**План**

Вступ…………………………………………………………………………3

Розділ І.Необхідність і основні завдання фінансового контролінгу……..5

 1.1.Сутність та функції фінансового контролінгу………………………5

 1.2.Система раннього попередження та реагування: основні завдання та порядок організації…………………………………………………………13

 1.3.Методи фінансового контролінгу………………………………….16

Розділ ІІ. Аналіз сильних і слабких місць на ТОВ «Добробут»………..23

 2.1. Оцінка сильних і слабких місць у фінансовій сфері ТОВ «Добробут»……………………………………………………………………….23

 2.2. Необхідність координації різних функціональних блоків на підприємстві ТОВ «Добробут»…………………………………………………32

 Розділ ІІІ. Основні проблеми та шляхи вдосконалення організації фінансової діяльності підприємства ТОВ «Добробут»……………………….39

 3.1.Зміст та завдання управління фінансами підприємства………….39

 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організації фінансової діяльності підприємства……………………………………………………………………..44

Висновки……………………………………………………………………48

Список використаної літератури………………………………………….50

**Вступ**

Контролінг – концепція економічного управління підприємством, спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку. Метою постановки системи контролінгу є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень.Основними завданнями контролінгу є:

* оптимізація системи управління організаційною структурою компанії;
* організація ефективної системи обліку фінансово-господарських операцій і результатів діяльності;
* впровадження систем планування, бюджетування, контролю й аналізу діяльності;
* забезпечення мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи компанії;
* автоматизація систем обліку і управління компанією.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві надає цілий ряд переваг керівництву компанії та її співробітникам, наприклад, її реалізація дозволяє:

 1.керівникові підприємства:

1. реально оцінити рівень фінансової стабільності та потенціал компанії;
2. передбачити перспективи розвитку компанії та одразу прийняти стратегічно слушне рішення, що сприятиме підвищенню конкуренто здатності підприємства;
3. отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності компанії в зручному вигляді;
4. забезпечити зацікавленість не лише керівництва, а й інших співробітників у реалізації стратегічної мети та завдань компанії;

2.фінансовому директорові та головному бухгалтеру:

* здійснювати бухгалтерський, управлінський, податковий облік та оперативне планування;
* регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень;
* формувати бухгалтерські, податкові та управлінські звіти в поточному режимі;
* моделювати різні варіанти розвитку ринку та бізнесу за принципом «Що буде, якщо…?»;

Слід зазначити, що в Україні контролінгу приділяється не досить уваги, хоча причин для його активного запровадження достатньо, зокрема:

* зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства, а саме:
* необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства;
* необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій;
* ускладнення системи управління підприємством, що потребує механізму координації всередині системи управління [10,152]

Таким чином метою даної курсової роботи є визначення сутності конролінгу, його завдань, функцій і методів та практичне використання їх на ТОВ «Добробут».

**Розділ І.Необхідність і основні завдання фінансового контролінгу**

**1.1.Сутність та функції фінансового контролінгу**

Контролінг — нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що ви­никло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, конт­ролю й менеджменту.

Слово контролінг походить від англійського to control — контролювати, управляти, яке, у свою чергу, є похідним від французького слова, що означає "реєстр, список перевірки"'. Але за іронією долі, незважаючи на те, що най­повніше його система уперше була описана і застосована у США, в англо­мовних джерелах термін "контролінг" практично не використовується: у Ве­ликобританії і США укорінився термін "управлінський облік" (managerial асcounting, management accounting), хоча працівників, до чиїх посадових обо­в'язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). Власне термін "контролінг" прийнято в Німеччині, звідки він прийшов до Росії.

Щодо його змісту, то судячи з зарубіжної та вітчизняної літератури, конт­ролінг — це поняття дуже широке і, на перший погляд, асоціюється зі словом "кон­троль".Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг — це і сис­тема спостереження, й вивчення поведінки економічного механізму конкретно­го підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить пе­ред собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Отже, контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг — на управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання.

Спочатку під контролінгом розуміли сукупність завдань у сфері обліку і фі­нансів, а контролер був головним бухгалтером. Потім це поняття почали тракту­вати ширше: до функцій контролінгу стали відносити фінансовий контроль і оптимізацію використання фінансових ресурсів та джерел. Водночас, можна стверджувати, що існує неоднозначність трактувань,
які характеризують внутрішній зміст поняття "контролінг", при цьому найчас­тіше його ідентифікують як:

— діяльність щодо забезпечення ефективного управління:

— управління процесом одержання прибутку;

— діяльність з інформаційного забезпечення управління;

— механізм саморегулювання діяльності;

— механізм координації системи управління;

— контроль, що охоплює усі сторони діяльності;

— управлінський облік;

— коментуюча функція менеджменту;

— діяльність, спрямована на оцінку усіх сторін господарювання;

— обліково-аналітична система.

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

Неоднозначність трактувань змісту визначення системи конролінгу наведено у таблиці 1.1 [10,15-151].

 Таблиця 1.1.

**Трактування змісту визначення системи контролінгу зарубіжними і вітчизняними дослідниками**

| Джерело даних | Суть визначення |
| --- | --- |
| 1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления, - М.: Финансы и статистика.- 1993.-с.9
 | Под контроллингом следует понимать руководящую концепцию эффективного управления фирмой и обеспечения ее долгосрочного существования. |
| 1. Там само. – С.15
 | …контроллинг… является механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления. |
| 1. Там само. – С.88
 | … контроллинг представляет собой в широком смысле систему обеспечения выживаемости предприятия в двух аспектах: краткосрочном – оптимизация прибыли – и долгосрочном – сохранение и поддержание гармоничных отношений ы взаимосвязей данного предприятия с окружающими его сферами: природой, социальной, хозяйственной. |
| 1. Там само. – С.88
 | Контроллинг представляет собой совокупность методов оперативного и стратегического управления: учета, планирования, анализа и контроля, объединяемых на качественно новом этапе развития рыночных отношений на Западе в единую систему, функционирование которой подчинено определенной цели. |
| 1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих.- М.: Финансы и статистика.- 1992.-С.8
 | …Систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы… как систему управления прибылью предприятия. |
| 1. Там само. – С.21
 | Контроллинг – это система регулирования затрат и результатов деятельности, помогающая в достижении целей предприятия, позволяющая избежать неожиданностей и своевременно включить красный свет, когда экономике предприятия угрожает опасность, требующая принятия мер поп противодействию. |
| 1. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Общ. Ред. Градова А.П. – СПб.: Специальная литература, 1996.- с.217
 | Контроллинг – новейшая концепция эффективного управления фирмой для обеспечения ее долгосрочного существования на рынке. Контролинг представляет собой… сисетму обеспечения выживаемости предприятия на этапах стратегического и тактического управления. |
| 1. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экокномический советник менеджера.- Минск: Финансы, учет, аудит.- 1996.- С.93
 | Контроллинг рассматривается … как определенная концепция руководства предприятием, ориентированная на его долговременное и эффективное функционирование в постоянно меняющихся хозяйственных условиях. |
| 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Общ. Ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: Аудит, ЮНИТИ.- 1998. – с.6
 | Контроллинг – это функционально обособленное напрвление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово- экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. |
| 1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; под ред. И с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л.-М.: Финансы и статистика.-1997.- С.113
 | … контроллинг пердставляет собой элемент управления социальной системой, выполняя свою главную функцию поддержки руководства в процессе решения им общей задачи координации системы управления с упором прежде всего на задачи планирования, конроля и информирования (Й. Вебер) |
| 1. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие.- К.:Ника-Центр, Эльга.- 2003.- С.15
 | Система контроллинга представляет собой синтез элементов учета, анализа, контроля, планирования, реализация которых обеспечивает выработку альтернативных подходов при осуществлении оперативного и стратегического управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия. |
| 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.; под ред. ДанилочкинойН.Г. – М.: ЮНИТИ-ДАНА.- 2003.- С.22
 | … контроллинг является сложной конструкцией, объединяющей в себе столь различные элементы, как установление целей, планирование, учет, контроль, анализ, управление информационными потоками и выработку рекомендаций для принятия управленских решений. |
| 1. Циглик І.І., Мозіль І.О., Кідрякова Н.В. контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України // Економіка. Фінанси. Право. - 2004. - №4. – с.14
 | Контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. |
| 1. Рыночная экономика: Словарь / Под общ.ред. Купермана Г.Я. – 2-е изд., доп. –М.: Республика. -1995.- с.202
 | Контролінг … система державного, управлінського і незалежного контролю. Контролінг включає систему безперервного інформування керівництва фірми про стан усіх сторін діяльності фірми відповідно до затвердженого переліку окремих і узагальнюваних показників: стан портфеля замовлень і йього відповідність завданням і вимогам фірми, хід підготовки виробництва й запровадження технологічних та інших новинок, виконання виробничої програми, дотримання кошторисів затрат на виробництво, виконання інвестиційної програми, фінансовий стан фірми, дебіторська і кредиторська заборгованість. |
| 1. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник.- 4-те вид., випр. Та доп. – Л.: Т-во «Знання», КОО; Вид-во Львів. Банк. Ін-ту НБУ.- с.230
 | Контролінг – функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов’язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. |

