

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА  
ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ФІНАНСІВ, ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА

КАФЕДРА ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА  
ОПОДАТКУВАННЯ



## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

із дисципліни «**Фінансовий контролінг**»  
для студентів другого (магістр) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» за  
освітньо-професійними програмами «Фінанси, банківська справа та  
страхування» та «Управління фінансово-економічною безпекою»



Полтава 2023



## ЗМІСТ

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ І МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ.....	5
1.1. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу...5	
1.2. Функції і завдання контролінгу.....	7
1.3. Основні етапи розвитку: історична довідка.....	9
1.4. Види та інструментарій контролінгу.....	10
ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СФЕРІ БІЗНЕСУ.....	13
2.1. Організаційні моделі контролінгу.....	13
2.2. Професійні й особистісні якості контролера.....	16
2.3. Фази й темпи впровадження контролінгу.....	21
ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ.....	23
3.1. Місце бюджетування в системі планування та види бюджетів.....	23
3.2. Послідовність бюджетування та роль контролера у бюджетному процесі.....	25
3.3. Бюджетний контроль.....	27
ТЕМА 4. ВНУТРІШНЄ (ТРАНСФЕРТНЕ) ЦІНОУТВОРЕННЯ.....	28
4.1. Сутність трансфертного ціноутворення в ринковій економіці.....	28
4.2. Методи розрахунку трансфертних цін.....	30
4.3. Реалізація функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення.....	33
ТЕМА 5. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ.....	34
5.1. Моделі показників оцінювання результатів діяльності підприємства...34	
5.2. Система базових показників.....	39
5.3. Мотиваційні механізми в системі фінансового контролінгу.....	41

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

ТЕМА 6. ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ КОНТРОЛІНГ.....	42
6.1. Сутність та концепції вартісно-орієнтованого управління.....	42
6.2. Елементи і складові процесу управління вартістю.....	45
6.3. Фактори, які впливають на вартість підприємства.....	45

6.4. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість.....	47
--	----

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ТА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ.....	49
---	----

7.1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу.....	49
--	----

7.2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу.....	50
--	----

7.3. Збалансована система показників.....	51
---	----

7.4. Практична реалізація ЗСП.....	53
------------------------------------	----

ТЕМА 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ТА МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ.....	57
--	----

8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики.....	57
--	----

8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики.....	61
--	----

8.3. Практика використання елементів діагностики у фінансовому контролінгу.....	62
---	----

8.4. Моніторинг як невід’ємний елемент фінансової діагностики.....	63
--	----

ТЕМА 9. ГАРМОНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК КОМПЕТЕНЦІЯ КОНТРОЛІНГУ.....	66
---	----

9.1. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності.....	66
---	----

9.2. Підходи до гармонізації фінансової звітності як важливого джерела інформаційного забезпечення підприємства.....	68
--	----

9.3. Користувачі внутрішньої інформації підприємства.....	69
---	----

9.2. Взаємозв’язок системи управління, контролінгу та інформатики.....	71
--	----

9.3. Фактори комплексного вирішення управлінських завдань за допомогою інформаційного забезпечення.....	72
---	----

ТЕМА 10. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	74
--	----

10.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю.....	74
---	----

10.2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю.....	76
---	----

10.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю.....	78
---	----

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	80
------------------------	----

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ І МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

- 1.1. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу
- 1.2. Функції завдання контролінгу
- 1.3. Основні етапи розвитку: історична довідка
- 1.4. Види та інструментарій контролінгу

### **1.1. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу**

Однією з причин виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва привели велику кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу.

Сьогодні не існує однозначного визначення поняття «контролінг», але практично ніхто не заперечує, що це нова концепція управління, породжена практикою сучасного менеджменту. Контролінг (від англ. Control – керівництво, регулювання, управління, контроль) далеко не вичерпується контролем.

Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівників підприємства. Іншими словами, контролінг – це саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

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

На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіонний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо. Нами будуть висвітлюватися основні питання, що пов'язані з організацією та функціонуванням фінансового контролінгу, хоча більшість методів та інструментів, які розглядатимуться, є універсальними і можуть бути використані в інших секторах контролінгу.

В основі цієї нової концепції системного управління організацією лежить прагнення забезпечити успішне функціонування організаційної системи (підприємства, торгові фірми, банки та ін.) в довгостроковій перспективі шляхом:

- адаптації стратегічних цілей до турбулентних умов зовнішнього середовища;
- узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку бізнесу;
- координації та інтеграції оперативних планів за різними бізнес-процесами;
- створення системи забезпечення менеджерів різних рівнів інформацією для управління в оптимальні проміжки часу;
- створення системи контролю над виконанням планів, коригування їх змісту та термінів реалізації;
- адаптації організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на турбулентні вимоги зовнішнього середовища.

