства, шляхів та строків досягнення його тактичних цілей.
4. Визначення відхилень від стратегічних планів, перегляд закладених в основу стратегії припущень.	4. Управління "вузькими місцями" у виробничій та збутовій сферах, забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів підприємства.
5. Аналіз економічної ефективності інвестиційних проєктів.	5. Аналіз виконання плану за вагомішими показниками результативності функціонування підприємства.
6. Розвиток нових потенціалів успіху	6. Моніторинг поточного фінансового стану та управління грошовими потоками.
	7. Аналіз поточних змін попиту.
	8. Корегування виробничої та збутової Програм

Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкуренції, аналіз головних чинників успіху, формування портфеля стратегій, аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз стратегічного позиціонування тощо. Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, яка ефективно допомагає досягати поточних цілей підприємства, а також оптимізувати співвідношення "витрати – прибуток". До основних напрямів оперативного контролінгу

відносять такі показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність та прибуток [24, с. 333]

Завданням стратегічного планування (бізнес-планування) на рівні підприємства загалом є позиціонування окремих стратегічних зон господарювання (бізнес-одиниць) у загальному бізнес-портфелі підприємства.

Метою стратегічного контролінгу має бути забезпечення ефективного функціонування та виживання підприємства на довгострокову перспективу.

Основний принцип управління при цьому – орієнтація на створення економічної вартості в середньостроковій та довгостроковій перспективі під час безперервного розвитку підприємства за припустимого рівня ділових ризиків.

Сучасні економісти стверджують що слово "контролінг" виникло від латинського *contra* і *rotulus*, що відповідає англійському *counter role* і перекладається як "зустрічна роль", але існує думка, що головний корінь – *to control*, тобто "контролювати" або "управляти". Вважається також, що перший контролер, який перевіряв правильність проведення грошових і товарних потоків, з'явився у XV ст. при дворі англійського короля і звався "Controller of Accounts". З Англії практика контролінгу, яка розглядалася як частина загальноприйнятої практики бізнесу, відповідно до вимог правил "Company Acts", була запозичена в Америку. Але як у Великобританії, так і в Америці термін "контролінг" не вкоренився і частіше використовується термін *management accounting*, хоча працівників, в обов'язки яких входить ведення управлінського обліку, називають контролерами. А термін "контролінг" почав застосовуватися підприємствами Німеччини приблизно з 50-х роках XX ст. До України, як і до Росії, термін потрапив у двох варіантах – "управлінський облік" і "контролінг". Водночас перший термін (*management accounting*) прийшов в російськомовне бізнес-середовище з англомовного, а другий ("controlling") – з німецькомовного. У Росії контролінг почав розвиватися на початку 90-х років, а дещо згодом з'явився і в Україні [34, с. 36].

Історично пріоритети і орієнтації концепції змінювались наступним чином: у 1930-ті роки це була система обліку, у 1970 – 1980-х роках – управлінська інформаційна система, у наш час – система управління.

Особливості застосування системи контролінгу відображено в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика застосування системи контролінгу в управлінні підприємствами різних країн

Чинники	Країна		
	Німеччина	США	Польща
1	2	3	4
Найбільш уживані функції контролінгу	Облік. Інформаційне забезпечення. Оперативне та стратегічне планування. Координація	Облік. Інформаційне забезпечення. Стратегічне планування. Консалтинг. Аналіз	Інформаційне забезпечення. Аналіз. Планування
Методи контролінгу	Бюджетування. Вартісний ABC- та XYZ-аналізи. Матриця Маккінзі. Аналіз конкурентних переваг Портера. Аналіз точки беззбитковості. SWOT-аналіз. Аналіз цінової собівартості	Бюджетування. Функціональний аналіз. Balanced Scorecard. Бенчмаркінг. Матриця. БКГ. SWOT-аналіз. Аналіз витрат за центрами обліку і звітності	SWOT-аналіз. Бюджетування. Аналіз відхилень. Аналіз ризиків. Аналіз точки беззбитковості
Галузева належність та сфера діяльності підприємств-користувачів контролінгу	Виробничі компанії. Підприємства торгівлі та послуг. Некомерційний сектор (лікарні, державні установи, комунальні служби, армії, футбольні клуби). НДДКР	Виробничі компанії. Підприємства торгівлі та послуг	Підприємства торгівлі та послуг. Виробничі компанії
Розмір підприємства	Великі диверсифіковані компанії. Холдингові компанії. Промислово-фінансові групи	Великі диверсифіковані компанії. Холдингові компанії. Промислово-фінансові групи	Суб'єкти малого та середнього бізнесу. Великі компанії

Вид контролінгу	Виробничий контролінг. Контролінг інвестицій. Контролінг збуту. Контролінг фінансового результату. Контролінг витрат. Контролінг логістики	Контролінг витрат. Контролінг бізнес- процесів. Виробничий контролінг. Контролінг фінансових результатів та ліквідності	Виробничий контролінг. Контролінг витрат. Контролінг збуту. Контролінг фінансового результату та ліквідності
--------------------	---	---	---

У Німеччині контролінг розвивається близько 50-ти років. Контролінг застосовують великі компанії, більш ніж середні та малі. Зацікавленість контролінгом у Німеччині можна диференціювати за галузевою специфікою суб'єктів господарювання. Типова проблема німецьких компаній – висока частка непрямих витрат. Як результат, досить високу популярність мають такі інструменти, як розрахунок витрат за процесами, вартісний аналіз непрямих витрат і бюджетування [34, с. 39].

Аналіз досвіду використання концепції контролінгу у США свідчить, що значна кількість традиційних функцій контролера безпосередньо входить в обов'язки віцепрезидента з фінансів (CFO). Однак порівняно із традиційними концепціями контролери залучені у значно більше коло бізнес-операцій. Контролери відповідають за виконання функції фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем. Окрім того, американські контролери зберігають відповідальність за фінансові системи підприємства, аспекти фінансового менеджменту, а також за елементи фінансової звітності підприємства [34, с. 39].

Як зазначають польські фахівці з контролінгу, у Польщі сучасну управлінську систему використовує не тільки середній, але й малий бізнес. Хоча необхідність контролінгу в малому бізнесі є на сьогодні дискусійним питанням для багатьох спеціалістів у цій сфері.

На сьогодні в Україні та за кордоном можна виділити основні підходи до організації контролінгу.

Перший підхід – це створення власного підрозділу контролінгу. Цей варіант має такі переваги:

1. Співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією
2. компанії та галузевими особливостями бізнесу.
3. Здобуті навички та досвід залишаються всередині компанії.
4. Керівництво компанії може використовувати відділ як "майданчик" для професійного зростання майбутніх управлінських кадрів [34].

Другий спосіб – це використовувати аутсорсинг (outsourcing у пер. з англ. – виконання всіх або частини функцій з управління організацією сторонніми фахівцями), тобто повністю або частково передати функції контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту.

Третій варіант – косорсинг. Він полягає в тому, щоб створити служби контролінгу в рамках компанії, але в деяких випадках залучати експертів спеціалізованої компанії або зовнішнього консультанта.

Основними проблемами під час упровадження системи контролінгу на підприємствах є:

1. Неправильне розуміння суті та завдань контролінгу.
2. Помилки під час вибору цілей.
3. Надлишкова або недостатня кількість інформації.
4. Надмірність контрольованих показників.
5. Упровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства і організаційно-технологічних процесів.
6. Вбудовування контролінгу у структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства.
7. Фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів.
8. Спроби впроваджувати контролінг "знизу догори" [24]

Сьогодні система контролінгу ще недостатньо розвинута на підприємствах України, тому варто визначити пріоритети щодо напряму діяльності вітчизняних підприємств, можливості їхньої конкуренції з

іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку, які дає впровадження системи контролінгу

1.3 Управлінський облік в системі фінансового контролінгу

Уперше термін "управлінський облік" почали використовувати в розвинених англосаксонських країнах. На відміну від англосаксонської назви, в Західній Європі цей облік завжди називали виробничим (Німеччина). Для Франції характерним було використання поняття "маржинальний облік", його обмежували пошуком і обґрунтуванням управлінських рішень на перспективу з використанням показників маржинального доходу. До сфери виробничого обліку відносили витрати від продажів і витрат поточного року, а в англосаксонських країнах – фінансові та виробничі інвестиції, результати їх використання [15; 16]

В. В. Сопко зазначає, що "внутрішньовиробничий облік (так званий управлінський, виробничий контролінг) не є самостійним бухгалтерським обліком. Це є продовження, а точніше подальше поглиблення, деталізація даних бухгалтерського і фінансового обліку зокрема витрат і доходів діяльності, коли розкривається вся ефективність придбання ресурсів, їх перероблення, технологічних і організаційних рішень, мотивації і т. д." [18]. "Управлінський облік – це збір, ідентифікація, вимірювання, систематизація, аналіз, інтерпретація і передача інформації для управління якимнебудь об'єктом" [10; 24].

Головною метою управлінського обліку є забезпечення керівництва підприємства інформацією, необхідною для ухвалення рішень та ефективного управління.

Управлінський облік виконує ряд завдань, відображених на рис. 1.3.

Відомі представники німецької економічної школи (Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорват, К. Штайнле та ін.) під поняттям "контролінг" здебільшого мають на увазі систему координації планування і контролю або інформаційної підтримки менеджменту. У німецькомовній професійно орієнтованій літературі, присвяченій контролінгу, поняття "управлінський

облік та "управлінський контроль" зустрічаються досить рідко. Ці терміни вживаються переважно як синоніми під час характеристики процесу обліку й аналізу доходів і витрат. Управлінський облік за цим підходом є складовою системи контролінгу на підприємстві [3, с. 294].



Рис. 1.3 Завдання управлінського обліку

Схиляючись до твердження, що контролінг неможливо ототожнювати з управлінським обліком, зазначимо, що основне завдання управлінського обліку – надання релевантної інформації для ухвалення управлінських рішень; функції контролінгу включають не тільки управлінський облік, але і планування, контроль, координацію, формування рекомендацій для ухвалення управлінських рішень.

Управлінський облік є складовою системи контролінгу, оскільки забезпечує службу контролінгу вичерпною достовірною та необхідною інформацією щодо витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції на всіх стадіях виробничого процесу, що дає змогу здійснювати підготовку виважених управлінських рішень на підставі такої інформації.

Особливості управлінського обліку, які надають можливість використання системи контролінгу, наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4 . Особливості управлінського обліку в системі контролінгу

Система управлінського обліку діє за допомогою низки функцій, які визначаються цілями та завданнями конкретного підприємства. На думку авторів, під функцією слід розуміти ту роль, яку виконує той або інший предмет, процес, дія, подія згідно зі своїм змістом у громадському житті. Функції управлінського обліку за формою і змістом подають діями, вирішальними завданнями управління.

Саме тому упровадження управлінського обліку на підприємствах є необхідною умовою їхньої успішної роботи, створення оптимальної ринкової інфраструктури, виживання підприємств в умовах вільної конкуренції і зростання їхнього економічного потенціалу.

На рис. 1.5 зображені функції управлінського обліку.