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

* забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прий­няття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підго­товки, аналізу, інтерпретації інформації;
* надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
* забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного й тактично­го управління;
* сприяє оптимізації залежності "виручка — затрати — прибуток".

Отже, можемо дати таке визначення: 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 [10,152].

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та при­бутком, кількістю витраченого часу на виробництво продукції, ек­сплуатацією машин та управлінням іншими показниками, які ха­рактеризують рівень використання виробничих потужностей і ре­сурсів усіх видів.

Отже, контролінг як наука пов'язаний з управлінням та регулю­ванням господарської та фінансової діяльності, для чого використо­вується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства.

Служби контролінгу безпосередньо не при­ймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватись у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, ре­зюме, рекомендацій, прогнозів тощо.

На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний конт­ролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо. В цьому роз­ділі висвітлюються основні питання, пов'язані з організацією та функціонуванням фінансового контролінгу,хоча більшість ме­тодів та інструментів, які будуть охарактеризовані, є універсаль­ними і можуть бути використані в інших секторах контролінгу.

Існує кілька підходів до визначення місця контролінгу в ор­ганізаційній структурі підприємства. Головна різниця між ни­ми полягає в характері підпорядкованості служби контролінгу: безпосередньо директору підприємства чи фінансовому дирек­тору. Враховуючи коло функцій і завдань, які виконує контро­лінг, на нашу думку, відділ контролінгу повинен бути включе­ний у структуру фінансово-економічних служб підприємства, які підпорядковуються фінансовому директору. В Європі досить часто керівник фінансово-економічного відділу, в компе­тенції якого перебувають фінанси, бухгалтерія, виробничий облік і калькулювання, виконує одночасно функції контролера і фінансиста. На американських же фірмах ці функції, як пра­вило, розділені.

Фінансовий контролінгзорієнтований на функціональну під­тримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства.Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань. Каталог цих завдань наведено у табл. 1.2 [11,406-407].

Таблиця 1.2.

**Каталог функцій і завдань фінансового контролера**

|  |  |
| --- | --- |
| Функції | Завдання |
| 1. Координація
 | * Регулювання інформаційних потоків
* Координація процесу планування
 |
| 1. Фінансова стра­тегія
 | * Активна участь у розробці фінансової стратегії під­приємства та координація роботи з планування фінан­сово-господарської діяльності
* «Продаж» цілей і планів
* Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку
 |
| 1. Планування та бюджетування
 | * Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої ме­тодики прогнозування та бюджетування »
* Забезпечення процесу бюджетування
* Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів
 |
| 1. Бюджетний контроль
 | * Внутрішній (управлінський) облік = management accounting
* Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів
* Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих
* Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розроб­ка заходів щодо їх нейтралізації
* Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві
* Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін)
* Підготовка звіту про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів і діяльності (ра­портування)
 |
| 1. Внутрішній

консалтингта методологічнезабезпечення | * Розробка методичного забезпечення діяльності окре­мих структурних підрозділів
* Надання консультацій і рекомендацій керівництву під­приємства та структурним підрозділам у процесі роз­робки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем
 |
| 1. Внутрішній аудит та ревізія
 | * Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками
* Проведення внутрішнього аудиту та координація вла­сної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства
* Забезпечення збереження майна підприємства
 |

Реалізація покладених на фінансовий контролінг завдань до­сягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поді­ляють на стратегічний та оперативний. Їх характеристику подано в таблиці 1.3 [14,10-11].

Таблиця 1.3.

**Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознаки | Стратегічний | Оперативний |
| Орієнтація  | Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства | Економічна ефективність та рентабельність діяльності підприємства |
| Рівень управління  | Стратегічний | Тактичний та оперативний |
| Цілі | Забезпечення виживання Проведення антикризової політикиПідтримання потенціалу успіху | Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства |
| Головні завдання | * Участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства
* Відповідальність за стратегічне планування
* Розробка альтернативних стратегій
* Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, які лежать в основі стратегічних планів
* Визначення вузьких та пошук слабких місць
* Визначення слабких підконтрольних показників відповідно до стратегічних цілей
* Порівняння планових (нормативних) та фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків цих відхилень
* Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)
 | * Керівництво при плануванні та розробці бюджету (поточне та оперативне планування)
* Визначення вузьких та пошук слабких місць для тактичного планування
* Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей
* Порівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень
* Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів
* Мотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень
 |

Контролінг є однією із функцій управління, зокрема концепцією ефективного управління підприємством, і забезпечує тривале його існування в умовах конкуренції.

Сьогодні існують певні концепції контролінгу (таблиця 1.4 [14,8])

Таблиця 1.4.

**Основні концепції контролінгу**

|  |  |
| --- | --- |
| Орієнтація концепції | Сутність і основні завдання котролінгу в рамках цієї концепції |
| На систему обліку  | Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов’язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства. |
| На управлінську інформаційну систему | Створення загальної інформаційної системи управління. Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація, функціонування і інформаційна підтримка, оптимізація інформаційних потоків. |
| На систему управління6* З акцентом на планування і контроль
* З акцентом на координацію
 | Планування та контроль діяльності структурних підрозділів підприємства.Координація діяльності системи управління підприємства |

**1.2.Система раннього попередження та реагування: основні завдання та порядок організації**

Типовою для багатьох підприємств є проблема неефективного управління ризиками (запізніле їх ідентифікування та нейтраліза­ція) та оперативного виявлення і використання додаткових шан­сів поліпшення діяльності, наслідком чого може бути зменшення потенціалу розвитку та фінансова криза. З метою своєчасної іде­нтифікації чинників, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємства, вжиття превентивних заходів доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР).

Система раннього попередження та реагування — це особ­лива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть насуватися на підприєм­ство як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Згі­дно з найновішими підходами до побудови системи контролінгу на підприємстві у СРПР інтегруються елементи як стратегічного, так і оперативного контролінгу. Сама ж СРПР повинна логічно вписуватися в систему планування та контролю.

Система раннього попередження і реагування виявляє та ана­лізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Першочерговим завданням системи ранньо­го попередження є своєчасне виявлення ознак кризи на підпри­ємстві, тобто прогнозування можливого банкрутства. З іншого боку, за допомогою цієї системи виявляються додаткові шанси для суб'єкта господарювання. На базі СРПР і будується система управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оці­нку та нейтралізацію.