Однією з головних причин виникнення та впровадження концепції контролінгу стала необхідність в системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами підприємства. Контролінг забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку та аналізу, а також оцінювання ситуації для прийняття управлінських рішень.

Базовими елементами концепції контролінгу є:

- орієнтація на ефективну роботу підприємства в довготривалій перспективі – філософія прибутковості;
- формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей;
- створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління;
- розподіл задач контролінгу на цикли, що забезпечує гнучкість планування, контролю виконання та прийняття коригуючих рішень.

Цикл контролінгу включає в себе ітеративні етапи планування, контролю виконання та прийняття коригувальних рішень. Етап планування в рамках циклу контролінгу здійснюється за технологією «зустрічних потоків»: спочатку планування проводиться «зверху вниз» (розробка методики планування, координація і деталізація планів за рівнями). Потім планується зустрічний потік «знизу вгору». Як наслідок, виконується одне із завдань контролінгу – розроблення методики коригування планових завдань, координація окремих планів і зведення їх в єдиний план по підприємству.

Етап контролю відхилень плану і факту передбачає аналіз фактичних даних по контрольованих величинах та розроблення заходів щодо усунення небажаних відхилень. При цьому кожен працівник підприємства повинен діяти самостійно по усуненню відхилень в межах наданої йому компетенції. У разі відхилень, що перевищують його компетенції, працівник звертається до менеджерів вищого рівня ієрархії управління.

## 1.2. Функції завдання контролінгу

Контролінг як концепція системи управління стала відповіддю на зміни зовнішніх умов функціонування підприємств.

Контролінг має свій предмет та об'єкт. Об'єктом контролінгу є мікроекономічні процеси та явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками, індикаторами в їх динаміці, а також макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку та фінансовий стан підприємства.

Предметом контролінгу є виробничі ресурси, що забезпечують працю людей у процесі господарської діяльності (основні засоби, нематеріальні активи, матеріальні ресурси) і господарські процеси та їх результати, котрі відображають адекватність витрат і результатів у процесі здійснення виробничої діяльності підприємства (організаційний процес, процеси постачання, виробництва та збуту).

Враховуючи багатогранність системи контролінгу, різні автори по-різному визначають мету контролінгу. Так, мета контролінгу зводиться до підтримання ефективного функціонування підприємства, вона визначається вищим керівництвом і може коригуватися залежно від змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажів, зниження витрат на виробництво, зниження цін, збільшення прибутку, незалежність від кредиторів. Але в цілому контролінг орієнтований насамперед на підтримку процесів прийняття рішень. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб посадових осіб, які приймають рішення, тобто до функцій контролінгу належать створення, обробка, перевірка і передання системної управлінської інформації. Контролінг також підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю й адаптації.

Цілі контролінгу – як напрями діяльності – безпосередньо впливають з цілей бізнесу та можуть відображатися в економічних термінах, наприклад в досягненні певного рівня прибутку, рентабельності або продуктивності організації при заданому рівні ліквідності.

Функції контролінгу визначаються поставленими перед бізнесом цілями і містять ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. До них відносяться: облік, підтримка процесу планування, контроль за реалізацією планів, оцінювання поточних процесів, виявлення відхилень, їх причин та вироблення рекомендацій для топ-менеджерів по усуненню причин, що викликали ці відхилення.

### Основні функції та завдання контролінгу

#### *Облік:*

- збір та оброблення інформації;
- розроблення та ведення системи внутрішнього обліку;
- уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та його підрозділів (центрів відповідальності).

#### *Планування:*

- інформаційна підтримка при розробленні базових планів (продажу, виробництва, інвестицій, закупівель);
- формування та вдосконалення всієї «архітектури» системи планування;
- встановлення потреби в інформації та часу для окремих кроків у процесі планування;
- координація процесу обміну інформацією;
- координація та агрегування окремих планів за часом і змістом;
- перевірка пропонованих планів на повноту і реалізованість;
- складання зведеного плану підприємства.

*Контроль і регулювання:*

- визначення величин, контрольованих у тимчасовому і змістовному розрізах;
- порівняння планових і фактичних величин для вимірювання та оцінювання ступеня досягнення мети;
- визначення допустимих меж відхилень величин;
- аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для зменшення відхилень.

*Інформаційно-аналітичне забезпечення:*

- розроблення архітектури інформаційної системи;
- стандартизація інформаційних носіїв і каналів;
- надання цифрових матеріалів, які дозволили б здійснити контроль і управління підприємством;
- збір та систематизація даних, найбільш значущих для прийняття рішень;
- розроблення інструментарію для планування, контролю та прийняття рішень;
- консультування по вибору коригуючих заходів і рішень;
- забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.