Рис. 1.5 Функції управлінського обліку

Як бачимо, функції управлінського обліку забезпечують усю систему контролінгу збиранням, оцінюванням, систематизацією і передаванням інформації в інтегрованій системі планування, прогнозування, нормування, обліку, контролю й аналізу для вироблення стратегічної політики ухвалення управлінських рішень, розкриття їх для зацікавлених користувачів.

РОЗДІЛ 2 Фінансовий контролінг як складова управління.

2.1 Загальна оцінка фінансового стану та системи управління ТОВ "Агрона Фрут Україна"

Для більш глибокого розуміння фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» та специфіки діяльності компанії, розуміння організації системи управління та основних бізнес процесів є необхідним.

Агрона Фрут спеціалізується на переробці фруктів, ягід, і включає в себе повний цикл робіт: від вирощування і заготовки сировини до переробки и випуску готової продукції. Використана сировина проходить детальний відбір і очистку по всім показникам.

Для збереження продукту використовується процес «заморозки». Він дозволяє зберегти такі продукти як смородина, полуниця, малина, журавлина, червона і чорна смородина, вишня, чорноплідна горобина протягом тривалого часу. Ягоди проходять через тунель глибокої заморозки, завдяки чому зберігається не тільки зовнішній вигляд продукції, але і смак, аромат та корисні властивості, максимально близькі до свіжих ягід.

Злагоджена команда компанії працює на підприємстві з 1997 року.

Агрона займає більше половину ринку фруктових наповнювачів на українському ринку та має значні позиції на ринках Казахстану, Білорусі та Грузії.

99,8% статутного капіталу ТОВ «Агрона Фрут Україна» володіє АКЦІОНЕРНЕ СПРОЩЕНЕ ТОВАРИСТВО "АГРАНА ФРУТ "(Адреса засновника: Франція, 77290, м.Мітріморі, авеню 8 травня 1945), якою володіє Agrana Beteiligungs-Aktiengesellschaft (м. Відень, Австрія), акції якої обертаються на біржі Відень, Австрія (ISIN AT00000603709).

Австрійський підрозділ Аграни Фрут є головним офісом для фруктових рішень для харчової промисловості та напоїв. Група Агрона має інші ключові сегменти: виробництво цукру, етиловий спирт, плодови рослини для фруктових рішень.

В Україні Агрона представлена 3 юридичними особами:

- ТОВ Агрона Фрут Україна (фруктові наповнювачі, заморожені фрукти, ягоди та інше)
- ТОВ Австрія Джус Україна (концентровані соки)
- ТОВ Агрона Фрут Лука (яблучні сади та інше)

Для цілей наукової роботи, об'єктом дослідження буде ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Для аналізу організації управлінських рішень, необхідним кроком є ознайомлення з організаційною структурою компанії, яка відображена на Рис 2.1.

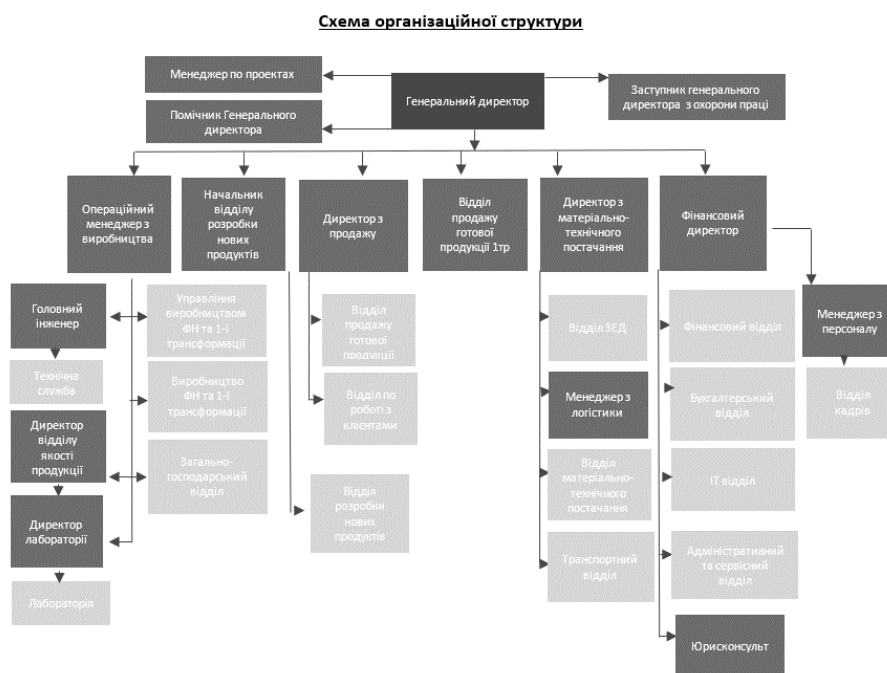


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Організаційна структура компанії побудована на принципах класичної системи управління – лінійно-функціональної, але з елементами спеціальних структур управління, обумовлена такими причинами:

1. Агрона Фрут Україна є дочірним підприємством, тобто якщо розглядати структуру групи в цілому, то Агрона Фрут Україна є філіалом. Така специфіка створила нелінійну підпорядкованість деяких підрозділів. Наприклад, фінансовий відділ та менеджер по проектах, відділ розробки нових продуктів частково підпорядковується материнській компанії.
2. Складність бізнес проектів. Для аналізу та прогнозування проектів залучення спеціалістів з різних підрозділів та тимчасове підпорядкування є розповсюдженою практикою.

Отже, загальне розуміння діяльності компанії отримано, перейдемо до оцінку фінансового стану підприємства. Оцінка проведена на основі фінансової звітності за 2015-2020 роки (Додаток А, Б, Г, Д), яка є публічною інформацією, так як компанія є великою компанією, згідно чинного законодавства України.

Для актуального аналізу компанії треба визначити основних потенційних користувачів даного аналізу. Видячи з діяльності та організаційно-правової структури компанії, основними користувачами є:

1. Управська рада материнської компанії
2. Працівники компанії та кредитори.
3. Менеджмент компанії
4. Банк, в якій компанія має рахунки, та потенційна кредитоспроможність
5. Конкуренти

Виходячи з користувачів даного аналізу, найбільш важливими показниками є:

1. Ліквідність. Для працівників та кредиторів є необхідним розуміти, чи може компанія виплачувати свою заборгованість вчасно. Для банку є необхідним розуміти чи має компанія кредитний потенціал та здатність продовжувати свою діяльність.

Добавлено примечание ((БВ02)): Add x-ref

2. Рентабельність. Для менеджмента ключовим показником діяльності компанії за рік є прибуток до оподаткування та операційний прибуток (EBITDA). Для конкурентів рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності та показником тренду розвитку компанії. Для материнської компанії рентабельність є показником ефективності інвестиції та показником виконання бюджету групи та показником для прогнозування результатів для наступних років.

Таблиця 2.1

Показники ліквідності компанії ТОВ «Агрона Фрут Україна» за
2015-2020 роки

Показник ліквідності	31 грудня 2015	31 грудня 2016	31 грудня 2017	31 грудня 2018	31 грудня 2019	31 грудня 2020
Коефіцієнт покриття загальний	2,50	3,10	3,79	3,20	2,63	2,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,70	1,30	1,56	1,40	0,94	0,97
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,10	0,11	0,09	0,36	0,20	0,14
Частка запасів у оборотник активах, %	41%	45%	46%	39%	45%	45%
Частка дебіторської заборгованості у оборотний активах, %	45%	41%	39%	32%	28%	34%

Виходячи з аналізу ліквідності на 6 звітні дати, компанія є дуже ліквідною та в цілому тренд продовжує буди позитивним, навіть враховуючи зменшення коефіцієнтів покриття. В цілому найбільшими оборотними активами є запаси та дебіторська заборгованість. Збільшення запасів (Рис. 2.2) є трендом, викликаний збільшенням обсягів продажів та вартості запасів,

спричинений сезонністю фруктів, ягід, витрат на заробітну плату, вартість газу та інше. Тренд зменшення дебіторської заборгованості є гарним показником ефективного фінансового контролю на загальному плані.



Рис 2.2 Тренд зміни оборотних активів до доходу

Отже, виходячи з аналізу трендів та балансів за 2015-2020 роки, компанія в прогнозованому майбутньому буде продовжувати розраховуватися за свої зобов'язання вчасно, враховуючи тренд зменшення коефіцієнтів та грошових коштів.

Найбільш актуальні показники рентабельності компанії є рентабельність активів та реалізації, рентабельність капіталу не є доречним, так як капітал компанії підтримуються на низькому рівні за допомогою дивідендів.

Аналізуючи рентабельність компанії за 2015-2020 роки (таблиця 2.2), середня валова маржа приблизно 25%, падіння маржі в 2019 році обумовлено зростанням цін на фрукти та збільшення продаж на пов'язаних осіб (продаж сировини з низькою маржою). Продажі готової продукції на основних покупців здійснюються з маржою від 20 до 30%.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності компанії ТОВ «Агрона Фрут Україна» за
2018-2020 роки

Показник рентабельності	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Валова маржа, %	20%	21%	21%	29%	21%	26%
Операційна маржа, %	6%	12%	18%	21%	13%	14%
Рентабельність продажів, %	4%	9%	7%	17%	10%	11%
Рентабельність основних засобів, %	34%	92%	71%	162%	83%	73%
Рентабельність активів, %	8%	19%	11%	24%	12%	12%

Операційна маржа є дуже чутлива до курсових різниць, які виникають на дебіторській та кредиторській заборгованості та кредиту від материнської компанії в євро. Так як приблизно 30-40% продажів є експортом в інші країни, розрахунок з іноземними контрагентами відбувається в євро, компанія також закупає багато сировини в валюті (специфічні сорти та правильно сортирована сировина), об'єми курсових різниць є суттєвими. Курсові різниці, згідно облікової політики, які виникають в результаті операційної діяльності, відносяться до операційної діяльності. Тому в 2015 та 2019-2020 роках курсова різниця суттєво зменшила операційну маржу компанії та рентабельність в цілому. Рентабельність основних засобів є на дуже високому рівні в 2018 році, порівняно з 2019-2020, це зумовлено наступним:

1. В 2019-2020 роках компанія оприбуткувала новий склад готової продукції, таким чином чиста вартість основних засобів збільшилася в 2 рази.
2. Специфіка бізнес процесів. В складі собівартості реалізованої продукції амортизація займає лише 5-10%, та основні засоби представлені в більшості складами, морозильними камерами та сортувальною технікою та засобами для приготування наповнювачів.
3. Курсові різниці та вище обумовлено причини.

Отже, рентабельність в компанії в цілому є на дуже високому рівні. Для порівняння вартість капіталу в США для агросектору є 5%, по деяким розрахункам для 2014-2015 років вартість капіталу в Україні становить 13%. Враховуючи такі дані, компанія має сильну ринкову позицію та фінансові показники.

2.2 Бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві

Фінансове планування – це процес оцінки необхідного капіталу та визначення його конкуренції. Також фінансове планування – це процес формування фінансової політики стосовно закупок, інвестування та управління коштами підприємства.