Процес створення системи раннього попередження і реагу­вання може складатися з таких етапів:

1. Визначення сфер спостереження — встановлення об'єктів внутрішньої і зовнішньої діагностики. До основних сфер спосте­реження в рамках внутрішньої діагностики належать: фінансова, виробнича, збутова, організаційна. Зовнішня діагностика побудо­вана на аналізі ситуації на ринку (клієнти, конкуренти, кон'юн­ктура), макроекономічної ситуації в країні та економіко-правових умов діяльності підприємства.
2. Вибір індикаторів раннього попередження, які можуть ука­зувати на розвиток того чи іншого негативного процесу.
3. Розрахунок граничних значень індикаторів і безпечних ін­тервалів їх зміни. У ході даного етапу розраховується, напри­клад, зона безпеки, тобто позитивна різниця між фактичною ви­ручкою від реалізації та виручкою від реалізації, що відповідає точці беззбитковості; величина продуктивності праці, яка забез­печує конкурентоспроможність підприємства; рівень фінансових показників, достатній для підтримки стабільної ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання; розрахунок частки ринку, необхідної для забезпечення планового рівня рентабель­ності, тощо.
4. Формування конкретних аналітичних завдань для аналіти­чних центрів. До таких завдань можуть належати прогнозування банкрутства підприємства, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та ін.
5. Формування інформаційних каналів: забезпечення інформа­ційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та користувачами — керівниками всіх рівнів.
6. Узагальнення одержаних, аналітичних висновків та підго­товка пропозицій і рекомендації щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації слабких, що є основою розробки проектів управ­лінських рішень [11, 415].

Розрізняють дві підсистеми СРПР: система, орієнтована на внутрішні параметри діяльності підприємства, та система, оріє­нтована на зовнішнє середовище. Предметом дослідження останньої є завчасне прогнозування загроз, передусім з боку ко­нтрагентів, держави, конкурентів тощо. Яскравим прикладом застосування даної підсистеми СРПР є проведення банківськи­ми працівниками аналізу підприємств-позичальників у рамках оцінки їх кредитоспроможності. Внутрішньо орієнтована підси­стема СРПР спрямована на ідентифікацію ризиків і шансів, які криються всередині підприємства. В своєму розвитку дана під­система пройшла три покоління: перше було зорієнтовано в ос­новному на ідентифікацію наслідків дії тих чи інших факторів; друге — на визначення симптомів; третє — на виявлення пер­шопричин.

Найскладнішим завданням, яке слід вирішити в процесі орга­нізації системи раннього попередження та реагування, є підбір індикаторів раннього попередження та визначення критеріїв їх інтерпретації. У науково-практичній літературі здебільшого вирі­зняють такі блоки індикаторів:

* загальноекономічні — індикатори, які дозволяють своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки в цілому (використовуються результати досліджень відповідних науково-дослідних економічних і соціологічних інститутів);
* ринкові індикатори — дають змогу виявити тенденції на ри­нках, на яких здійснює свою діяльність підприємство;
* технологічні індикатори — дають інформацію щодо появи на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;
* соціальні індикатори — демографічна ситуація в країні, вар­тість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо;
* політичні індикатори — вплив на діяльність підприємств, які мають політичну природу, зокрема тенденції в економічному законодавстві, політика протекціонізму тощо;
* внутрішні індикатори — система показників, які розрахову­ються на базі внутрішнього (управлінського) обліку та звітності.

Комбінація показників, які слугують внутрішніми індикато­рами раннього попередження, підбирається з урахуванням мож­ливостей прогнозування на їх основі фінансового стану підпри­ємства та загрози банкрутства. Згідно з найновішими розробками у сфері фінансового контролінгу як ключовий внутрішній інди­катор раннього попередження рекомендується використовувати показник Free Cash-flow. Цей показник є результатом руху гро­шових коштів у рамках операційної та інвестиційної діяльності й оперативно сигналізує про проблеми в сфері збуту, виробництва, управління оборотними активами тощо.

Отже, явно є те , що органічно вбудована в систему економічних служб підприємства служба контролінгу є функціонально відокремленим напрямком в його роботі, що дозволяє оптимізувати діяльність інших економічних служб з точки зору аналітичних позицій, а також найбільш повно реалізувати можливість вироблення альтернативних підходів для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

**1.3.Методи фінансового контролінгу**

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій вико­ристовують велику кількість методів. Поряд з окремими загально методологічними та загальноекономічними методами викорис­товуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування. До основних специфічних методів контролінгу належать:

* аналіз точки беззбитковості;
* бенчмаркінг;
* вартісний аналіз;
* портфельний аналіз;
* SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць);
* АВС - аналіз;
* ХУZ- аналіз;
* методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо).

*Аналіз точки беззбитковості*. Важливим завданням контролінгу (управлінського обліку) є калькуляція ціни, планування прибутку підприємства та асор­тименту продукції. Дійовим інструментом виконання цього за­вдання є розрахунок точки беззбитковості та необхідної суми покриття. Цей метод контролінгу зводиться до визначення міні­мального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно по­стійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, за­безпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому пе­ріоді, з іншого — створити умови для самофінансування під­приємства.

Точка беззбитковості характеризує обсяг реалізації продукції за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідає валовим затратам на її вироб­ництво та реалізацію. Точку беззбитковості називають також точкою «порогового» прибутку чи точкою рівноваги. Розгляду­ваний метод побудований на тезі, що із збільшенням обсягів реа­лізації величина умовно постійних витрат на одиницю продукції зменшується.

Важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємства є *бенчмаркінг*. Бенчмаркінг(від англ. Benchmarking - встановлення контрольної точки) — це перманентний, безперер­вний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих про­цесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємс­тва (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу..

*Вартісний аналіз* — це метод контролінгу, що полягає в дослі­дженні функціональних характеристик продукції, яка виробля­ється, на предмет еквівалентності їх вартості та корисності. От­же, в центрі уваги вартісного аналізу перебувають функціональні та вартісні параметри продукції (робіт, послуг), саме тому цей вид аналізу позначають також як функціонально-вартісний. У ході аналізу здійснюється класифікація функцій продукту у роз­різі функціональних класів: головні, додаткові та непотрібні. На основі цього розробляються пропозиції щодо мінімізації затрат на виконання кожної функції, а також щодо анулювання друго­рядних функцій, які потребують значних затрат.

*Портфельний аналіз* — ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Традиційно цей інструмент використовується при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Фінансист під те­рміном «портфоліо» розуміє оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій (концепція оптимізації портфеля інвестицій Марковіца, модель оцінки капітальних акти­вів). В основі портфельного аналізу покладено два оцінні крите­рії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) і рівень ризиковості вкладень.

За аналогією з цінними паперами можна проводити аналіз портфеля продукції (послуг), виробництвом яких займається під­приємство. Зрозуміло, що портфельний аналіз доцільно викорис­товувати на тих підприємствах, які займаються виробництвом ба­гатьох видів продукції. В ході аналізу окремі продуктові групи виокремлюються у відповідні стратегічні «бізнес-одиниці», кож­на з яких оцінюється з погляду прибутковості та ризиковості ви­робництва.

Даний метод контролінгу використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших еле­ментів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень.

*АВС-аналіз* полягає у виявленні та оці­нці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.Згідно з цим методом досліджувана сукупність, на­приклад запаси сировини та матеріалів, ділиться на три частини:

1. група А *—* запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кі­лькості в натуральному виразі;
2. група В *—* середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі;
3. група С *—* запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з погляду їх вартості.

*Методи фінансового прогнозування*. Виконання функцій стратегічного та оперативного контролін­гу, система раннього попередження та реагування, довгострокове планування та бюджетування значною мірою грунтуються на фі­нансових прогнозах. У науково-практичній літературі виокрем­люють три основні групи методів прогнозування:

* суб'єктивні (експертні) методи визначення прогнозних по­казників;
* каузальне прогнозування;
* методи екстраполяції [11, 430-441].