*Спеціальні функції:*

- збір та аналіз даних про зовнішнє середовище: ринки грошей і капіталів, кон'юнктури галузі, урядові економічні програми;
- порівняння з конкурентами;
- обґрунтування доцільності злиття з іншими підприємствами або відкриття (закриття) філій, дочірніх підприємств;
- проведення калькуляції для особливих замовлень;
- розрахунки ефективності інвестиційних проєктів.

На основі наведеного переліку функцій і завдань контролінгу можна досить чітко уявити собі сферу його застосування. Обсяг реалізованих на підприємствах функцій контролінгу залежить в основному від таких факторів:

- економічного стану підприємства;
- розуміння керівництвом та/або власниками підприємства важливості й корисності впровадження функцій контролінгу;
- розміру підприємства (чисельність зайнятих, обсяг виробництва);
- рівня диверсифікації виробництва, номенклатури продукції;
- сформованого рівня конкуренції;

- кваліфікації управлінського персоналу;
- кваліфікації співробітників служби контролінгу.

На великих підприємствах доцільно створювати спеціалізовану службу контролінгу. Невеликі за розміром підприємства, як правило, не мають у своїй структурі такої служби.

На малих підприємствах основні функції контролінгу виконує або керівник, або його заступник. При цьому багато завдань інтегруються і спрощуються. Наприклад, завдання розроблення планів, їх координацію та перевірку на можливість реалізації можна розглядати як єдину задачу, якщо її виконує сам керівник підприємства. Невеликі підприємства не часто вирішують також проблеми купівлі інших підприємств або продажу філій. На середньому за розмірами підприємстві з моно-виробництвом обсяг функцій і завдань обліку, планування та звітності буде, природно, меншим порівняно з багатопрофільним підприємством.

Функції та завдання контролінгу постійно доповнюються й еволюціонують за змістом. Змінюється вагомість окремих завдань.

### **1.3. Основні етапи розвитку: історична довідка**

Науковці виділяють такі етапи розвитку контролінгу:

1 етап – кінець VIII – кінець IX століття. Швидкий розвиток мануфактурного виробництва, центром дослідження облікової проблематики стає система обліку виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції та послуг, у сферу компетенції якої входить: облік витрат, складання кошторисів, розробка механізму контролю за витратами.

2 етап – початок XX-століття – середина 50-х років. Зростання світового капіталізму. Відбувається виділення управлінського обліку як окремої системи та паралельне функціонування двох бухгалтерій: обов'язкової фінансової та «факультативної» управлінської.

Управлінський облік починає займатись калькулюванням за системою стандарт COST і обліком виробленої продукції та досягненням результатів за центрами відповідальності.

3 етап – середина 50-х років – 1975 рр. Розвиток ТНК і МНК. Відбувається впровадження методу «усіченої собівартості» або метод прямих витрат, управлінський облік розвивається як самостійна система.

4 етап – оптимізаційний – з 1975 року. Інтеграція національних економік країн у єдиний світовий ринок. Контролінг набуває стратегічного характеру, виходить за межі обліку, а бухгалтерія виконує функції планово-ревізійних відділів і аналітичних служб.

У більшості розвинених країн з економікою ринкового типу концепції контролінгу схожі. Відмінності стосуються, в основному, розуміння двох граничних ситуацій: прагматизму і ступеня вдосконалення системи відповідно до менталітету користувачів. Так, у Німеччині переважає тенденція «академізації» контролінгу, прагнення створити спочатку теоретично цілісну систему, а потім братися за вирішення конкретних завдань. У США і деяких європейських країнах

переважає прагматичний підхід: тут контролінг тісніше пов'язаний з менеджментом, у більшій мірі орієнтованим на вимоги ринку і потреби клієнтів.

Щодо країн постсоціалістичного табору, зазначимо, що в деяких країнах інтерес до контролінгу почав проявлятися в 1990-х рр., коли в економіці остаточно закріпилися як юридично, так і фактично ринкові принципи господарювання. В Україні контролінг став набувати практичного втілення лише на початку XXI ст. Найбільший інтерес до контролінгу і в теоретичному, і в практичному аспектах був проявлений з боку комерційних банків, оскільки цей сектор економіки розвивається найбільш динамічно. До числа пріоритетних завдань контролінгу віднесені:

- створення системи управлінського обліку;
- розроблення комплексної системи стратегічного та оперативного планування.

Таким чином, можна зробити висновок про значний потенціал розвитку концепції і методів контролінгу і, що найголовніше, можливостей їх практичного використання.

#### **1.4. Види та інструментарій контролінгу**

Розрізняють два види контролінгу – оперативний і стратегічний. Вони досить тісно взаємозв'язані між собою і трансформуються один в одного.

Служба стратегічного контролінгу виступає в якості внутрішнього консультанта менеджерів і власників підприємства при виробленні стратегії, стратегічних цілей і завдань. Вона надає необхідну інформацію, орієнтуючи керівництво в процесі прийняття управлінських рішень.