Фінансове планування має багато завдань:

1. Визначення вимог до капіталу. Це буде залежати від таких факторів, як вартість поточних і основних засобів, витрати на рекламу та довгострокове планування. Вимоги до капіталу повинні розглядатися з обох аспектів: короткострокових і довгострокових вимог.
2. Визначення структури капіталу. Структура капіталу — це склад капіталу, тобто відносний вид і частка капіталу, необхідного для бізнесу. Це включає рішення щодо співвідношення борг-власний капітал – як короткострокових, так і довгострокових.
3. Формування фінансової політики щодо контролю за готівкою, кредитування, позик тощо.
4. Фінансовий менеджер гарантує, що дефіцитні фінансові ресурси максимально використовуються найкращим чином, принаймні за ціною, щоб отримати максимальну віддачу від інвестицій.

Фінансове планування – це процес формування цілей, політики, процедур, програм і бюджетів щодо фінансової діяльності концерну. Це забезпечує ефективну та адекватну фінансову та інвестиційну політику. Важливість можна окреслити так:

1. Необхідно забезпечити відповідні кошти.

2. Фінансове планування допомагає забезпечити розумний баланс між відтоком і притоком коштів, щоб підтримувати стабільність.
3. Фінансове планування гарантує, що постачальники коштів легко інвестують у компанії, які здійснюють фінансове планування.
4. Фінансове планування допомагає у створенні програм зростання та розширення, що допомагає у довгостроковому виживанні компанії.
5. Фінансове планування зменшує невизначеність щодо мінливих ринкових тенденцій, з якими можна легко протистояти за рахунок достатньої кількості коштів.
6. Фінансове планування допомагає зменшити невизначеність, яка може стати перешкодою для зростання компанії. Це допомагає забезпечити стабільність і прибутковість у занепокоєнні.

Бюджети класифікують за різними ознаками. Зупинимося лише на основних із них.

В залежності від періодичності охоплення вони бувають від одного року (або менше) до десяти і більше років. Багато компаній використовують бюджетування як невід'ємну частину довгострокового планування. У більшості випадків бюджетування складає 1 рік. Річний бюджет розбивається на квартали, а квартальний бюджет - на місяці. Протягом року бюджети можуть коригуватись.

Стосовно до вихідних даних розрізняють фіксовані (статичні) та гнучкі бюджети.

Гнучкий бюджет показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідного центра відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні й змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. Тому, у гнучкому бюджеті вказується ставка змінних витрат на одиницю продукції й приріст змішаних витрат на одиницю приросту обсягу продукції.

Гнучкий бюджет щонайкраще підходить для центрів повністю регульованих витрат, а також для центрів виторгу, тому що він показує, як

саме керівник, змінюючи обсяг випуску або реалізації, може впливати на витрати або виторг, витрати на основні матеріали, відрядну зарплату.

Фіксований бюджет не змінюється залежно від змін рівня ділової активності, тому його використовують для планування частково регульованих витрат, які не залежать безпосередньо від обсягу випуску й для яких взаємозв'язок "вхід-вихід" має не настільки явний характер. Фіксовані бюджети використовуються насамперед для центрів частково регульованих витрат, а також для інших видів центрів відповідальності. Прикладом фіксованих бюджетів може бути план витрат на НДДКР, на рекламу тощо.

Розглянемо більш детально найпоширеніші методи складання фіксованих бюджетів.

Бюджети "від досягнутого" складають на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства (тому їх іноді називають "бюджетування через прирощення"). Наприклад, загальногосподарські витрати звичайно планують "від досягнутого" (такі бюджети трапляються найчастіше). За такого підходу фактичні показники попереднього періоду коригують з урахуванням цінової та додаткової політики держави та інших чинників. Перевагою такого методу є простота, оскільки він не потребує значних витрат на розрахунки. Завдяки цьому цей метод набув значного практичного поширення.

Суттєвою вадою цього методу є те, що в процесі бюджетування не аналізують ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносять на наступний період. У некомерційних організаціях це може привести до того, що бюджетним центрам, які мають перевищення бюджету, можуть у наступному періоді надати додаткові ресурси, а підрозділам, які забезпечили економію коштів, навпаки, скоротять асигнування.

Бюджети з проведенням додаткових варіантів відрізняються від звичайних "бюджетів на приріст" аналізом різних варіантів. Наприклад такий бюджет може містити варіанти, при яких сума витрат скорочується або

збільшується на 5, 10, 20 %. Цей підхід є проміжним між бюджетом "від досягнутого" і бюджетом "з нуля".

Бюджети "з нуля" розробляють, виходячи з припущення про те, що для даного центра відповідальності бюджет складається вперше. Це рятує від тягара минулих помилок. Бюджетування "з нуля" доцільно проводити частково регульованих витрат. Зокрема його можна використати при розробці бюджетів на маркетинг, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, ремонтні. Переваги "бюджетування з нуля":

- орієнтація на досягнення глобальної мети підприємства;
- цілі чітко визначені, альтернативні способи їх досягнення описані чітко;
- підвищення мотивації через участь менеджерів середнього й нижчої ланок у підготовці бюджету;
- можливість вибору пріоритетного напрямку діяльності;
- більше інформації при вході й виході (кошторис) стає більш раціональний і менш "політичним";
- підвищення ефективності розподілу ресурсів.

Недоліки "бюджетування з нуля":

- ✓ складність і трудомісткість розробки;
- ✓ дорожня розробки;
- ✓ труднощі виміру ефективності (особливо у випадку нематеріальних вигод).

Отже, бюджетування "з нуля" доречне для планування частково регульованих витрат у ситуаціях, коли потенційні втрати досить невеликі. Різноманіття форм бюджетів велике, проте всі вони містять:

- зіставлення бюджетних і звітних даних;
- дані для специфічних управлінських рішень;
- довгострокові бюджети, які часто називають капітальними або проектними;
- гнучкі бюджети.

Сьогодні дедалі більше компаній, особливо транснаціональних, застосовують безперервне бюджетування. Це система бюджетування, за якої після завершення кожного бюджетного періоду (зазвичай кожного місяця або кварталу) цей період виключають з генерального зведеного бюджету з одночасним включенням нового аналогічного бюджетного періоду. Наприклад, по завершенню 1 кварталу 2009 року, компанія складає бюджет на квітень 2010 року-березень 2011 року. Такий підхід дає змогу брати до уваги зміни, що відбулися після складання попереднього бюджету, та враховувати останню інформацію, роботи тощо.

Отже, давайте розглянемо процес бюджетуванні на ТОВ «Агрона Фрут Україна». Бюджет компанії є фіксованим, що складається на річній основі. (Таблиця 2.3) Формат бюджет є уніфікованим для всієї групи Агрона та складається майже на основі фінансової звітності, але лише на основі форми 2(звіт про фінансовий результат). Процес бюджетування складається з наступним процесів:

1. Процес прогнозування майбутніх продажів, що складається з аналізу минулих результатів та комунікація з ключовими клієнтами щодо майбутніх обсягів, ціни та перспектив розвитку (нові продукти та можливості збільшення обсягів);
2. На основі майбутніх обсягів продажу формується бюджет витрат, які класифікацію на основі управлінських даних (Група виділяє 3 види маржі: Gross margin, Direct Margin, Contribution Margin)
3. Захист бюджету перед генеральним директором. Група Агрона має глобальний бюджет на 10 років в розрізі кожного підприємництва, даний бюджет генеральний директор порівнює з більш деталізованим, та якщо більш деталізований має меншу чисту маржу (EBIT), то відповідальні особи (менеджера підрозділів) аргументують забюджетовані цифри та в процесі діалогу коригують.
4. Захист бюджет перед менеджментом материнської компанії. Після захисту та підтвердження від генерального директора, генеральний директор з

фінансовим представляє бюджет материнській компанії з поясненнями та можливими шляхами покращення результату.

В цілому процес бюджетуванні доволі звичайний, але має велику залежність від зовнішніх факторів, наприклад: ціна закупки сировини, курс валют, ціни на природний газ.

Таблиця 2.3

Бюджет для фінансового року 2021-2022 ТОВ «Агрона Фрут Україна»

in 1000 LOC	2021/22		
	PY	BUD	FC2
	16 418	16 656	16 868
	3 169	3 158	2 954
Fruit Preparation	19 587	19 814	19 823
Non-Fruit Preparation	2 146	3 000	3 440
Volumes sold (to)	21 732	22 814	23 263
Gross Turnover	1 082 774	1 185 717	1 349 881
Rebates	-1 121	-6 895	-15 243
Net Turnover	1 081 653	1 178 822	1 334 638
Freights	-14 791	-10 770	-19 769
Net Turnover ex Plant	1 066 863	1 168 052	1 314 869
Material losses	-19 343	-18 165	-20 139
Other Consumption	-572 271	-650 920	-807 260
Consumption	-591 614	-669 085	-827 399
Gross Margin	475 249	498 966	487 470
Direct Wages	-83 145	-93 684	-99 286
Energy Costs	-30 239	-34 743	-45 107
Totes Fees	-	-	-
Other Direct Costs	-47 883	-46 115	-45 805
Direct Costs	-161 267	-174 542	-190 199
Direct Margin	313 981	324 424	297 272
Indirect Wages	-19 390	-20 932	-21 355
Other Indirect Costs	-2 301	-3 147	-1 786
Production Depreciation	-15 942	-17 182	-17 003
Depreciation on Totes	-4 459	-4 697	-4 674
Plant Rent	-	-	-
Fixed Assets Lease	-	-	-
Indirect Costs	-42 092	-45 958	-44 818
Contribution Margin	271 890	278 466	252 454
General Wages	-37 393	-41 738	-39 748
General Costs	-31 814	-32 866	-34 601
Agent Fees	-	-	-
Other Operating Exp. / Inc.	-11 574	-8 887	4 139
Other Depreciation	-3 088	-2 838	-2 813
Structure Costs *)	-83 869	-86 330	-73 023
OPeRoR	188 021	192 136	179 431
Royalties	-19 213	-20 567	-20 512
EBIT	168 807	171 569	158 919
Foreign Exchange Losses	-13 470	-	1 744
Foreign Exchange Gains	489	-	-722
Interest Balance	-1 909	-1 750	-732
Dividend Income	-	-	-
Other Financial Inc. / Exp.	-	-	-
Financial results	-14 891	-1 750	290
Profit before Tax	153 916	169 819	159 209
Income tax	-26 545	-30 567	-28 645

Profit after Tax	127 372	139 252	130 564
Production Costs **)	-203 359	-220 501	-235 017
Production + Structure Costs	-275 654	-297 943	-312 178
Total Wages	-139 928	-156 355	-160 389
Depreciation	-23 489	-24 717	-24 490
OPERoRDA	211 509	216 853	203 921

Така залежність викликає ризики, які компанія повинна контролювати. Приклад таких ризиків є ризик реалізації продукції з низькою маржинальністю, що викликана збільшенням витрат на виготовлення продукції. Давай розглянемо на практиці таку ситуацію: компанія закуповує зазвичай заморожену полуницю за ціною 100 грн. за кілограм, але низька урожайність викликала підвищення ціни до 200 грн за кілограм. Якщо компанія немає моніторингу бюджету на постійній основі, то за рік компанія може не отримати бажаний фінансовий результат. Таким чином, компанія реалізувала контроль щодо виконання бюджету, який закладається з контролем маржі в розрізі контрагентів та готової продукції на недільній основі менеджерами з продажів. Подальше виконання бюджету аналізується на місячній основі фінансовий відділом та великі відхилення чистої маржі (ЕВІТ) пояснюються відповідними підрозділами, якщо такі відхилення систематичні та викликані внутрішніми чинниками, відповідні контролю та засоби запобігання впроваджуються.