Одним з важливих методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних *(Strenght)* і слабких *(Failure)* місць, а та­кож наявних шансів *(Opportunity)* і ризиків *(Threat).* В еконо­мічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз *(SWOT - analysis).* Даний вид аналізу може здійс­нюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На ос­нові результатів аналізу ендогенного середовища розробля­ються рекомендації щодо:

1. усунення наявних слабких місць;
2. ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявля­ється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно:

1. нейтралізації можливих ризиків;
2. використання додаткових шансів.

На рис. 1.1[11,442] у вигляді матриці наведено типові приклади си­льних і слабких сторін вітчизняних підприємств, а також шансів і ризиків, які можуть виникнути під дією зовнішніх обставин.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони:*** кваліфікований інженерно-технічний персонал;
* низькі витрати на заробітну плату;
* наявність власних виробничих споруд;
* прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб.
 | **Слабкі сторони:*** інертність і зловживання керівництва підприємства;
* крадіжки на виробництві;
* застарілий асортимент продукції;
* висока енергомісткість продукції;
* неефективна діяльність служби збуту.
 |
| **Додаткові шанси:*** ринок сформований в основному за рахунок імпорту;
* державою проводяться протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;
* іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.
 | **Ризики:*** криміногенні ризики;
* інфляційний ризик ( знецінення реальної вартості капіталу);
* ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів;
* ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.
 |

 Рис.1.1 Матриця SWOT-аналізу

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і за-гроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 1.5 [10,11]).

Таблиця 1.5

**Основні етапи застосування SWOT-аналізу**

|  |  |
| --- | --- |
| Аналіз поточної ситуації (діагноз)  | Аналіз майбутнього (прогноз)  |
| 1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів  |    |
| 2. Оцінка зовнішніх факторів (експертиза)  | 5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора  |
| 3. Оцінка внутрішніх факторів (експертиза)  | 6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилю­ють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів  |
| 4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)?  | 7. Якими ми бажаємо та можемо бути ?  |
|    | 8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності  |

SWOT-аналіз може бути деталізованішим, і проводитися в розрізі окремих функціональних блоків діяльності, центрів за­трат, видів продукції тощо. В табл. 1.6 [11,444] наведена загальна схема аналізу сильних і слабких сторін у фінансовій сфері.

Таблиця 1.6

**Оцінка сильних і слабких сторін у фінансовій сфері**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об’єкт аналізу | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Ліквідність
 |  |  |
| 1. Прибутковість
 |  |  |
| 1. Cash-flow
 |  |  |
| 1. Структура капіталу
 |  |  |
| 1. Структура активів
 |  |  |
| 1. Дебіторська заборгованість
 |  |  |
| 1. Кредиторська заборгованість
 |  |  |
| 1. Фінансові відносини з капіталодавцем
 |  |  |
| 1. Реальні інвестиції
 |  |  |
| 1. Фінансові інвестиції
 |  |  |
| 1. Оборотність оборотних активів
 |  |  |

У процесі аналізу сильні та слабкі місця підприємства слід оцінити з урахуванням основних тенденцій змін у зовнішньому щодо підприємства середовищі. Так, ліквідність підприємства на актуальну дату може бути сильною стороною підприємства, од­нак через деякий період внаслідок дії зовнішніх факторів вона може стати недостатньою і перетворитися на слабке місце.

Оскільки сильні та слабкі місця, як правило, є відносними ве­личинами, в процесі аналізу їх слід порівнювати з аналогіями на підприємствах-конкурентах. Під час аналізу сильних і слабких місць визначаються критичні сфери, які під дією специфічних зо­внішніх і конкурентних факторів впливають на економічні ре­зультати підприємства. Потім визначаються ключові параметри чинників, що впливають на ефективність господарської діяльнос­ті. На практиці досить часто в ході SWOT-аналізу використову­ються такі методи контролінгу, як анкетування та АВС-аналіз. Результати аналізу унаочнюються у вигляді діаграм, матриць, схем, графіків.

**Розділ ІІ. Аналіз сильних і слабких місць на ТОВ**

**2.1. Оцінка сильних і слабких місць у фінансовій сфері ТОВ «Добробут»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Добробут» розташоване на території смт «Воскресенськ», яке знаходиться у північній частині Жовтневого району. ТОВ «Добробут» було засновано у 2004 році. Форма власності: колективна.

Вид економічної діяльності: надання послуг у галузях овочівництва, декоративного садівництва і вирощування продукції розплідників (за КВЕД - 01.12.0).

Засновники юридичні та фізичні особи.

Відповідно до статуту, ТОВ «Добробут» ставить своєю метою отримання прибутку шляхом здійснення наступних видів діяльності:

* вирощування овочів та коренеплодів;
* оптова торгівля сільськогосподарськими продуктами.

Керівнику господарства підзвітні 4 ланки: виробнича дільниця, овочева база, транспортна дільниця та бухгалтерія. Усі види діяльності здійснюються у відповідності до діючого законодавства, з дотриманням вимог щодо стандартизації та сертифікації продукції. Виробничу частину очолює головний агроном, овочеву базу – завідувач бази, транспортну дільницю – головний енергетик та бухгалтерію – головний бухгалтер.

На чолі підрозділів стоять бригадири, завідуючі, начальники, вони є обліковцями та нормувальниками для своїх структурних одиниць.

Визначимо, що необхідно для проведення SWOT – аналізу для підприємства.

Для проведення SWOT-аналізу не потрібні ні великі бази даних, ні формальна підготовка. Будь-хто, хто хоч трохи знайомий з компанією й має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних і безглуздих висновків, повним таких невизначених і двозначних понять, як "експлуатаційна характеристика продукту", "сучасне устаткування", "ціни". До того ж, користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу або ненадійну інформацію. Щоб уникнути зазначених помилок і дістати максимум користі з SWOT-аналізу, необхідно дотримуватись наступних нескладних правил.

Правило 1. Ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, який охоплює весь їхній бізнес. Вірогідно, він буде занадто узагальненим і марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабих сторін, можливостей і погроз.

Правило 2. Зрозуміти розходження між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями й загрозами. Сильні й слабі сторони - це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й непідвласні впливу організації.

Правило 3. Сильні й слабкі сторони можуть уважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги й недоліки, при цьому вони повинні визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо він працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабих сторін може набратися дуже багато, так що й не зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цього переваги й недоліки повинні бути ранжирувані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Правило 4. Необхідно бути об'єктивними й використовувати різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точним і глибоким, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії й обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз - це не просто перерахування підозр менеджерів. Він повинен у якнайбільшому ступені ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Правило 5. Необхідно уникнути великих і двозначних заяв. Занадто часто SWOT-аналіз послаблюється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які, найімовірніше, нічого не значать для більшості покупців. Чим точнішим є формулювання, тим кориснішим буде аналіз.

Отже, ми визначили, що повинен являти собою результат SWOT-аналізу. Тепер поговоримо про те, як прийти до цього результату.

## Крок 1. Визначення сильних і слабих сторін ТОВ «Добробут»

Перший етап дозволить нам визначити, які сильні сторони й недоліки ТОВ «Добробут». Для визначення сильних й слабих сторін товариства необхідно:

1. Скласти перелік параметрів, за яким буде оцінене підприємство;
2. За кожним з параметрів визначити, що є сильною, а що - слабою стороною.

Проілюструємо цю методику прикладом.

Для оцінки ТОВ «Добробут» можна скористатися наступним списком параметрів:

1. Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку товариства, наявність взаємодії між відділами підприємства й т. ін.)
2. Виробництво (можуть оцінюватися виробничі потужності, якість і ступінь спрацювання устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини й матеріалів і т.п.)
3. Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість товариства, прибутковість бізнесу й т.п.)
4. Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок, і т.п.)
5. Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію ТОВ «Добробут», ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Далі заповнюємо таблицю, де відображені сильні та слабкі сторони ТОВ «Добробут»

Таблиця 2.1.

**Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Добробут»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри оцінки | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Організація
 | * Високий рівень кваліфікації персоналу
 |  |
| 1. Виробництво
 | * Перевірений і надійний постачальник МТЗ;
* Собівартість продукції нижче, ніж у регіональних конкурентів, на 10%
 | * Задовільна якість продукції;
* Високий ступінь спрацювання устаткування - до 70%
 |
| 1. Фінанси
 |  | * Сезонний характер надходження основного потоку коштів
 |
| 1. Інновації
 | * Установка краплинного зрошення на площі 10 га
 |  |
| 1. Маркетинг
 | * Можливість торгувати плодоовочевою продукцією цілий рік (наявність сховищ і холодильників)
 | * Невпізнанність продукції ТОВ «Добробут» на ринку;
* Відсутність відділу маркетингу на підприємстві;
* Необхідність налагодження гарантованого збуту
 |

## Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Добробут»

Другий крок SWOT-аналізу - це своєрідна "розвідка місцевості" - оцінка ринку. Цей етап дозволить нам оцінити ситуацію поза нашим товариством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз можна взяти наступний список параметрів:

1.       Фактори попиту (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію ТОВ «Добробут» і т.п.)

2.       Фактори конкуренції (варто враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу до ринку і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку й т.п.)

3.       Фактори збуту (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умовам постачання матеріалів і комплектуючих і т.п.)

4.       Економічні фактори (враховується курс долара, євро, рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави й т.п.)

5.       Політичні й правові фактори (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади й т.п.)

6.       Науково-технічні фактори (звичайно приймається до уваги рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки й т.п.)

7.       Соціально-демографічні фактори (варто врахувати чисельність і статевовікову структуру населення регіону, у якому працює підприємство, рівень народжуваності й смертності, рівень зайнятості населення й т.п.)

8.       Соціально-культурні фактори (звичайно враховуються традиції й система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поводження людей і т.п.)

9.       Природні й екологічні фактори (береться до уваги кліматична зона, у якій працює товариство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища й т.п.)

Далі, як і в першому випадку, заповнюємо таблицю (табл. 2.2): у перший стовпчик ви записуємо параметр оцінки, а в другі й третій - існуючі можливості й загрози, пов'язані із цим параметром.

Таблиця 2.2.

## Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Добробут»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри оцінки | Можливості | Загрози |
| 1. Конкуренція
 | * Розширити асортимент плодоовочевої продукції шляхом впровадження нових сортів і технологій.
 | * Наплив дешевої овочевої продукції з Херсонської області.
* Велика кількість конкурентів за рахунок продажів продукції із власних присадибних
 |
| 1. Збут
 | * Розширити збутову мережу за рахунок придбання торговельного приміщення-складу на оптовому ринку м.Миколаєва
* Представлення на ринку упакованої й відсортованої продукції
 | * Труднощі в реалізації нестандартної продукції через відсутність переробних підприємств в області
 |
| 1. Попит
 | * Зі зростанням доходів населення збільшуються обсяги споживання овочів у зимово-весняний період.
 |  |
| 1. Природні й екологічні фактори
 |  | * Погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність і якість продукції
 |
| 1. Економічні фактори
 |  | * Падіння попиту через зниження доходів населення
 |

В SWOT-аналізі необхідно не тільки розкрити сильні й слабі сторони, загрози й можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду на те, наскільки важливим вони є для даного товариства. Для цього кожну сильну й слабу сторону, можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши собі два запитання: "Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?" і "Наскільки це може вплинути на наше підприємство?" (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

## Оцінка сильних і слабих сторін, можливостей і загроз ТОВ «Добробут»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильні сторони | 5 | Високий рівень кваліфікації персоналу підприємства |
| 4 | Можливість торгувати плодоовочевою продукцією цілий рік (наявність сховищ і холодильників) |
| 3 | Установка краплинного зрошення на площі 10 га |
| 2 | Собівартість продукції нижче, ніж у регіональних конкурентів, на 10% |
| 1 | Перевірений і надійний постачальник МТЗ |
| Слабі сторони | 1 | Високий ступінь спрацювання устаткування - до 70% за окремими групами |
| 5 | Невпізнанність продукції ТОВ «Добробут» на ринку |
| 2 | Відсутність відділу маркетингу на підприємстві |
| 6 | Необхідність налагодження гарантованого збуту |
| 3 | Сезонний характер надходження основного потоку коштів |
| 4 | Задовільна якість продукції |
| Можливості | 4 | Розширити збутову мережу за рахунок придбання торговельного приміщення-складу на оптовому ринку м.Миколаєва |
| 3 | Представлення на ринку упакованої й відсортованої продукції |
| 2 | Розширити асортимент плодоовочевої продукції шляхом впровадження нових сортів і технологій |
| 1 | Зі зростанням доходів населення збільшуються обсяги споживання овочів у зимово-весняний період |
| Загрози | 3 | Погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність і якість продукції |
| 5 | Наплив дешевої овочевої продукції з Херсонської області |
| 4 | Труднощі в реалізації нестандартної продукції через відсутність переробних підприємств в області |

## Крок 3. Зіставлення сильних і слабих сторін ТОВ «Добробут» з можливостями й загрозами ринку

Зіставлення сильних і слабих сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволить відповісти на наступні питання щодо подальшого розвитку бізнесу, які й відіб'ють суть аналізу:

1. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
2. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
3. Які слабі сторони товариства можуть перешкодити скористатися можливостями?
4. Яких загроз, збільшених слабими сторонами товариства, потрібно найбільше побоюватися?

Таблиця 2.4.

**Матриця SWOT-аналізу реалізації плодоовочевої продукції ТОВ «Добробут»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | МОЖЛИВОСТІ 1. Розширити збутову мережу за рахунок придбання торговельного приміщення-складу на оптовому ринку м.Миколаєва. 2. Представлення на ринку упакованої й відсортованої продукції. 3. Розширити асортимент плодоовочевої продукції шляхом впровадження нових сортів і гібридів | ЗАГРОЗИ 1. Наплив дешевої овочевої продукції з Херсонської області 2. Труднощі в реалізації нестандартної продукції через відсутність переробних підприємств в області 3. Погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність і якість продукції |
| СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Високий рівень кваліфікації персоналу ТОВ «Добробут» 2. Можливість торгувати плодоовочевою продукцією цілий рік (наявність сховищ і холодильників) 3. Установка краплинного зрошення на площі 10 га | 1. Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони товариства? * Торгівля через склад-сховище цілий рік.
* Розширення асортименту вирощуваної продукції й поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій.
* Збільшення продажів за рахунок подання продукції, орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів (очищеної, відсортованої, упакованої продукції).
* Розробка торговельної марки.
 | 2. За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі погрози?1. Стримати наших покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції ТОВ «Добробут» 2. Зниження собівартості виробництва овочів за рахунок використання нових технологій |
| СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Необхідність налагодження гарантованого збуту. 2. Невпізнанність продукції ТОВ «Добробут» на ринку. 3. Задовільна якість продукції. 4. Сезонний характер надходження основного потоку коштів | 3. Які слабкі сторони підприємства можуть перешкодити скористатися можливостями? 1. У результаті сезонного надходження основної маси коштів можуть виникнути труднощі зі своєчасним придбанням сортувальної й пакувальної лінії. 2. Неефективність продажів через відсутність торговельної марки. | 4. Яких загроз, збільшених слабими сторонами товариства, потрібно найбільше побоюватися? 1. Конкурент, який з'являється, може запропонувати ринку продукцію, аналогічну нашій, за нижчими цінами. 2. Відсутність ринку для нестандартної продукції. 3. Втрата врожаю в результаті поганих погодних умов. |

Заповнивши цю матрицю, можна виявити, що:

1. Визначені основні напрямки розвитку товариства
2. Сформульовані основні проблеми товариства

Проаналізувавши й зіставивши можливості із сильними сторонами ТОВ «Добробут», дійдемо висновку, що за даних умов для підприємства буде вигідно організувати цілорічну торгівлю через склад-магазин на оптовому ринку м. Миколаїв, причому наявність спеціалізованих холодильників позитивно позначиться на якості продукції за умови довгострокової реалізації. Крім цього, буде представлена продукція з різним видом доробки, розрахована для декількох груп споживачів залежно від їхнього бажання платити додаткову суму за очищену, відсортовану або упаковану продукцію. Спираючись на сильні сторони товариства, можна знижувати загрози, застосовуючи гнучку цінову політику для боротьби з небажаними конкурентами. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може бути недолік коштів, необхідних для покупки сортувальної й пакувальної лінії, й відсутність торговельної марки ТОВ «Добробут».Основною загрозою, збільшеною слабими сторонами для ТОВ «Добробут»,буде відсутність системи гарантованого збуту нестандартної продукції, яка з’являється внаслідок поганих погодних умов.