Основне завдання оперативного контролінгу – надавати допомогу менеджерам в досягненні запланованих цілей, які виражаються найчастіше у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності та / або прибутку. Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому його інструментарій принципово відрізняється від методів і методики стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг визначає цілі та завдання для оперативного контролінгу, тобто ставить нормативні межі. Обидва напрями контролінгу відрізняються по охоплюваному часовому горизонту. Так, оперативний контролінг реалізує свої функції на короткостроковому відрізку часу – до одного року. Стратегічний контролінг в сучасному менеджменті не прив'язаний жорстко до часових меж, хоча найчастіше мова йде про середньо- і довгостроковий періоди. Таким чином, стратегічний контролінг орієнтований на внутрішнє і зовнішнє середовище та довгострокові перспективи.

Його об'єктами, а отже, і контрольованими величинами є такі показники, як мета, стратегії, потенціали і фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики, межі і наслідки.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстеження намічених цілей розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Його головна мета – проведення антикризової

політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху підприємства.

Основні завдання стратегічного контролінгу:

- участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;
- відповідальність за стратегічне планування;
- розробка альтернативних стратегій;
- визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
- визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- порівняння планових і фактичних значень контрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень;
- аналіз економічної ефективності.

Можна виділити найбільш важливі практичні інструменти і принципи стратегічного управління, що використовує стратегічний контролінг:

- портфельний аналіз;
- SWOT-аналіз;
- аналіз конкуренції;
- бенчмаркінг;
- сценарний аналіз;
- стратегічне управління витратами;
- аналіз розривів.

Стратегічні методи допомагають контролеру при побудові роботи служби інформації з метою найбільш раннього знаходження майбутніх «вузьких місць» економічного росту.

Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень по недопущенню кризового стану. Мета цього контролінгу – забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при співставленні виручки від реалізації і затрат. Орієнтований загалом на внутрішнє середовище підприємства.

Завдання оперативного контролінгу:

- поточне та оперативне планування;
- визначення вузьких і пошук слабких місць у тактичному управлінні;
- порівняння планових і фактичних показників контрольних результатів задля виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.

Основними елементами оперативного контролінгу є:

- планування продуктової програми;
- планування по функціональних сферах діяльності;
- контролінг збуту;
- контролінг виробництва;
- контролінг постачання;

- контролінг персоналу;
- контролінг обладнання.

Підконтрольні показники, які використовують при здійсненні оперативного контролінгу:

- рентабельність;
- продуктивність;
- ступінь ліквідності;
- ділова активність або оборотність;
- платоспроможність або структура капіталу;
- ринкова активність.

Так як цей вид контролінгу орієнтований на короткостроковий результат, його інструментарій принципово відрізняється від методів і методик стратегічного контролінгу.

Найбільш відомі такі інструменти:

- GAP-аналіз – аналіз відхилень (розривів);
- портфельний аналіз – аналіз розподілу діяльності підприємства по окремих стратегіях щодо продуктів і ринків;
- CVR-аналіз – аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» ( Cost-Volume-Profit);
- ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід);
- планування потреби в матеріалах;
- фінансовий аналіз показників діяльності;
- статичні і динамічні методи інвестиційних розрахунків;
- бюджетування;
- функціонально-вартісний аналіз.

Використання методології стратегічного і оперативного контролінгу як інструменту підтримки діяльності менеджерів може істотно підвищити ефективність функціонування системи управління організацією (підприємством).

### Контрольні запитання та завдання

1. Визначити сутність контролінгу і його роль у фінансовому управлінні підприємством.
2. Які ключові компоненти концепції контролінгу?
3. Схарактеризувати функції контролінгу. Від яких факторів залежать ці функції?
4. Висвітлити питання еволюції контролінгу та дати оцінку його місця в системі фінансового управління.
5. Проаналізувати відмінності у стратегічному та оперативному контролінгу. Який з них є пріоритетним для покращення фінансового стану підприємства?

## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

- 2.1. Організаційні моделі контролінгу
- 2.2. Професійні й особистісні якості контролера
- 2.3. Фази і темпи впровадження контролінгу

### 2.1. Організаційні моделі контролінгу

На практиці частіше за все зустрічається схема, представлена на рис. 2.1.