Так як вищезазначений контроль за виконанням бюджету є прикладом фінансового аналізу, давай розглянемо види фінансового аналізу.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного суб'єкта господарювання є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин (організації й осіб), зацікавлених у результатах його функціонування. На підставі доступної їм обліково-економічної інформації вони намагаються оцінити фінансове становище підприємства. Основним інструментом для цього слугує фінансовий аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні і зовнішні відносини аналізованого об'єкта, а потім за його результатами прийняти обґрунтовані рішення.

Фінансовий аналіз являє собою метод оцінки ретроспективного (минулого) і перспективного (майбутнього) фінансового стану господарюючого суб'єкта на основі вивчення залежності і динаміки показників фінансової інформації. Головним завданням фінансового аналізу є зниження неминучої невизначеності, пов'язаної з прийняттям економічних рішень, орієнтованих на майбутнє.

За цілями здійснення фінансовий аналіз класифікується за різними формами залежно від наступних ознак:

- За організацією проведення виділяють:

Внутрішній фінансовий аналіз проводиться фінансовими менеджерами підприємства і його власниками із використанням всієї сукупності наявних інформативних показників (результати такого аналізу можуть представляти комерційну таємницю).

Зовнішній фінансовий аналіз здійснюють працівники податкових органів, аудиторських фірм, комерційних банків, страхових компаній з метою вивчення правильності відображення результатів фінансової діяльності підприємства, його кредитоспроможності тощо.

- За обсягом аналітичного дослідження виділяють:

Повний фінансовий аналіз проводиться з метою вивчення всіх аспектів фінансової діяльності та всіх характеристик фінансового стану підприємства в комплексі.

Тематичний фінансовий аналіз обмежується вивченням окремих сторін фінансової діяльності та окремих характеристик фінансового стану підприємства.

- За глибиною об'єкту фінансового аналізу виділяють:

Експрес-аналіз здійснюється за даними фінансової звітності на основі стандартних алгоритмів розрахунку основних аналітичних показників фінансової діяльності підприємства.

Фундаментальний аналіз включає факторне дослідження показників динаміки обсягів фінансової діяльності підприємства та її ефективність.

- За об'єктом фінансового аналізу виділяють:

Аналіз фінансової діяльності підприємства в цілому. У процесі такого аналізу предметом вивчення є фінансова діяльність підприємства в цілому без виділення окремих його структурних одиниць і підрозділів.

Аналіз фінансової діяльності окремих "центрів відповідальності" підприємства. Якщо структурний підрозділ за характером своєї діяльності не має закінченого циклу формування власних фінансових ресурсів, такий аналіз спрямований зазвичай на дослідження рівня та ефективності використання фінансового потенціалу (витрат). Ця форма аналізу базується в основному на результатах управлінського обліку.

Аналіз окремих фінансових операцій підприємства. Предметом такого аналізу можуть бути окремі операції, пов'язані з короткостроковими або довгостроковими фінансовими вкладенням; з фінансуванням реалізації окремих реальних інвестиційних проектів тощо.

- За періодами проведення виділяють:

Попередній фінансовий аналіз пов'язаний з вивченням умов здійснення фінансової діяльності в цілому або здійснення окремих фінансових операцій.

Поточний або оперативний фінансовий аналіз проводиться в контрольних цілях в процесі реалізації окремих фінансових планів або здійснення окремих фінансових операцій для оперативного впливу на процес фінансової діяльності (як правило, він обмежується коротким періодом часу).

Наступний (або ретроспективний) фінансовий аналіз здійснюється підприємством за звітний період (місяць, квартал, рік). Він дозволяє глибше і повніше проаналізувати фінансовий стан і результати фінансової діяльності підприємства в порівнянні з попереднім і поточним аналізом, тому що базується на завершених звітних матеріалах статистичного і бухгалтерського обліку.

Для вирішення конкретних завдань фінансового менеджменту застосовується ряд спеціальних систем і методів аналізу, що дозволяють отримати кількісну оцінку результатів фінансової діяльності в розрізі окремих

її аспектів, як у статиці, так і в динаміці. У теорії фінансового менеджменту в залежності від методів, що використовуються, розрізняють такі основні системи фінансового аналізу: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; порівняльний аналіз; аналіз коефіцієнтів; інтегральний аналіз.

Горизонтальний (або трендовий) фінансовий аналіз ґрунтується на вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. У процесі використання такої системи аналізу розраховуються темпи зростання (приросту) окремих показників фінансової звітності за ряд періодів і визначаються загальні тенденції їх зміни (або тренду). У фінансовому менеджменті найбільшого поширення отримали наступні види горизонтального (трендового) фінансового аналізу:

1. Дослідження динаміки показників звітного періоду у співставленні з показниками попереднього періоду.
2. Дослідження динаміки показників звітного періоду у співставленні з показниками аналогічного періоду минулого року.
3. Дослідження динаміки показників за ряд попередніх періодів.

Вертикальний (або структурний) фінансовий аналіз ґрунтується на структурному розкладанні окремих показників фінансової звітності підприємства. У процесі здійснення такого аналізу розраховується питома вага окремих структурних складових агрегованих фінансових показників. У фінансовому менеджменті найбільше поширення отримали наступні види вертикального (структурного) аналізу:

1. Структурний аналіз активів.
2. Структурний аналіз капіталу.
3. Структурний аналіз грошових потоків.

Порівняльний фінансовий аналіз ґрунтується на зіставленні значень окремих груп аналогічних показників між собою. У процесі використання цієї системи аналізу розраховуються розміри абсолютних і відносних відхилень порівнюваних показників. У фінансовому менеджменті найбільше поширення отримали наступні види порівняльного фінансового аналізу.

1. Порівняльний аналіз фінансових показників даного підприємства і середньогалузових показників.

2. Порівняльний аналіз фінансових показників даного підприємства та підприємств-конкурентів.

3. Порівняльний аналіз фінансових показників окремих одиниць і підрозділів даного підприємства (його "центрів відповідальності").

4. Порівняльний аналіз звітних і планових (нормативних) фінансових показників.

Анапа фінансових коефіцієнтів (R- аналіз) ґрунтується на розрахунку співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою. У процесі використання цієї системи аналізу визначаються різні відносні показники, що характеризують окремі результати фінансової діяльності та рівень фінансового стану підприємства. У фінансовому менеджменті найбільше поширення отримали наступні групи аналітичних фінансових коефіцієнтів: коефіцієнти оцінки фінансової стійкості підприємства; коефіцієнти оцінки платоспроможності (ліквідності) підприємства; коефіцієнти оцінки оборотності активів; коефіцієнти оцінки оборотності капіталу; коефіцієнти оцінки рентабельності тощо.

Інтегральний фінансовий аналіз дозволяє отримати найбільш поглиблену (багатофакторну) оцінку умов формування окремих агрегованих фінансових показників. У фінансовому менеджменті найбільше поширення отримали наступні системи інтегрального фінансового аналізу:

1. Система інтегрального аналізу ефективності використання активів підприємства. В основі цієї системи аналізу лежить "Модель Дюпона", відповідно до якої коефіцієнт рентабельності активів підприємства, що використовуються, являє собою добуток коефіцієнта рентабельності реалізації продукції на коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) активів.

2. Система СВOT-аналізу фінансової діяльності. Основним змістом СВOT-аналізу є дослідження характеру сильних і слабких сторін фінансової діяльності підприємства, а також позитивного або негативного впливу

окремих зовнішніх (екзогенних) факторів на умови її здійснення в майбутньому періоді.

3. Об'єктно-орієнтована система інтегрального аналізу формування прибутку підприємства. Концепція інтегрованого об'єктно-орієнтованого аналізу прибутку базується на використанні комп'ютерної технології і спеціального пакету прикладних програм. Основою цієї концепції є уявлення моделі формування прибутку підприємства у вигляді сукупності взаємодіючих первинних фінансових блоків, що моделюють "класи" елементів, що безпосередньо формують суму прибутку. Користувач сам визначає систему таких блоків і класів виходячи із специфіки господарської діяльності підприємства.

4. Система портфельного аналізу заснована на використанні "портфельної теорії", відповідно до якої рівень прибутковості портфеля фондових інструментів розглядається у взаємозв'язку з рівнем ризику портфеля (система "прибуток-ризик").

2.3 Координації функціональних блоків на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Організація ТОВ «Агрона Фрут Україна» складається з кількох підрозділів, які є широкими та складними. Отже, координація є необхідною діяльністю для здійснення її операцій для досягнення збалансованої діяльності організації. Координація є центральною в самому існуванні організації. Вона відіграє фундаментальну роль в операційній діяльності організації. Різні теорії, пов'язані з організацією, у кількох способах ґрунтуються на перевагах координації ієрархічного контролю відносно ринку, вищій здатності управлінських ієрархій ефективно координувати операції, що включають конкретні активи, і синергетичність. потенціал координації кількох видів діяльності в організації.

Різні види діяльності організації зазвичай групуються і здійснюються в різних підрозділах. У кожному підрозділі є відділи та відділи для виконання різних операцій відповідно до робочого процесу та характеру виконуваних завдань. Контроль за діяльністю таких відділів, відділів і секцій здійснюється

шляхом узгодження індивідуальних і групових зусиль. Зазвичай це досягається за допомогою координації.

Координація забезпечує гармонійні та спільні дії для досягнення спільних організаційних цілей. В організації діяльність відділів, відділів і секцій вимагає координації для отримання переваг спеціалізації та безперебійної роботи. Очікується, що працівники, які працюють у різних підрозділах, відділах та відділах, докладуть максимум зусиль у виконанні своїх завдань. Але для того, щоб їхні зусилля не суперечили один одному, діяльність працівників повинна бути гармонізована, щоб була єдність дій. Процес, за допомогою якого організаційне управління забезпечує єдність дій в організації, називається процесом координації.

Координація на ТОВ «Агрона Фрут Україна» відбувається через формальні зустрічі підрозділів, які бувають запланованими та незапланованими.

Координація означає впорядкування напрямку, обсягу та часу потоків діяльності, товарів і послуг таким чином, щоб функціонування одного елемента в системі принаймні не перешкоджало, не заперечував чи перешкоджав функціонуванню інших елементів, а в кращому випадку полегшував і допомагав функціонуванню інших елементів. У ситуації, коли в організації існує високий рівень консенсусу, координація, ймовірно, буде складатися з інтеграції навколо загальних цілей. Там, де консенсус щодо цілей низький, зазвичай домінують конфлікти, а координація, ймовірно, полягатиме в пристосуванні, щоб співробітники організації не блокували один одного у досягненні цілей. Однак організація має виконувати обидва типи координації, оскільки організація зазвичай є складною сумішшю конфлікту в одних сферах і співпраці в інших.