**2.2. Необхідність координації різних функціональних блоків на підприємстві**

Одна з головних задач, розв'язуваних службою контролінгу на підприємстві, — це аналіз і діагностика фінансового стану під­приємства.

Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися зі своїми кре­диторами, який прибуток воно одержало і чому.

Мета фінансового аналізу — оцінка минулої діяльності підприєм­ства, Його становище на певний момент і його майбутній потенціал.

Фактори, які впливають на стратегію і тактику розвитку підпри­ємства, і його фінансовий стан:

* постійні зміни оточуючого середовища;
* поява нових виробників;
* зміна попиту та пропозиції;
* коливання цін;
* конкуренція між виробниками продукції.

Аналіз фінансового стану підприємства та його планування на майбутнє дає можливість визначити:

* чи достатньо коштів для погашення заборгованості;
* чи платоспроможне підприємство;
* чи не загрожує йому банкрутство.

Керівництво підприємством вимагає постійної оцінки позиції підприємства і показників його діяльності на найближчу і віддалену перспективу.

Аналіз балансу дає можливість:

* осмислити фінансовий стан підприємства;
* прийняти управлінські рішення на основі отриманої інформації.

Такі рішення можуть бути направлені на поліпшення поточної роботи або мати стратегічний характер.

Найважливіші показники діяльності підприємства, які визначаються за допомогою балансу:

1. показники ліквідності;
2. показники ділової активності;
3. показники рентабельності;
4. показники структури капіталу або платоспроможності.

Аналіз джерел власних засобів є однієї з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - його фінансова незалежність від зовнішніх джерел. З цією метою обчислюється коефіцієнт фінансової незалежності «автономії» або концентрації власного капіталу (Кавт) як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу:

|  |  |
| --- | --- |
|  Кавт = | Ф.1 ряд.380 |
| Ф.1 ряд (080+260+270) або (640 чи 280) |

Кавт = 9733,1 / (5175,6 + 5281,1 + 45,9) = 0,93 - на початок звітного періоду

Кавт = 12656,2 / (4785,9 + 8079,4 + 189,7) = 0,97 – на кінець звітного періоду

Практикою встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто критичне значення Кавт = 0,5. Чим більше значення коефіцієнта, тим краще фінансовий стан підприємства (менша залежність від зовнішніх джерел). У нашому варіанті значення Кавт як на початок звітного періоду, так і на кінець більше 0,5, (що свідчить про стабільний стан підприємства, незалежність від зовнішніх джерел (який ще поліпшився на кінець звітного періоду по відношенню до початку).

Для визначення фінансової стійкості вираховують коефіцієнт концентрації залученого капіталу (Кфс), що характеризує співвідношення залученого капіталу до підсумку балансу:

|  |  |
| --- | --- |
|  Кфс= | Ф.1 ряд.(430+480 +620+630) |
| Ф.1 ряд (080+260+270) або (640 чи 280) |

Кфс = (22,1+408,2+339,2)/(5175,6+5281,1+45,9) = 0,07 - на початок звітного періоду

Кфс= (37,3+326,7+34,8)/13055,0 = 0,03 - на кінець звітного періоду

В підсумку балансу ТОВ «Добробут» залучений капітал займає незначне місце, отже підприємство не залежить від зовнішнього середовища.

Визначимо співвідношення залученого капіталу до власного капіталу (Кзв), що характеризує співвідношення власного капіталу і залученого капіталу :

|  |  |
| --- | --- |
|  Кзв= | Ф.1 ряд.(430+480+620+630) |
| Ф.1 ряд.(380) |

Кзв= (22,1+408,2+339,2)/9733,1 = 0,07 - на початок звітного періоду

Кзв =(37,3+326,7+34,8)/12656,2 =0,03 - на кінець звітного періоду

Цей коефіцієнт менше 1 і продовжує знижуватись, а це дуже добре для платоспроможності підприємства ТОВ «Добробут».

Проаналізуємо коефіцієнти ліквідності підприємства ТОВ «Добробут».

1. Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності (Кал)

Оптимальне теоретичне значення показника Кал - не менше ніж 0,2.

Важливим показником ліквідності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності Кал, що характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує платоспроможність позичальника на дату складання балансу. Він визначається як відношення суми грошових коштів підприємства і короткострокових фінансових вкладень до суми короткострокових (поточних) зобов'язань:

|  |  |
| --- | --- |
| Кал= | Ф.1 ряд.220 + 230 + 240 |
| Ф.1 ряд.620 + 430 + 630 |

Кал = 120,9/(339,2+22,1) = 0,33- на початок звітного періоду

Кал = 1022,5/(34,8+37,3) = 14,18– на кінець звітного періоду

Нормативне значення Кал 0,5-1, а в нашому прикладі Кал на кінець звітного періоду дорівнює 14,18, що свідчить про достатньо високу платоспроможність підприємства ТОВ «Добробут» на дату балансу.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)

Важливим показником є коефіцієнт поточної ліквідності, який дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства приходиться на одну гривню поточних зобов'язань. Логіка числення даного показника полягає в тім, що підприємство погашає короткострокові зобов'язання в основному за рахунок поточних активів; отже, якщо поточні активи перевищують по величині поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як успішно функціонуюче (принаймні теоретично). Розмір перевищення і задається коефіцієнтом поточної ліквідності. Значення показника може варіювати по галузях і видам діяльності, а його розумний ріст у динаміці звичайно розглядається як сприятлива тенденція. У західній обліково-аналітичній практиці приводиться нижнє критичне значення показника — 2; однак це лише орієнтоване значення, що вказує на порядок показника, але не на його точне нормативне значення. У банківський літературі цей показник ще називають коефіцієнтом покриття.

(Кпл) визначається як відношення оборотних активів до короткострокових пасивів:

|  |  |
| --- | --- |
| Кпл= | Ф.1 ряд.(260+270) |
| Ф.1 ряд.(620+630) |

Кпл = (5281,1+45,9)/339,2 = 15,7 - на початок звітного періоду

Кпл= (8079,4+189,7)/34,8 = 237,61 - на кінець звітного періоду

Коефіцієнт характеризує, наскільки обсяг поточних зобов'язань за кредитами і розрахунками може бути погашений за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів. Оптимальне теоретичне значення показника Кпл - не менше ніж 0,5, таким чином все указує на те, що платоспроможність підприємства ТОВ «Добробут» у 2005-2006 році дуже висока.

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства на перспективу при умові своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

|  |  |
| --- | --- |
| Кшл = | Ф.1 ряд.(260-100-110-120-10-140+270) |
| Ф.1 ряд.(620+630) |

Кшл = (5281,1-867,6-16,3-2,9+45,9)/339,2 = 13 - на початок звітного періоду

Кшл =(8079,4-931,7-12,3-24,2+189,7)/34,8 = 209,79 - на кінець звітного періоду

Оптимальне теоретичне значення показника Кшл - не менше 1,0.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості.

Отже, підприємство ТОВ «Добробут має досить гарні показники ліквідності, які багаторазове перевищують нормативні значення.