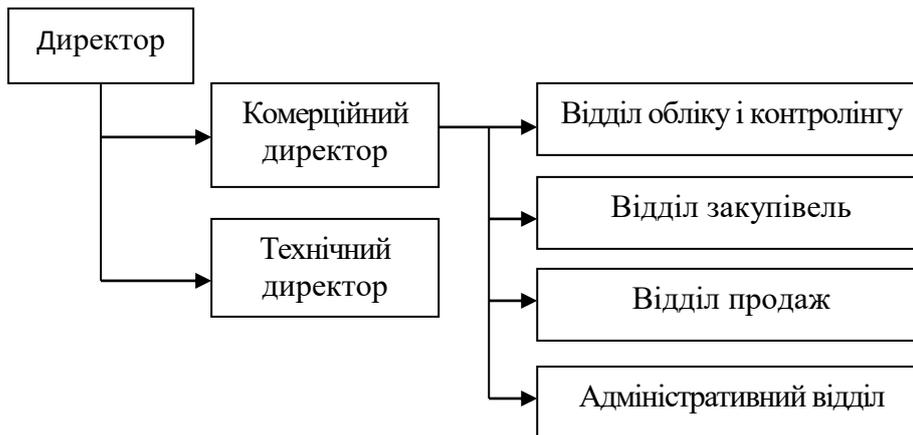


Рис. 2.1. Організація контролінгу на середніх за розмірами підприємствах

Фахівець, що виконує функції контролера, працює у відділі обліку (фінансового обліку) і лінійно підпорядкований комерційному директору.

На великих підприємствах служби контролінгу практично завжди є самостійними підрозділами, нараховують десятки, а іноді й сотні службовців. Приймавши рішення про створення самостійної служби контролінгу, директор повинен перш за все відповісти на наступні питання:

– Яку лінію відповідальності слід визначити контролеру: лінійну або штабну?

– Чи повинні бути поряд з центральною службою контролінгу децентралізовані підрозділи?

При побудові структури управління службою контролінгу в якості базових можливі такі варіанти (альтернативи):

*Альтернатива 1.* При такій структурі контролер з певного напрямку, наприклад контролер в підрозділі продажів, дисциплінарно підпорядкований лінійному керівнику відповідного напрямку, а функціонально - контролеру вищої ланки (рис. 2.2).

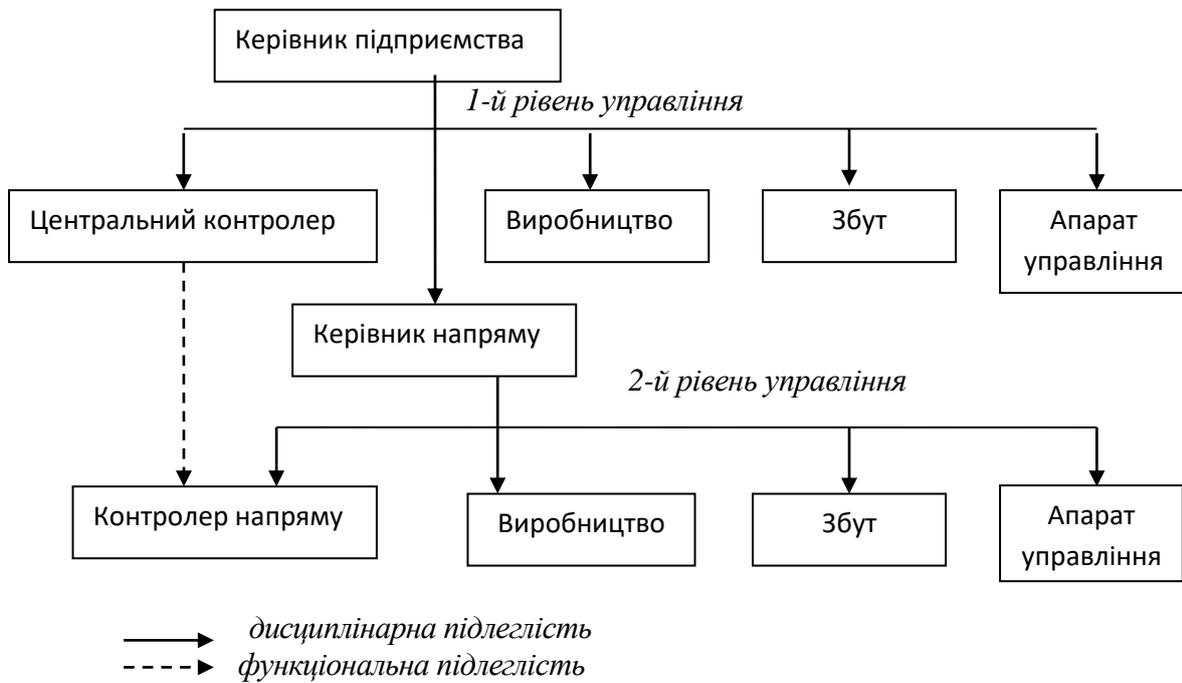


Рис. 2.2. Альтернатива 1 оргструктури управління

*Альтернатива 2.* Зовні вона схожа на альтернативу 1, але контролер напряму знаходиться в іншій підлеглисті: дисциплінарно підпорядковується контролеру більш високого рівня управління, а функціонально - керівнику напряму відповідного рівня (рис. 2.3).