Координація є критичним елементом для ефективності організації. Основною причиною існування організації є її здатність координувати ресурси ефективніше, ніж механізми ціни на ринку. Організації представляють соціальне знання координації та навчання. Ефективність координації в

організації, порівняно з ринковими структурами, походить від спільної ідентичності, яка створює норми та практики для керування поведінкою. Крім того, координація є взаємозалежністю між різними завданнями або видами діяльності, що часто визначає, наскільки ефективно та ефективно досягаються загальні цілі. В організації спосіб розподілу та координації роботи має значний вплив на продуктивність, якість та ефективність.

Здатність координувати діяльність особливо важлива, коли кількість взаємозалежностей між завданнями збільшується, що створює додаткову складність. Вимоги до координації в складних завданнях відрізняються від простих. Крім того, в організації з численними та різноманітними операціями та в кількох місцях координація стає все більш важливою та складною. Така організація вимагає розподілу робочої діяльності на менші підрозділи, щоб координація всередині та між меншими підрозділами стала керованою.

Всередині організації координація в основному зосереджена на механізмах координації між різними частинами «постійних організаційних домовленостей», точніше координації між офіційними робочими підрозділами або функціональними відділами. Крім того, у фокусі координації в командах або групах є скоріше взаємодія між різними особами, ніж залежність у робочому процесі або залежності між організаційними підрозділами.

Низька продуктивність і внутрішньо організаційні та між організаційні конфлікти, які часто виникають через неправильне спілкування людей, матеріалів та ідей, є одними з ключових проблем сучасних організацій. Сучасні організації характеризуються складністю, і це значною мірою інформує більше про результати діяльності організації.

Термін координація був розроблений в різних сферах діяльності для координації функціонування між різними компонентами та об'єктами, оскільки вони корисні для організації. Крім того, щоб організація функціонувала ефективно, завжди є потреба в посиленні існуючої внутрішньої та між координаційної діяльності.

Термін організація часто асоціюється з координацією, яка варіюється від бюрократичної системи, заснованої на нормах, до конкурентної системи, заснованої на ринку. Крім того, багато разів координація класифікується як елемент організації. Концептуалізація організації може початися з об'єднання формальних (класичних), неформальних (людські стосунки чи поведінкові) та системних (прийняття рішень) теорій, оскільки організаційні концепції зазвичай використовуються для визначення організаційних характеристик, а також індивідуальної поведінки. Концепція організації виникає, коли існують певні умови. Ці умови: (i) коли люди можуть і бажають спілкуватися один з одним, (ii) коли одні й ті самі люди також готові зробити щось, щоб внести свій внесок у. Тут є дві важливі речі: коли співробітники вміють співпрацювати і отримувати задоволення в процесі співпраці, організація стає ефективною та ефективною, оскільки результати радо досягаються. Організацію також часто характеризують зі структурної та процесної точки зору із зв'язком з вертикальними та горизонтальними відносинами. У цій характеристиці структурними характеристиками є ієрархія, спеціалізація, діапазон контролю тощо, тоді як характеристики процесу включають такі ознаки, як планування, організація, координація тощо. Якщо взаємозалежність відсутня, то нема чого координувати.

Координація — це взаємозв'язок функцій, структур і ресурсів у контексті організації, яка може мати місце на різних рівнях або мати різні виміри. Крім того, координаційна діяльність повинна здійснюватися на всіх рівнях організації як по вертикалі, так і по горизонталі. Крім того, в кожній організації існує внутрішня та зовнішня координаційна діяльність.

Вертикальна та горизонтальна координація – Вертикальна координація відноситься до синхронізації діяльності та зусиль співробітників на різних рівнях організації. Це може бути як низхідна, так і висхідна координація, але низхідна координація є більш помітною в кожній організації. Вертикальна координація забезпечується вищим керівництвом шляхом делегування повноважень. Горизонтальна координація означає координацію між різними

посадами на одному рівні в організації, яка здійснюється шляхом взаємних консультацій та співпраці.

Внутрішня та зовнішня координація – синхронізація діяльності та зусиль співробітників всередині організації, а також у межах кожного з відповідних підрозділів, відділів і секцій організації називається внутрішньою координацією. Зовнішня координація стосується синхронізації діяльності між організацією та її зовнішнім середовищем, що складається з акціонерів, клієнтів, постачальників, конкурентів, статутних органів, місцевих органів влади, банків та фінансових установ, місцевої преси тощо. Зовнішня координація дуже важлива для виживання і зростання організації, як і внутрішня координація, дію чи наказ, і (iii) для досягнення спільної мети. .

Агрона Фрут Україна створила всі необхідні умови для досягнення максимально ефективної координації функціональних блоків.

2.4 Вдосконалення та впровадженні нових методів фінансового контролінг

Отже, давайте розглянемо ефективність бюджетування на ТОВ «Агрона Фрут Україна». Процес бюджетування в компанії базується на місячному моніторингу групою та фінансовим відділом. Для виконання бюджету аналізується також виконання продаж на недільній основі з залученням менеджерів по реалізації та закупок. Так як на маржу компанія впливає багато зовнішніх факторів, компанія постійно слідкує за ринком та намагається коригувати реалізацію для підтримання необхідного рівня прибутку. Якщо аналізувати виконання бюджету за останні 4 роки, то компанія майже завжди виконувала бюджет по операційній маржі, але курсові різниці часто мали негативний та неочікуваний вплив на чистий фінансовий результат. В цілому процес складання бюджетування є неформалізованим, а процес моніторингу групою є формалізованим, тобто є чітка внутрішня політика групи, щодо контролю за виконанням бюджету. Неформалізований контроль щодо складання має невизначеність в процесі визначення відповідальних осіб, дати етапів складання відповідним підрозділами бюджетів, координація між

підрозділами. Але цю невизначеність фінансовий та генеральний директор мінімізує за допомогою внутрішньої комунікації (через електронну пошту), де на річній основі директора визначають відповідальних осіб, дати подання та захисту бюджету. Далі в інтересах всіх підрозділів скласти план координації. Даний план складають менеджера відповідних підрозділів за допомогою старших спеціалістів.

Менеджмент компанії має річний бонус, розрахунок якого тісно пов'язаний з чистою маржею компанії та іншими ключовими показниками ефективності (KPI). Наприклад, в випадку виконання бюджету на 80%, менеджмент отримує 1% від чистої маржи, таким чином материнська компанія мотивує менеджмент для виконання бюджету, але створює ризик спотворення фінансових результатів менеджментом компанії, так як має пряму зацікавленість та мотиви. Щоб підтримувати даний ризик на низькому рівні, материнська компанія ввела формалізовані контролі з внутрішніми політиками для реалізації готової продукції та інших. Для запобігання спотворення доходів, вся інформаційна інфраструктура та обслуговування облікової системи виконується материнської компанією. Материнська компанія контролює права на проведення проводок та доступ к базам даних. Наприклад, щоб додати нового контрагента в систему, треба відправити запит з підписаним контрактом (договір підписується генеральним директором з довіреної особою з материнської компанії) та скан-копії документів, підтверджуючих керівників та власників. Також материнська компанія ввела контроль за дебіторської заборгованістю:

1. Квартальні звірки з найбільшими контрагентами;
2. Щомісячний моніторинг фінансової звітності (таким чином материнська компанія аналізує на потенційні негативні наслідки, тренди)
3. Надання звіту про прострочену дебіторську заборгованість (таким чином материнська компанія аналізує на контрагентів на можливе спотворення доходів через збільшення доходів)

Також є ризик, що менеджмент буде виводити грошові кошти на пов'язаних осіб через фіктивних контрагентів. Для зменшення даного ризику, компанія ввела контроль за виплатами, що реалізован наступним чином, всі оплати вище 100 тис. євро повинні бути підтвердженні материнської компанії. Для підтвердження оплати відповідальна особа надає договір з контрагентом, природу витрат, бюджетування даних витрат та інші характеристики.

Основним з найбільших важливих та цінних активів у компанії є запаси, які складають більше 20% всіх активів. Існує суттєвий ризик неправильного оцінювання запасів на балансі або ризик переоцінки запасів. Для коректного розуміння наявних запасів для виготовлення продукції та реалізації компанія постійно проводить інвентаризації для підтвердження облікових даних та оцінювання стану запасів, умов зберігання. Для інвентаризації залучають незалежних осіб з материнської компанії та осіб, які не відносяться до фінансового відділу та складського, які не мають зацікавленості в спотворення запасів.

Для оцінювання даних контролів материнська компанія має внутрішній аудит, що контролює ефективність та аналізує потенційні ризики бізнес процесів та фінансового обліку, які потрібно зменшити або стримати постійно під наглядом. Внутрішній аудит на місячній основі проводить аналіз діяльності, та в разі необхідності проводить аудиторські процедури.

Також для оцінювання фінансової звітності менеджмент компанії та менеджмент материнської компанії залучає зовнішніх незалежним аудиторів, які аналізують фінансову звітність на суттєві викривлення та контролі, які мають суттєвий вплив на фінансову звітність.

В процесі аудиторських процедур, аудитор аналізуються середовище компанії та звітує менеджменту компанії, якщо знаходять потенційні суттєві ризики, згідно Міжнародних стандартів аудиту.

Отже, виходячи з вищезазначене контролів, компанія сформулювала ефективне середовище контролів (Рис.2.3), яке разом з ефективним

фінансовим плануванням створили ефективне середовище для зростання та прогнозування діяльності в майбутньому.



Рис. 2.3 Структура система внутрішнього контролю

Так як в компанії впроваджено систему фінансового планування, для довгострокових перспектив розвитку та повноцінного функціонування фінансового механізму (Рис. 2.4) треба впровадити систему фінансового прогнозування. Фінансове прогнозування являє собою визначення конкретних перспектив розвитку фінансів суб'єктів господарювання та суб'єктів влади в майбутньому, науково обгрунтоване припущення про обсяги і стратегічних напрямках використання фінансових ресурсів, виходячи з прийнятої концепції економічного зростання. Прогнозування передбачає розробку і складання науково обгрунтованих гіпотез, прогнозних проектів про ймовірний майбутній стані макроекономічної системи, господарюючих суб'єктів і характеризують їх стан показників на основі поглибленого факторного та системного аналізів попереднього періоду і виявлення домінуючих тенденцій розвитку.

Основна відмінність прогнозу від плану полягає в тому, що прогнозуються ті показники, якими організація не може управляти в повній мірі, наприклад фінансові ризики або дії конкурентів. Плануватися ж може

тільки те, що повністю знаходиться в сфері впливу, наприклад витрати суб'єктів господарювання. Чим більша ступінь невизначеності міститься в рівні прогнозованих показників (як з боку векторів, так і кількісних характеристик окремих факторів або їх сукупності), тим більше економічне простір потрапляє в прогнозовану зону.



Рис.2.4 Структура фінансового механізму

Кожен підхід має свої сильні та слабкі сторони, тому підприємства повинні вибрати метод прогнозування, який найкраще відповідає їхнім потребам та їхнім цілям у прогнозуванні майбутніх фінансів.