В умовах ринкових відносин велика роль показників рентабельності продукції, що характеризують рівень прибутковості (збитковості). Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують відносну прибутковість підприємства, вимірювану у відсотках до витрат чи капіталу з різних позицій.

Показники рентабельності - це найважливіші характеристики фактичного середовища формування прибутку і доходу підприємств. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняльного аналізу й оцінки фінансового стану підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Аналіз рівня рентабельності підприємства наведено у табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз рівня рентабельності підприємства ТОВ «Добробут»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рядок | Показник | Значення показника |
| У базовому періоді 2005 р. | У звітному періоді 2006 р. |
| 1 | Прибуток чистий | 2619,9 | 2923,1 |
| 2 | Чистий доход | 9052,8 | 8410,3 |
| 3 | Вартість активів | 10456,7 | 12865,3 |
| 4 | Середня вартість активів |  | 11661,0 |
| (гр3р3+гр4р3):2 |
| 5 | Вартість власного капіталу | 9733,1 | 12656,2 |
| 6 | Середня вартість власного капіталу |  | 11194,7 |
| (гр3р5+гр4р5):2 |
| 7 | Рентабельність продаж |  | 34,7 |
| (р1 : р2)\*100% |
| 8 | Рентабельність активів |  | 25,06 |
| (р1 : р4)\*100% |
| 9 | Рентабельність власного капіталу |  | 26,1 |
| (р1 :р6)\*100% |
| 10 | Коефіцієнт оборотності активів |  | 0,7 |
| р2 : р4 |

Розглянувши таблицю робимо висновки, що рентабельність усіх показників досить висока і це говорить про ефективне використання майна підприємства ТОВ «Добробут».

1. Рентабельність продаж (Рп)

Коефіцієнт рентабельність продаж показує, скільки прибутку приходиться на одиницю реалізованої продукції (робіт, послуг). Коефіцієнт показує також, наскільки можуть змінитися собівартість проданих товарів та операційні витрати, щоб це не відобразилося на прибутку негативно.

По підприємству ТОВ «Добробут» рентабельність продаж 34,7, тобто собівартість проданих товарів та операційні витрати можуть зрости на 65,3%.

2. Рентабельність активів (Ра)

Рентабельність активів характеризує прибутковість підприємства, тобто наскільки вдало він розміщує свої кошти. Показник виражає віддачу, яка припадає на одиницю активів позичальника. Методикою проведення оцінки фінансового стану підприємства пропонується оптимальне значення цього показника на рівні 0,15, тобто прибутковість активів повинна складати 15%.

По підприємству ТОВ «Добробут»прибутковість активів 25,06%.

3. Рентабельність капіталу (Рк)

Коефіцієнт рентабельність капіталу показує, скільки прибутку приходиться на одиницю власного капіталу.

По підприємству ТОВ «Добробут»рентабельність капіталу 26,1%.

Значення коефіцієнту оборотності активів вказує, скільки разів у середньому поповнювалися активи підприємства протягом звітного періоду.

По підприємству ТОВ «Добробут»оборотність активів склала 0,7 рази.

**Розділ ІІІ. Основні проблеми та шляхи вдосконалення організації фінансової діяльності підприємства**

**3.1.Зміст та завдання управління фінансами підприємства**

Для того, щоб запропонувати відповідні заходи підвищення ліквідності підприємства ТОВ «Добробут» заповнимо підсумкову зведену таблицю 3.1 діяльності підприємства в 2005-2006 році.

Таблиця 3.1

**Зведена таблиця основних показників діяльності підприємства ТОВ «Добробут»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | Розрахунок | На початок року | На кінець року |
| Вартість оборотних засобів, які є у розпорядженні підприємства | Ф1 ряд. 280 | 10502,6 | 13055,0 |
| Рентабельність продажу  | 050 (ф2) / 035 (ф2) \*100% | 46,9 | 54,3 |
| Рентабельність продукції  | 050(ф2) /040(ф2) \*100% | 88,2 | 118,7 |
| Величина власних обігових коштів (функціонуючий капітал ФК) | Ф1 ряд. 260-620-630 або380+430+480-080 | 4941,9 | 8044,6 |
| Коефіцієнт покриття загальний | Ф1 ряд. 260/620 | 15,6 | 232,2 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності 0,7: 1,0 | Ф1 ряд. (150+160+170+180+190+200+210+220+230+240)/620 | 5,9 | 90,2 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) 0,2 і більше | Ф1 ряд. 220+230+240/620 | 0,4 | 29,4 |
| Частка власних обігових коштів у покритті запасівНе менше 50% | Ф1 ряд. (380-80)/(100+110+120+130) \*100% | 523,5 | 823,3 |
| Коефіцієнт автономії (незалежності) 0,5 і більше | Ф1 ряд. 380/280 | 0,8 | 0,9 |
| Маневреність власних обігових коштів | Ф1 ряд. (220+230+240)/ФК | 0,02 | 0,13 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Кдз | 035(ф2) / ((160+170+180+190+200+210)п +(160+170+180+90+200+210)к)/2 |  | 4,2 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості Ккз | 035(ф2) / ((620)п+(620)к)/2 |  | 45,0 |

Сума господарських коштів, що їх підприємство ТОВ «Добробут» має у розпорядженні - це показник який дає загальну вартісну оцінку активів, які перебувають на балансі підприємства. Зростання цього показника на 2552,4 тис. грн. свідчить про збільшення майнового потенціалу підприємства.

Показники рентабельності - це найважливіші характеристики економічного стану підприємства, фактичного середовища формування прибутку і доходу підприємств. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються, як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення. Рентабельність продажу по товариству зросла з 46,9 % до 54,3 %. Рентабельність продукції зросла з 88,2 % до 118,7 %.

Таким чином, робимо висновки, що рентабельність усіх показників ТОВ «Добробут» зросла і це говорить про ефективне використання майна підприємства. Слід також зазначити, що рентабельність у 2006 році досить висока, це говорить про те, що ціни на продукцію необґрунтовано високі, та у наступному це може привести до програшу у конкурентній боротьбі - клієнти підуть туди, де ціни нижче.

Розмір власного капіталу (функціонуючий капітал), характеризує ту частину власного капіталу підприємства, яка є джерелом покриття поточних активів підприємства (тобто активів, які мають період обороту менше ніж один рік). Цей розрахунковий показник залежить як від структури активів, так і від структури джерел коштів. Показник має особливо важливе значення для підприємств. Зростання цього показника в динаміці - позитивна тенденція. Основним і постійним джерелом збільшення власних оборотних коштів є прибуток. Функціонуючий капітал підприємства зріс з 4941,9 тис. грн. до 8044,6 тис. грн.

Коефіцієнт покриття загальний, характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більшим за одиницю. Зростання його - позитивна тенденція. Орієнтовне значення показника підприємство встановлює самостійно. Воно залежатиме від щоденної потреби підприємства у вільних грошових ресурсах. Коефіцієнт характеризує, наскільки обсяг поточних зобов'язань за кредитами і розрахунками може бути погашений за рахунок усіх мобілізованих оборотних активів. У банківських методиках теоретичне значення показника - не менше ніж 2,0. Таким чином, все указує на те, що платоспроможність підприємства як у 2005 році, так і у 2006 році має досить високий рівень.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, аналогічний коефіцієнту покриття, але обчислюється за вужчим колом поточних активів (з розрахунку виключають найменш ліквідну їх частину - виробничі запаси). Кошти, які можна отримати у разі вимушеної реалізації виробничих запасів, можуть бути суттєво меншими за витрати на їх придбання. За ринкової економіки типовою є ситуація, коли під час ліквідації підприємства отримують 40% і менше від облікової вартості запасів. В іноземній літературі трапляється орієнтовне (найнижче) значення цього показника - 1. Однак ця оцінка також досить умовна. У 2005 році цей показник дорівнював 5,9 та на кінець 2006 становив 90,2.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності). Він є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Рекомендована нижня межа цього показника - 0,2. У 2005 році цей показник у ТОВ «Добробут», становив 0,4 та на кінець 2006 дорівнював 29,4. Тобто, за даними балансу на початок року цей показник наближався до нормативного, а на кінець періоду господарство має досить високий рівень платоспроможності за усіма показниками ліквідності.