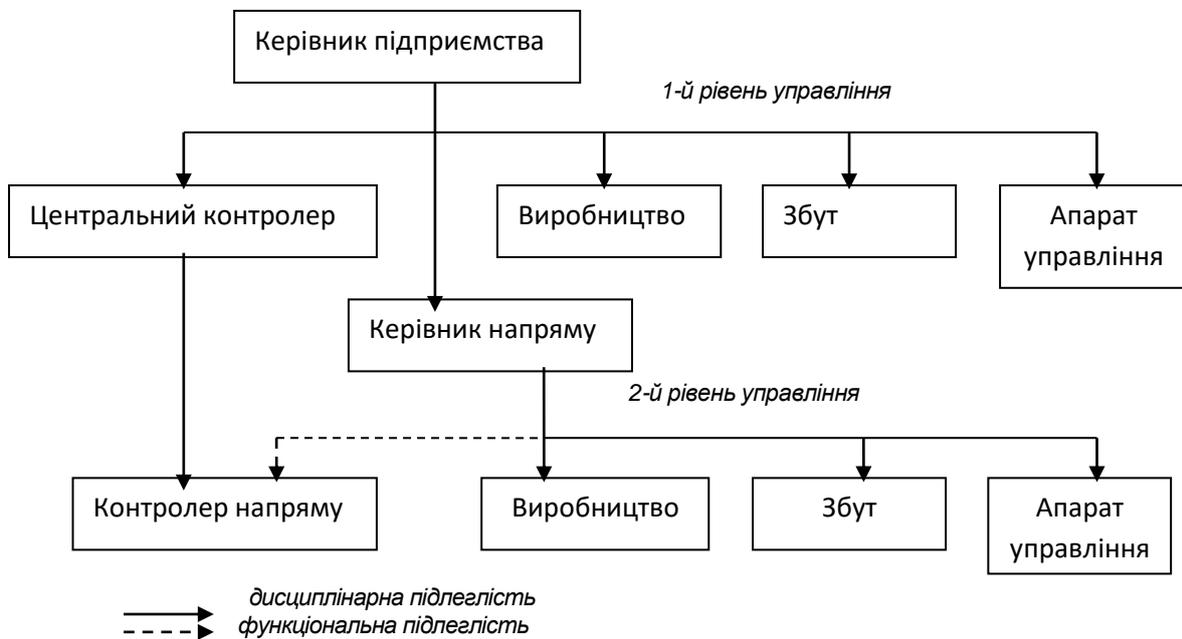


Рис. 2.3. Альтернатива 2 оргструктури управління

Така структура управління в більшій мірі, ніж інші, підкреслює самостійність служби контролю на підприємстві. Контролер безпосередньо несе відповідальність за результати діяльності керованого ним підрозділу

(напряму). Однак при такій структурі управління неминуче виникають проблеми між лінійним керівником напряму і контролером, роботу якого оцінює контролер вищої ланки. Таким чином, щоб вирішити виникаючі проблеми, потрібно виходити на більш високий рівень управління.

Перевага такої структури полягає насамперед у тому, що знижується тиск керівників напрямів на контролерів у процесі виконання їхніх посадових обов'язків. Крім того, ця структура має й інші переваги:

- дозволяє більш оперативно обмінюватися інформацією між контролерами, відповідальними за напрями;
- покращує координацію підрозділів у процесі розробки планів і підвищує ефективність реалізації заходів по усуненню відхилень фактичних результатів.

*Альтернатива 3.* При цій альтернативі, котра представляє собою штабну структуру управління службою контролінгу (рис. 2.4), контролер знаходиться при керівництві відповідного рівня управління і виконує свої функції та завдання за його дорученнями. Контролер не приймає самостійних рішень, а тільки радить у разі надходження запиту від керівників підрозділів або за вказівкою керівника напряму. По суті, контролер в цій схемі виступає як внутрішній консультант підприємства. Природно, його поради і рекомендації можуть сприйматися всерйоз, якщо їх підтримує лінійний керівник.

Згідно альтернативи 3, контролер позбавлений можливості самостійно розробляти і впроваджувати нові інструменти контролінгу в підрозділах, тим не менше не можна говорити про те, що ця схема управління свідомо гірша розглянутих раніше. Як показує практика, ефективність контролінгу в рамках альтернативи 3 (штабна структура управління) може бути аналогічною альтернативі 1 (лінійна структура управління).