Важливо пам'ятати, що жоден фінансовий прогноз не є надійним. Оскільки ваша організація намагається робити прогнози на майбутнє на основі інформації та уявлень, що ґрунтуються на минулому, завжди є можливість помилки, незалежно від того, наскільки надійний метод прогнозування ви виберете. Замість цього підприємства шукають метод прогнозування, який пропонує загальну надійність у підготовці та обґрунтуванні фінансових рішень, таких як складання бюджету та найм.

Методи прогнозування зазвичай поділяються на одну з двох категорій: якісне та кількісне прогнозування. Ось погляд на кожен з двох типів, а також деякі з провідних методів прогнозування, які використовуються сьогодні бізнесом.

Кількісне фінансове прогнозування використовує простий підхід до створення прогнозів на основі твердих даних. Як правило, кількісне прогнозування є ефективнішим, коли маєте справу з такими даними, як майбутні темпи зростання продажів і податки, ніж теми, які мають менш конкретні дані, щоб керувати цими прогнозами.

Хоча кількісне прогнозування позбавляє процесу здогад, воно також може бути обмежено через брак людського досвіду, що призводить до дефіциту важливого контексту, який може істотно змінити прогнози. Тим не менш, це корисний інструмент у ряді бізнес-сценаріїв, особливо в тих випадках, коли ваші історичні бізнес-дані є надійним ресурсом для прогнозування майбутніх результатів.

Ось деякі з найкращих кількісних моделей, які використовуються підприємствами.

Метод прямолінійного прогнозування є одним із найпростіших у застосуванні, він вимагає лише базової математики та надає обґрунтовані оцінки того, що підприємства можуть передбачити в майбутніх фінансових сценаріях. Прямолінійне прогнозування зазвичай використовується, коли бізнес передбачає зростання доходу в майбутньому.

Ваша компанія може використовувати попередні темпи зростання доходів як стандарт для зростання в майбутньому. Наприклад, якщо доходи зросли в середньому на сім відсотків за останні три роки, ви можете припустити аналогічний темп зростання протягом наступних трьох-п'яти років за допомогою прямолінійного методу.

Звичайно, багато змінних впливатимуть не лише на зростання вашого доходу, а й на чистий прибуток за цей період часу. Але цей метод все ще може бути ефективним, коли ви встановлюєте фінансові цілі та бюджети, а також

створюєте плани на майбутнє на основі того, де ви очікуєте, що ваша компанія буде.

Середньозважена – це середня ефективність певного показника за певний період часу. Як правило, ковзне середнє використовується для оцінки місячних, а не річних. Він часто використовується для оцінки доходів, прибутків, зростання продажів, цін на акції та інших поширених фінансових показників.

Середньозважена чудово підходить для згладжування ефективності з часом, щоб краще зрозуміти фінансові тенденції вашої компанії. Якщо ви працюєте в галузі, де обсяги продажів і доходів можуть коливатися з часом, три- або п'ятимісячне ковзне середнє може допомогти вам зрозуміти піки та спади, які відбуваються від місяця до місяця.

Часові ряди — це загальний термін, що представляє кілька різних підходів до фінансового прогнозування. Стратегія цього методу прогнозування полягає в тому, щоб визначити закономірності в історичних даних, які повторяться в майбутньому, що дозволить прогнозувати на основі даних за різними фінансовими показниками.

Ви можете використовувати це в тих випадках, коли очікується, що продуктивність буде досить стабільною. Наприклад, прогнозування часових рядів може використовувати зростання продажів і доходу за попередні місяці для оцінки ефективності в наступному місяці. Або, якщо прямий переклад цих тенденцій не відповідає вашим бізнес-результатам, ви можете застосувати згладжуючи підхід до прогнозування часових рядів, використовуючи середні значення цих чисел, щоб усунути крайності та спрогнозувати прив'язану до часу модель продуктивності в майбутньому.

У випадках, коли сезонні або інші тенденції можуть впливати на прогнози, прогнозування часових рядів також дозволяє коригувати історичні дані на основі цих тенденцій. Наприклад, якщо ви роздрібний продавець, який відчуває пік продажів і прибутку в четвертому кварталі кожного року, це можна врахувати в прогнозуванні часових рядів.

Лінійна регресія – це графічне відображення зв'язку між двома або більше точками даних. Він використовує зв'язок між змінними x і y , щоб накреслити лінію тренду, що ілюструє зв'язок між ними.

Простим прикладом служать продажі та прибуток. Якщо продажі збільшуються, прибуток, ймовірно, зросте, створюючи лінійну регресію, яка показує позитивну кореляцію між ними. Але якщо продажі збільшуються, а прибуток зменшується, це може вказувати на інші проблеми, наприклад, зростання витрат, які скорочують прибуток, зокрема, потенційно, підвищення ціни за конверсію, що знижує цінність зусиль вашої компанії з продажу.

Лінію тренду, отриману за допомогою цієї лінійної регресії, можна використовувати для прогнозування майбутніх результатів, підтримуючи кращий бюджет і допомагаючи керівникам підприємств приймати стратегічні рішення, які покращують ефективність бізнесу.

Якісне прогнозування – неточна наука. Він використовує м'які дані, такі як оцінки експертів, які не можуть бути підтверджені історичними даними. Приклад якісних даних – це коли керівник прогнозує витрати, які компанія понесе через новий регуляторний закон. Експерт міг би бути правим у своєму прогнозі, враховуючи їхній величезний досвід і проникливість, але доступні обмежені дані, які підтверджують будь-який прогноз, коли такі обставини ніколи раніше не стикалися.

Загалом, якісне прогнозування стає менш надійним, чим далі в майбутнє воно намагається передбачити. Але якісне прогнозування залишається популярним і ефективним у короткострокових ситуаціях.

Ось подивимось на дві провідні моделі якісного прогнозування:

Дослідження ринку широко використовуються в діловому світі для оцінки потенційних сценаріїв, з якими компанія раніше не стикалася. Одним із добре відомих прикладів цього є те, коли компанія обирає, де відкрити нове місце, або коли вона тестує маркетинг і упаковку для майбутнього продукту.

Дослідження ринку дійсно генерують дані для фінансових прогнозів, але існує багато змінних і ненадійних обставин, які ускладнюють надто

покладатися на точність цих даних. Загалом, чим більше даних буде зібрано шляхом дослідження ринку, тим більш достовірними будуть ці дані. Але збирання маркетингових досліджень займає багато часу та дорого, і навіть найглибші інвестиції в цей процес не гарантують, що невеликі упередження, невідповідність у зборі даних чи інші неконтрольовані змінні не вплинуть на ваші результати.

Подібно до дослідження ринку, метод фінансового прогнозування Delphi отримує дані від експертів, які можуть добре говорити про предмети, що оцінюються. Ваша компанія буде шукати зовнішні джерела, а також власні експертні думки, щоб зібрати дані за допомогою анкет, які можна використовувати для визначення консенсусних думок з різних фінансових питань.

Це може бути чудовим інструментом для якісного довгострокового прогнозування, наприклад, для обговорення зростання певної галузі чи ринку, або спроби спроектувати вартість інвестицій у нерухомість у міру змін ринку протягом наступних кількох років.

Фінансове прогнозування відіграє важливу роль у плануванні, складанні бюджету та багатьох інших фінансових діяльності у вашій компанії. Незалежно від того, чи керуєте ви грошовими резервами, встановлюєте маркетингові бюджети на наступний рік, керуєте виплатою заробітної плати співробітникам або шукаєте можливості для розширення свого бізнесу, вибрані вами методи прогнозування матимуть прямий вплив на рішення, які ви приймаєте в кожному з цих процесів.

Висновки

Контролінг — це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

Бюджетування є інструментом, який дозволяє визначити сфери та напрями діяльності сільськогосподарських підприємств з нереалізованим потенціалом, в тому числі і спеціалізованих птахівничих підприємств, що забезпечить досягнення головних цілей підприємства та виживання в сучасних жорстких умовах.

Крім того, бюджетування допомагає підприємству зробити свою діяльність передбачуваною і керованою, а в умовах зниження доходів мінімізації ризиків і застосування жорсткої фінансової дисципліни — це саме ті заходи, що дозволяють: утримати рентабельність і ліквідність організації на необхідному рівні; отримати позитивний економічний ефект від виробництва, тому що відповідальність за фінансовий результат компанії делегується від вищого керівництва співробітникам, які починають відповідати за доходи та витрати у своїй зоні відповідальності; уникати розривів у надходженні виручки на підприємство, тобто з'являється у підприємства можливість заздалегідь передбачити дефіцит грошей і переглянути терміни неперіоритетних платежів; суворо контролюються ліміти витрат коштів, що у підсумку дає можливість підприємству звести нецільові платежі до мінімуму; мотивувати менеджерів усіх рівнів при досягненні показників зафіксованих в бюджеті, що призводить до підвищення продуктивності праці і поліпшити систему оцінки діяльності персоналу.

У даній дипломній роботі було проаналізовано діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна», за допомогою аналізу фінансового стану підприємства та ефективності бюджетування та інших фінансових контролів.

Зазначимо у підсумку, що ефективність ТОВ «Агрона Фрут Україна» перевищує середній показник по Україні в цілому та компанія продовжує

підвищувати рентабельність продукції та ефективність реалізації, обороту продукції

Запропонуємо заходи які застосовує ТОВ «Агрона Фрут Україна» в своїй діяльності для такого досконалого фінансового стану, який ми побачили аналізуючи діяльність підприємства.

Перш за все підприємство ТОВ ТОВ «Агрона Фрут Україна» швидко реалізує всю продукцію, що застоюється на складах, якщо відбудеться введення сучасної моделі відділу маркетингу в ТОВ «Агрона Фрут Україна» забезпечує зв'язок цього відділу з всіма іншими відділами підприємства, що забезпечує їх ефективну роботу.

Дивлячись на проаналізовані результати діяльності компанія за останні 5 років то можна побачити тенденції в наступних речах:

- Збільшення валової маржи та підтримання на рівні більше 20%;
- Збільшення чистого прибутку та підтримання прибутковості;
- Наростання основних засобів та збільшення виробничих потужностей для збільшення доходів;
- Зменшення частки дебіторської заборгованості у оборотний активах при трендах збільшення доходів;
- Підтримка високої ліквідності;

Якщо говорити більш детально, то компанія за останні 5 років показала середню валову маржу 23% (максимальна 29%, мінімальна 20%), середня операційна маржа 14% (максимальна 21%, мінімальна 6%), середня рентабельність основних засобів 85% (максимальна 162%, мінімальна 34%), середня рентабельність продажів 10% (максимальна 15%, мінімальна 4%), середня рентабельність активів (максимальна 24%, мінімальна 8%), середній коефіцієнт покриття загальний 2,94 (максимальний 3,79, мінімальний 2,42), середній коефіцієнт абсолютної ліквідності 1,15 (максимальний 1,46, мінімальний 0,7).

Зниження собівартості продукції та підтримка якості – дозволяє підприємству ТОВ «Агрона Фрут Україна» бути конкурентоспроможним на

ринку збуту. Це відбувається за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямопропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна», що збільшує коефіцієнт абсолютної ліквідності і дозволяє підприємству брати довго і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним підприємствам, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормі. Збільшення грошових коштів забезпечується за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих фондів, здачі їх в оренду.