Частина власних оборотних коштів у покритті запасів. Це вартість запасів, яка покривається власними оборотними коштами. Має велике значення для підприємств, що займаються торгівлею. Рекомендована нижня межа цього показника - 50%. У 2005 році цей показник дорівнював 523,5% - що свідчить про достатність власних оборотних коштів у покритті запасів, та на кінець 2006 зріс до 823,3 %.

Коефіцієнт автономії (незалежності) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Нормативне значення >0,5. У 2005 році цей показник дорівнював 0,8 і на кінець 2006 зріс до 0,9.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборотні кошти, а яку капіталізовано, тобто у 2005 - 2006 роках від 2% до 13% використовується для фінансування поточної діяльності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості Кдз. Прискорення оборотності розглядається як позитивне явище. Якщо на кінець періоду знижується, це розглядається як негативне явище для підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості Ккз. Випереджальний ріст кредиторської заборгованості в порівнянні з дебіторською свідчить в цілому про погіршення фінансового стану підприємства.

В нашому випадку Ккз < Кдз , тобто 4,2 < 45,2 – це свідчить про те, що фінансовий стан підприємства на кінець 2006 року добрий.

Отже, відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та позиченими коштами фінансової стійкості підприємства у 2005 році можна кваліфікувати як стійкий фінансовий стан, тому що тільки сума власних оборотних коштів – 5475,6 тис грн. забезпечують запаси й витрати підприємства, сума яких дорівнює 5281,1 тис. грн.

У 2006 році підприємство також має стійкий фінансовий стан, тому що запаси й витрати, сума яких дорівнює 8079,4 тис. грн., забезпечуються власними оборотними коштами у сумі 8570,3 тис грн.

Зазначимо у підсумку, що ТОВ «Добробут» додержується економічних нормативів та підвищує рентабельність продукції.

Запропонуємо заходи які застосовує ТОВ «Добробут» в своєї діяльності для такого досконалого фінансового стану, який ми побачили аналізуючи діяльність підприємства.

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

Зниження собівартості продукції – дозволяє підприємству ТОВ «Добробут» 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 прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства ТОВ «Добробут», 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 споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво «ходових» товарів, дозволяє покращувати фінансовий стан підприємства.

Підприємство ТОВ «Добробут» 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.

Від структури і якості фінансових звітів значною мірою залежить платоспроможність, стабільність, репутація та фінансовий успіх підприємства ТОВ «Добробут». Тому аналізу якості наведеної у звітах інформації в ТОВ «Добробут» приділяється багато уваги, проводяться незалежні аудиторські перевірки.

Управління підприємством ТОВ «Добробут» вимагає систематичної інформації про здійснювані господарські процеси, їх характеру й обсягу, про наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, їхньому використанні, власному капіталі, зобов'язаннях і фінансових результатах діяльності. Користуючись показниками поточного обліку і звітності, керівництво підприємства ТОВ «Добробут» контролює раціональність використання господарських ресурсів, рентабельність (тобто одержання прибутку, достатнього для залучення й утримання вкладеного капіталу), ліквідність (достатності, засобів для погашення заборгованості по зобов'язаннях), одержує іншу ділову інформацію, а також здійснює планування і прогнозування діяльності підприємства.

**3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організації фінансової діяльності підприємства**

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спе­ціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм конт­ролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи той суб’єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програ­ми підвищення ефективності діяльності, а також ураховувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

1. Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні фор­ми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробниц­тва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

2. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підви­щення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяль­ності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устатку­вання залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належ­ної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефек­тивності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбере­ження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ре­сурсів і джерелами постачання.

4. Вироби. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останньої має корелювати з ко­рисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефектив­ності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством (організацією) для реалізації продук­ти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяль­ності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організацій­них та економічних перешкод між виробництвом продукції (надан­ням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень.

5. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники — керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлю­ються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві (в орга­нізації), підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

6.Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціо­нальне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства (уста­нови), що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію уп­равлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продук­тивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господа­рювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформува­тися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

7. Методи роботи. За переважання трудомістких процесів дос­коналіші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства (організації). Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підви­щення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагро­мадженого на інших підприємствах (фірмах) позитивного досвіду.

8. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства (організації). Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві (в організації).

Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяль­ності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

9.Державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елемен­тами є: а) практична діяльність владних структур; б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність); в) фінансові інстру­менти (заходи, стимули); г) економічні правила та нормативи (ре­гулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензу­вання окремих видів діяльності); д) ринкова, виробнича й соціаль­на інфраструктури; е) макроекономічні структурні зміни; є) прог­рами приватизації державних підприємств (організацій); ж) комер­ціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

10.Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефек­тивності діяльності підприємств (організацій) є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств (організацій) справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інфор­маційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значен­ня для ефективного розвитку всіх структурних елементів економі­ки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструк­тури.

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності вироб­ництва підприємства ТОВ «Добробут».

**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.

Одним з важливих методів стратегічного контролінгу є аналіз сильних *(Strenght)* і слабких *(Failure)* місць, а та­кож наявних шансів *(Opportunity)* і ризиків *(Threat).* В еконо­мічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз *(SWOT - analysis).* Даний вид аналізу може здійс­нюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На ос­нові результатів аналізу ендогенного середовища розробля­ються рекомендації щодо:

1. усунення наявних слабких місць;
2. ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

У даній курсовій роботі було проаналізовано діяльність ТОВ «Добробут», за допомогою SWOT – аналізу виявлено його сильні та слабкі сторони, додаткові можливості та ризики.

Зазначимо у підсумку, що ТОВ «Добробут» додержується економічних нормативів та підвищує рентабельність продукції.

Запропонуємо заходи які застосовує ТОВ «Добробут» в своєї діяльності для такого досконалого фінансового стану, який ми побачили аналізуючи діяльність підприємства.

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

Зниження собівартості продукції – дозволяє підприємству ТОВ «Добробут» 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 прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства ТОВ «Добробут», 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 споживачів, а також отримання ліцензій на виробництво «ходових» товарів, дозволяє покращувати фінансовий стан підприємства.

Підприємство ТОВ «Добробут» 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 «Добробут».

**Список використаної літератури**

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N 87
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджено на­казом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N 87.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові резуль­тати», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. N 87.
4. *Кодацкий В.П.* Направления улучшения деятельности субъектов хозяйствования // Економіка, Фінанси, Право.-2005.- №9.- С 6-10.
5. *Конторщикова О.* Аналіз фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством// Економіка, Фінанси, Право.-2002.- №6.- С 3-5.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.; под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ – ДАНА.-2003.
7. *Король В.* Методологічні розбіжності оцінки ліквідності і платоспроможності в системі аналіз фінансового стану підприємств// Економіка, Фінанси, Право.-2003.- №5.- С 22-25.
8. *Котляр М.Л.* Аналіз фінансового стану підприємства // Фінанси України.-2004.-№5.- С.99-104.
9. Петренко С.Н. Контроллинг/ Учебное пособие. – К.: Ника –Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
10. Стефаник І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу// Фінанси України. – 2005. – №2.- с. 146-153.
11. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання: Навч. Посібник.-К.: КНЕУ, 2003.-554 с.
12. Фінанси підприємства: навч. пос./за ред.*Г.Г. Кірейцева, М.М. Александрова*.- К.: ЦУЛ, 2002.-268с.
13. Фінанси підприємства: підручник/ проф. *А.М. Поддєрьогін*.- К.: КНЕУ, 2002.-571с.
14. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання). – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004.- 136 с.
15. Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі нормативних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.