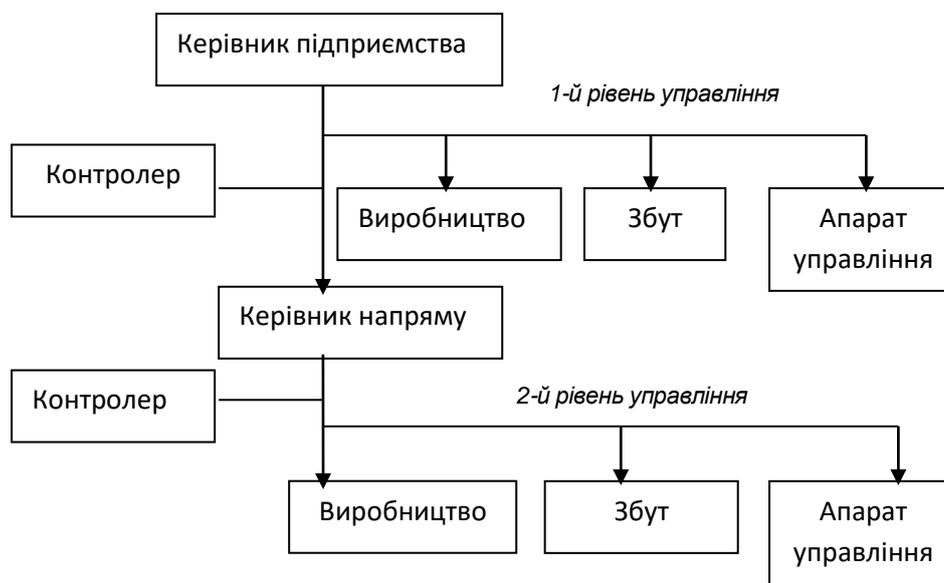


Рис. 2.4. Альтернатива 3 оргструктури управління

Приймаючи рішення про те, на якій структурі управління служби контролінгу зупинитися, керівник повинен пам'ятати, що ефективність роботи

служби контролінгу залежить не тільки від типу оргструктури. Наприклад, штабна структура управління може дати хороший результат, якщо:

- контролер і лінійний керівник напряду розуміють необхідність і взаємну вигоду співробітництва;

- контролер зумів завоювати авторитет серед керівників підрозділів.

При альтернативі 2 контролер має більшу самостійність у порівнянні з іншими розглянутими альтернативами. Наприклад, контролер 1-го рівня ієрархії управління може впливати на лінійного керівника 2-го рівня, щоб реалізувати свої ідеї та плани. Однак це зовсім не означає, що його наміри будуть реалізовані з великою ефективністю. Іноді силовий вплив може викликати опір, і результат не буде досягнутий.

## **2.2. Професійні й особистісні якості контролера**

Контролер – фахівець, який реалізує на підприємстві функції і завдання контролінгу. Контролер виконує на підприємстві сервісні функції в галузі економіки й управління, а саме:

- забезпечує прозорість щодо витрат і результатів по підприємству в цілому, а також по окремих підрозділах і продуктах;

- координує цілі та плани підрозділів;

- організовує роботу по формуванню та веденню обліку, орієнтованого на менеджмент;

- відповідає за створення методичної та інструментальної бази з управління рентабельністю та ліквідністю підприємства.

Нижче перелічені вимоги, що ставляться до ідеального контролера.

*Професійні знання:*

- основи економіки та організації підприємства;

- фінансовий облік (бухгалтерія);

- розрахунок витрат на підприємстві;

- вміння читати і аналізувати баланс підприємства;

- планування, розрахунок і аналіз інвестицій;

- володіння методами й інструментами планування;

- володіння методикою аналізу по відхиленнях;

- знання ЕОМ, що дозволяє поставити задачу програмістові;

- знання методів і техніки контролінгу:

- аналіз конкурентів;

- аналіз шансів і ризиків підприємства на ринку;

- аналіз слабких і сильних сторін підприємства;

- аналіз життєвого циклу продукції;

- аналіз існуючої і перспективної структури продукції і послуг підприємства;

- методи прогнозування;

- методи вирішення проблем; техніко-економічний аналіз.

*Методичні здатності:*

- здатність аналітично мислити;

- здатність мислити абстрактно;
- вміння пояснювати і доводити;
- здатність освоювати нове і вчитися;
- комунікабельність, знання основ комунікабельності в організації;
- аналітична допитливість;
- вміння користуватися технічними засобами комунікації та презентації;
- здатність до системного мислення.

*Вимоги до поведінки:*

- не тримати себе дуже «поважно» при спілкуванні з іншими;
- толерантність, тобто терпимість до інших думок і суджень;
- вміння підносити неприємні факти так, щоб одержувач інформації міг би їх легко переносити (в ідеалі сміятися над своїми невдачами);
- не розголошувати факти, що свідчать про невдачу підрозділів або працівників підприємства.

*Додаткові вимоги до стратегічного контролера:*

- бачити і ставити проблеми в умовах невизначеності;
- думати про фактори, що впливають на успіх підприємства в перспективі;
- абстрагуватися від рутинної діяльності;
- оцінювати нововведення і сприяти його просуванню.