Виробництво і розробка нових видів продукції, яка зацікавить потенційних крупних клієнтів, а також отримання закази на виробництво нових харчових рішень, дозволяє покращувати фінансовий стан підприємства та портфель клієнтів.

Підприємство ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснює зважену реалістичну стратегію подальшого розвитку, адаптовану до вимог ринку. Вибір оптимального шляху формування ресурсної бази, який враховуватиме адекватну економічну ситуацію і сприятиме надійному розв'язанню дилеми «прибутковість - ліквідність», є одним з основних завдань підприємства.

У даній роботі визначено перелік чинників, вміле використання яких може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Отже, ринок ставить високі вимоги до якості фінансового планування, оскільки за негативні наслідки своєї діяльності відповідальність несе саме підприємство. Зміст і форми фінансового планування мають бути суттєво змінені у зв'язку з новими економічними умовами та соціальними орієнтирами. Ринок підвищує вимоги до підприємств щодо забезпечення своєчасних платежів постачальникам за сировину, матеріали, енергоресурси,

роботи і послуги, виплати заробітної плати своїм працівникам, проведення своєчасних розрахунків з державним бюджетом. Їх виконання можливе тільки при беззбитковій діяльності підприємств, достатній мобільності ресурсів та їх віддачі.

Досягнути цього можна лише шляхом налагодженої фінансової роботи на підприємстві, яка забезпечить поточний прогноз динаміки фінансових ресурсів в умовах зміни попиту на продукцію, цін, податків та інших кон'юнктурних факторів. Важливу роль в цьому повинні відігравати фінансові плани, які сприяють збереженню фінансової стійкості підприємства.

Фінансовий план активно впливає на всі сторони діяльності підприємства через вибір об'єктів фінансування, скерування коштів в залежності від їх віддачі на ті чи інші заходи, сприяє раціональному використанню трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

В умовах ринкової економіки змінився фінансово-кредитний механізм, зокрема, взаємовідносини підприємств з бюджетом в розподілі фінансових ресурсів, у тому числі прибутку. Ці зміни повинні відображатися в фінансових балансах, які сьогодні залишаються засобом визначення обсягів і джерел фінансових ресурсів підприємств, планування коштів та їх розподілу на потреби виробничого і соціального розвитку.

Список використаних джерел

1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 141 с.
2. Про Державну контрольно-ревізійну службу: Закон України від 26 січня 1993р. №2939-ХІІ. Відомості ВРУ. 1993. - №5.
3. Про заходи щодо підвищення ефективності контрольно-ревізійної роботи: Указ Президента від 27 серпня 2000 року № 1031/2000.
4. Про затвердження Стандартів державного фінансового за використанням бюджетних коштів, державного і комунального майна: Наказ Голов КРУ від 9 серпня 2002 № 168.
5. Про Положення про Головне контрольно-ревізійне управління України: Указ Президента від 28 листопада 2000 року № 1265/2000.
6. Про упорядкування формування і зберігання справ за матеріалами ревізій (перевірок), проведених органами державної контрольно-ревізійної служби в Україні: Наказ ГоловКРУ України від 25 листопада 1998р. № 210.
7. Ананькина Е. Л. Контроллинг как инструмент управления предприятием , под ред. Н. Г. Данилочкиной. Київ. ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 279 с.
8. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навчальний посібник. Київ. КНЕУ, 1998. 316 с.
9. Анташов В. А. Экономический советник менеджера. Уч. пособ. Мариуполь , АКДИ "Экономика и жизнь", 2009. 384 с.
10. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Киев, Книжный мир. 2003. 895 с.
11. Берестецька О. Застосування концепції центрів відповідальності для управління витратами підприємства. Формування ринкової економіки в Україні. Київ, 2015. 20 с.
12. Варфоломеева К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Львів. Магнолія, 2010. 42 с.
13. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. Київ, 2009. 155 с.

14. Вербо́вцева С. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2011. 49 с.
15. Вініченко М. М. Визначення цільової функції бюджетування. навч. посіб. Київ. Фінанси України, 2009. 124 с.
16. Грушко В.І. Стратегічне планування. навч. посіб. Київ. Університет "КРОК", 2018. 67 с.
17. Грушко В.І. Фінанси: підручник / за ред В.І. Грушко, О.С. Наконечна, О.Г. Чумаченко. Київ. Видавництво Ліра-К, 2019. 600 с
18. Грушко В.І. Сучасні підходи до інтерпретації фінансового контролінгу в системі оперативного та стратегічного управління національною економікою. Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". Київ. . Університет "КРОК", 2015. 51 с.
19. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. монографія. Київ. Логос, 2013. 204 с
20. Давидович І. Є. Контролінг. навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
21. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Харків, 2013. 127 с.
22. Замятін Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. навч. посіб. Київ. Економіка і суспільство, 2016. 328 с.
23. Зелікман В. Д. Контролінг. конспект. Дніпропетровськ. НМетАУ, 2008. 45 с.
24. Карминский А. М. Контроллинг. уч. пособ. Москва. Финансы и статистика, 2006. 171 с.
25. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного правління діяльністю підприємства залізничного. Вісник економіки транспорту і промисловості. Київ, 2012. 199 с.
26. Лаута Ю. С. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві. навч. посіб. Тамбов. Вид-во "Тамбо", 2005. 96 с.

27. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів. навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
28. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. навч. посі. Тернопіль. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. 203 с.
29. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. Вісник Сумського державного університету. Суми, 2011. 152 с.
30. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту навч. посіб. Тернопіль. Картбланш, 2004. 370 с.
31. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами. автореф. Запоріжжя, 2009. 24 с.
32. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством Вісник соціально-економічних досліджень. Полтава, 2011. 335 с.
33. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом. Уч. пособ. Киев, Эльга, Ника-Центр, 2002. 208 с.
34. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні. навч. посіб. Київ. КНТЕУ, 2008. 18 с.
35. Терещенко О. О. Поняття "контролінг" та "управлінський облік" у теорії і практиці. навч. посіб. Київ, Фінанси України, 2006. 145 с.
36. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2014. 554 с.
37. Терещенко О. О., Сташук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу. Навч. посіб. Київ, 2011. 126 с.
38. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. навч. посіб. Київ, 2009. 14 с.
39. Ужва А. М. Контролінг у системі управлінського. Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Тернопіль. Економічні науки, 2014. 51 с.
40. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. *Економічні науки*.

Науковий журнал. 2015. №1 (78). С 11-20. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf.

41. Григорів О. О. Теоретичні засади запровадження контролінгу. *Вісник Хмельницького національного університета. Хмельницьк, 2019.* URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf.
42. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту *Вісник Хмельницького національного університета. Хмельницьк, 2019.* URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf.
43. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень *Вісник Хмельницького національного університета. Хмельницьк, 2019.* URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf.
44. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління *Вісник Хмельницького національного університета. Хмельницьк, 2019.* URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/72.pdf.
153
45. Плетенецька С.М. Фінансове планування на підприємстві. Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.). Київ, Університет "КРОК", 2018. С.131 -133
46. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ, 2011. № 4. С. 27–34* .URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko_Kryvoruchko.pdf.
47. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу. автореф. 2017 URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe .
48. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. Вчені записки Університету "КРОК".Київ, 2020. № 41(60). С. 47-56.

49. Румик І.І. Фінанси підприємства: планування та управління. матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019 р.). Київ.: Університет "КРОК", 2019. С. 223-225
50. Рябенков О. В. Особливості організації системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності. Дисертація. Суми, 2016. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2011_1112/Ryabenkov.pdf.
51. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга. Уч. пособ. Москва. Финансы и статистика, 2009. 800 с.
52. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. навч. посіб. Київ. Академвидав, 2013. 608 с.
53. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование уч. пособ. .Москва. Альпина Бизнес Букс, 2014. 269 с.
54. Циглик І. І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України. Навч. посіб. Київ. Фінанси, 2004. С. 13 - 16.
55. Чвак Н. І. Роль контролінгу в управлінні підприємством *Вісник СумДУ*, 2011. № 4. С. 27–34 .URL:: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/5487/1/178.pdf>
56. Чумаченко О.Г. Фінансовий контролінг: синонім управління чи контролю?. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019 р.). Київ.: Університет "КРОК", 2019. С. 375-378
57. Chumachenko O. Financial statements in financial management. Abstracts II International Conference on economics, accounting and finance. Tallinn, Estonia, 2021. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/316>
58. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. Київ. Т-во "Знання". КОО, 2010. 538 с.

59. Шепелюк В.А. Місце та роль фінансового контролінгу в системі управління діяльністю підприємства. Навч. посіб. Київ. Економічні студії, 2019. С.102-105

Добавлено примечание ([БВОЗ]): Добавить статьи /
работы 2020-2021

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Територія	Вінницька область	за ЄДРПОУ	20118399		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності	Інші види переробки та консервування фруктів і овочів	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	454	за КВЕД	10.39		
Адреса	вул. Сергія Зулінського, 32, Вінниця, 21022				
Одиниця виміру: у тисячах гривень					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
v					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	5	6
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість	1000	13,780	14,793	10
первісна вартість	1001	14,175	20,127	
накопичена амортизація	1002	(395)	(5,334)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69,231	351	11
Основні засоби:				
залишкова вартість	1010	116,562	184,441	11
первісна вартість	1011	195,902	281,200	
накопичений знос	1012	(79,340)	(96,759)	
Інвестиційна нерухомість:				
залишкова вартість	1015	2,140	2,054	
Відстрочені податкові активи	1045	32,795	34,747	9
Інші необоротні активи	1090	1,794	-	
Усього за розділом I	1095	236,302	236,386	

Продовження додатка А

Актив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	5	6
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	277,205	311,937	12
виробничі запаси	1101	123,622	143,650	
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	153,557	168,277	
Товари	1104	26	10	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	177,492	237,368	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	6,116	5,528	
з бюджетом	1135	5,053	112	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	106,557	95,269	14
Гроші та їх еквіваленти	1165	47,012	40,215	15
Готівка	1166	66	64	
Рахунки в банках	1167	46,946	40,151	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	1,156	636	
Усього за розділом II	1195	620,591	691,065	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	-	-	
Баланс	1300	856,893	927,451	

Продовження додатка А

Пасив	Код рядка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	Примітка
1	2	4	5	6
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	134,644	134,644	16
Нерозподілений прибуток	1420	481,911	502,502	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Усього за розділом I	1495	616,555	637,146	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові забезпечення	1520	4,462	5,166	
Усього за розділом II	1595	4,462	5,166	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	102,673	84,153	19
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	1620	3,842	9,277	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,392	7,000	
за розрахунками зі страхування	1625	924	1,424	
за розрахунками з оплати праці	1630	4,571	4,671	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	872	17	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	60,121	88,200	16
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1645	39,765	69,479	20
Поточні забезпечення	1660	23,020	27,338	18
Інші поточні зобов'язання	1690	88	580	
Усього за розділом III	1695	235,876	285,139	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	856,893	927,451	

¹ Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2020 р. дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 290,305 тисяч гривень (31 грудня 2019 р.: 240,338 тисяч гривень).

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 28 травня 2021 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Меливий

Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Баланс (звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 52, які є складовою частиною фінансової звітності.

Додаток Б

Звіт про фінансовий результат (звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

СТВО «Аграрна Фрут Україна» за 2020 рік 20110377

**Звіт про фінансові результати
(звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2020	2019	Примітка
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1,050,054	972,475	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(780,798)	(743,763)	
Валовий:				
Прибуток	2090	269,256	228,712	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	2,273	5,307	
Адміністративні витрати	2130	(57,668)	(56,825)	7 (б)
Витрати на збут	2150	(58,101)	(54,671)	7 (а)
Інші операційні витрати	2180	(4,395)	(5,600)	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	151,365	116,923	
Збиток	2195	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	-	358	
Фінансові витрати	2250	(2,393)	(711)	
Інші витрати	2270	(13,798)	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	135,174	116,570	
Збиток	2295	-	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(24,709)	(22,050)	9
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	110,465	94,520	
Збиток	2355	-	-	

Продовження додатка Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2020	2019	Примітка
1	2	3	4	5
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 збиток	2445	-	-	
Інший сукупний збиток до оподаткування	2450	-	-	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним збитком	2455	-	-	
Інший сукупний збиток після оподаткування	2460	-	-	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	110,465	94,520	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2020	2019	Примітка
1	2	3	4	
Матеріальні затрати*	2500	657,398	608,244	
Витрати на оплату праці	2505	112,833	113,993	
Відрахування на соціальні заходи	2510	23,796	22,825	
Амортизація	2515	22,554	15,633	
Інші операційні витрати	2520	99,101	141,604	
Разом	2550	915,682	902,299	

*Матеріальні витрати додатково включають суму списань виробничих запасів у виробництво.

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2020	2019	Примітка
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	-	-	

Ця фінансова звітність була затверджена управлінським персоналом 28 травня 2021 р. і підписана від його імені:

Генеральний директор

Петро Мисливий



Головний бухгалтер

Тарас Забродський

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 17 – 52, які є складовою частиною фінансової звітності.

Відзив керівника

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019 та 2018 рік

Limited Liability Company "Agrana Fruit Ukraine"
Financial statements as at and for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018
Balance sheets (statements of financial position) as at 31 December 2019, 31 December 2018 and 1 January 2018.

		Date (year, month, day)	CODES
Entity	Limited Liability Company "Agrana Fruit Ukraine"	EDRPOU	20118399
Location	Vinnitska oblast	KOATUU	0510100000
Form of ownership	Limited Liability Company	KOPFG	240
Principal activity	Other types of fruit and vegetable processing and conservation	KVED	10.39
Average number of employees	461		
Address	32, Sergia Zulinskogo str., Vinnitsia, 21022		
Measurement unit: thousand UAH			
Prepared in accordance with (put "v" where appropriate):			
National Accounting Standards			
International Financial Reporting Standards			

Balance sheets (statements of financial position)
as at 31 December 2019, 31 December 2018 and 1 January 2018

Form № 1 DKUD Code 1801001

Assets	Line Code	1 January 2018.	31 December 2018.	31 December 2019..	Note
1	2	3	4	5	6
I. Non-current assets					
Intangible assets:					
net book value	1000	644	472	13,780	9
historical cost	1001	700	700	14,175	
accumulated amortisation	1002	(56)	(228)	(395)	
Construction in progress	1005	3,132	10,232	69,231	10
Property, plant and equipment:					
net book value	1010	89,540	121,717	116,562	10
historical cost	1011	141,207	187,231	195,902	
accumulated depreciation	1012	(51,667)	(65,514)	(79,340)	
Investment property:					
net book value	1015	2,426	2,283	2,140	
Deferred tax assets	1045	33,339	34,682	32,082	8
Total non-current assets	1095	129,081	169,386	233,795	

The balance sheets (statements of financial position) are to be read in conjunction with the notes to, and forming part of, the financial statements set out on pages 15 – 48.

Продовження додатка Г

*Limited Liability Company "Agrana Fruit Ukraine"**Financial statements as at and for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018**Balance sheets (statements of financial position) as at 31 December 2019, 31 December 2018 and 1 January 2018
(continued)*

Assets	Line Code	1 January 2018.	31 December 2018.	31 December 2019..	Note
1	2	3	4	5	6
II. Current assets					
Inventories:	1100	232,897	235,739	280,818	11
raw materials and	1101	110,088	117,640	123,622	
work in progress	1102	-	-	-	
finished goods	1103	118,118	118,099	157,170	
merchandise	1104	4,691	-	26	
Trade accounts receivable	1125	197,320	195,531	177,122	12
Other receivables:					
prepayments made	1130	4,622	5,375	8,269	
taxes, including:	1135	11,600	6,059	4,694	
income tax	1136	-	-	-	
Other current receivables	1155	49,205	90,282	106,557	13
Cash and cash equivalents	1165	12,419	67,868	47,012	14
Cash on hand	1166	80	72	66	
Cash in bank	1167	12,339	67,796	46,946	
Deferred expenses	1170	832	882	-	
Other current assets	1190	22	14	1,156	
Total current assets	1195	508,917	601,750	625,628	
III. Non-current assets held for sale, and disposal groups	1200	-	-	-	
Total assets	1300	637,998	771,136	859,423	

The balance sheets (statements of financial position) are to be read in conjunction with the notes to, and forming part of, the financial statements set out on pages 15 – 48.

Продовження додатка Г

Limited Liability Company "Agrana Fruit Ukraine"

Financial statements as at and for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018

Balance sheets (statements of financial position) as at 31 December 2019, 31 December 2018 and 1 January 2018.
(continued)

Equity and Liabilities	Line Code	1 January 2018.	31 December 2018.	31 December 2019..	Note
1	2	3	4	5	6
I. Equity					
Charter capital	1400	134,644	134,644	134,644	15(a)
Retained earnings	1420	367,635	444,275	482,767	
Unpaid capital	1425	(1,594)	-	-	
Total equity	1495	500,685	578,919	617,411	
II. Non-current liabilities and provisions					
Long-term provisions	1520	3,193	4,462	4,462	
Total non-current liabilities and provisions	1595	3,193	4,462	4,462	
III. Current liabilities and provisions					
Trade accounts payable	1615	49,579	51,083	102,673	18
Taxes payable, including:					
income tax	1620	7,954	6,230	5,516	
Insurance payable	1621	7,092	5,088	4,066	
Salaries payable	1625	810	1,150	924	
Advances received	1630	2,686	3,626	4,571	
	1635	189	104	872	
Payables to participants	1640	46,418	93,175	60,121	15
Payables on internal settlements	1645	-	-	39,765	19
Current provisions	1660	26,407	31,461	23,020	17
Other current liabilities	1690	77	926	88	
Total current liabilities	1695	134,120	187,755	237,550	
IV. Obligations under non-current assets held-for-sale, and disposal groups	1700	-	-	-	
Total equity and liabilities	1900	637,998	771,136	859,423	

¹ Total liabilities as at 31 December 2019 should be calculated as the total of lines 1595, 1695 and 1700 totally amounting to UAH 242,012 thousand (31 December 2018: UAH 192,217 thousand, 1 January 2018: UAH 137,313 thousand).

These financial statements were approved by management on XXX and were signed on its behalf by:

General Director

Chief Accountant

Myslyvyy Petro

Zabrotskyi Taras

The balance sheets (statements of financial position) are to be read in conjunction with the notes to, and forming part of, the financial statements set out on pages 15 – 48.

Додаток Д

Звіт про фінансовий результати (звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 роки

Limited Liability Company "Agrana Fruit Ukraine"

Financial statements as at and for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018

Income statement (statement of comprehensive income) for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018

Entity	Limited Liability Company "Agrana Fruit Ukraine"	Date (year, month, day)	EDRPOU	КОДИ		
				2019	12	31
				20118399		

Income statement
(statement of comprehensive income)
for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018

Form № 2

DKUD Code Д

1801003

I. FINANCIAL RESULTS

Item	Line Code	2019	2018	Note
1	2	3	4	5
Net revenue	2000	974,992	1,004,139	5
Cost of revenue	2050	(769,567)	(713,983)	
Gross:				
Profit	2090	205,425	290,156	
Loss	2095	-	-	
Other operating income	2120	8,534	2,243	
Administrative expenses	2130	(57,849)	(51,033)	6 (b)
Distribution expenses	2150	(29,504)	(24,530)	6 (a)
Other operating expenses	2180	(3,203)	(7,763)	
Results from operating activities:				
Profit	2190	123,403	209,073	
Loss	2195	-	-	
Other finance income	2220	-	-	
Other income	2240	358	426	
Finance costs	2250	(711)	-	
Other expenses	2270	-	-	
Financial result before tax:				
Profit	2290	123,050	209,499	
Loss	2295	-	-	
Income tax expense	2300	(24,437)	(38,203)	8
Profit (loss) from discontinued operations after tax	2305	-	-	
Net financial result:				
Profit	2350	98,613	171,296	
Loss	2355	-	-	

The income statement (statement of comprehensive income) is to be read in conjunction with the notes to, and forming part of, the financial statements set out on pages 15 – 46.

Продовження додатка Д

Limited Liability Company "Agrana Fruit Ukraine"
Financial statements as at and for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018
Income statement (statement of comprehensive income) for the years ended 31 December 2019 and 31 December 2018
(continued)

II. COMPREHENSIVE INCOME

Item	Line Code	2019	2018	Note
1	2	3	4	5
Revaluation increase (decrease) on non-current assets	2400	-	-	
Revaluation increase (decrease) on financial instruments	2405	-	-	
Accumulated foreign currency translation differences	2410	-	-	
Share of other comprehensive income of associates and joint ventures	2415	-	-	
Other comprehensive loss	2445	-	-	
Other comprehensive loss before tax	2450	-	-	
Income tax related to other comprehensive loss	2455	-	-	
Other comprehensive loss after tax	2460	-	-	
Total comprehensive income (total of lines 2350, 2355, and 2460)	2465	98,613	171,296	

III. OPERATING EXPENSES

Item	Line Code	2019	2018	Note
1	2	3	4	
Materials	2500	597,226	521,955	
Salaries	2505	113,993	91,077	
Social charges	2510	22,825	18,787	
Amortisation	2515	15,633	14,428	
Other operating expenses	2520	88,862	80,576	
Total	2550	838,539	726,823	

IV. EARNINGS PER SHARE

Item	Line Code	2019	2018	Note
1	2	3	4	
Weighted-average annual number of ordinary shares	2600	-	-	
Adjusted weighted-average annual number of ordinary shares	2605	-	-	
Basic earnings (loss) per ordinary share	2610	-	-	
Diluted earnings (loss) per ordinary share	2615	-	-	
Dividends per ordinary share	2650	-	-	

These financial statements were approved by management on XXX and were signed on its behalf by::

General Director

Chief Accountant

Myslyvyy Petro

Zabrodskyi Taras

The income statement (statement of comprehensive income) is to be read in conjunction with the notes to, and forming part of, the financial statements set out on pages 15 – 48.