Розглянемо основні функції контролера.

*Контролер як «продавець планів».* Планування на підприємстві розділяється на стратегічне та оперативне.

Контролер не займається питаннями прийняття рішень в галузі планування, так як не несе відповідальності за реалізацію планів. Однак за службою контролінгу закріплюється ініціатива, яка координує і організує функції, що і визначає завдання працівників цієї служби. У процесі формування стратегічних планів контролер виступає в більшій мірі як організатор, який повинен вміти:

- налаштовувати учасників стратегічного планування на творчий підхід;
- узагальнювати висловлювані думки;
- формулювати гіпотези і моделі поведінки, вироблені учасниками наради;
- застосовувати на практиці методи і прийоми вироблення і прийняття колективних рішень.

Якщо ж говорити про оперативне планування, то воно вимагає від контролера більшою мірою уміння координувати і організовувати дії осіб, відповідальних за розробку та реалізацію оперативних планів. Як правило, мова йде про керівників середньої ланки управління.

На фазі оперативного планування контролер вирішує три види завдань:

1. Розробка технології планування:

- встановлення сфер планування, тобто підрозділів, де воно повинно проводитися;
- визначення змісту планів і термінів їх подання;
- розробка планових директив і форм складання планів.

2. Визначення основних вихідних даних, методів і порядку розрахунків.

Наприклад, контролер повинен надати розробникам планів наступну інформацію:

- кон'юнктура ринку;
- допустимий темп зростання витрат на матеріали і заробітну плату;
- додаткові умови реалізації окремих планів.

### 3. Реалізація планування, включаючи:

- встановлення послідовності етапів планування і поточна координація планування в часовому й змістовному аспектах;
- консультації для підрозділів, які складають план роботи;
- узгодження та консолідацію окремих планів у відповідності з можливостями фінансування, стратегією, окремими оперативними планами;
- розроблення альтернативних планів;
- складання загального оперативного плану на базі окремих узгоджених планів.

*Контролер як координатор в інформаційній системі підприємства.* Мета функціонування інформаційної системи – надавати необхідну інформацію в потрібний час, в достатньому обсязі, в потрібному місці і необхідної якості. Передбачається, що інформаційна система охоплює всі області функціонування і рівні управління підприємством, тому склад, терміни, об'єкти й цілі подання інформації різні для різних користувачів.

Завдання контролера як координатора полягає в тому, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією всередині підприємства. Для цього необхідно вирішити такі проблеми:

- що має повідомлятися (зміст інформації, ступінь її ущільнення, точність);
- як повинно повідомлятися (усно, письмово, комбіновано, метод обробки і передачі інформації, інформаційні канали);
- хто повинен повідомляти (хто створює інформацію, хто збирає, обробляє, зберігає, відправляє, знищує інформацію);
- коли повинне повідомлятися (у встановлені терміни, по вільному графіку, за запитом);
- навіщо повідомляється та чи інша інформація (це головне питання, що стосується цілей інформаційного обміну).

До арсеналу засобів контролера входять методи й інструменти для визначення потреб в інформації, достатньої для прийняття оптимальних рішень. Серед них, у першу чергу, такі:

- емпірично-індуктивні методи (опитування, спостереження, інтерв'ювання і т.п.);
- експертні оцінки (індивідуальні та групові);
- імітаційні моделі та метод сценаріїв.

*Контролер як консультант керівництва підприємства.* Сьогодні практично неможливо успішно вирішувати проблеми управління підприємством з орієнтацією на майбутнє, якщо спиратися тільки на дані фінансового (бухгалтерського) обліку. Основне завдання керівництва підприємства полягає у створенні потенціалу успіху на ринку в майбутньому, що досягається насамперед застосуванням системи стратегічного планування. Щоб розроблювана стратегія була правильною, необхідно мати систему «раннього виявлення» майбутніх

тенденцій як ззовні підприємства, тобто в навколишньому середовищі, так і всередині, на самому підприємстві. Зовнішні «індикатори» повинні інформувати про економічні, соціальні, політичні і технологічні тенденції. Внутрішні «індикатори», котрі представляють на практиці окремі показники і їх системи, покликані інформувати керівництво про поточний стан підприємства, а також прогнозувати кризові ситуації в окремих сферах діяльності або на підприємстві в цілому. До завдань контролера належать методична та консультаційна допомога по створенню системи «раннього виявлення» тенденцій і чинників, здатних принести на етапі їх розвитку як вигоду, так і втрати. Інструменти та методи, використовувані контролерами для надання консультацій керівництву при розробці стратегічного плану, знаходять широке застосування в практиці стратегічного менеджменту. До їх числа відносять: аналіз конкуренції, аналіз ринків, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз слабких і сильних місць підприємства (стратегічний баланс), аналіз перспектив диверсифікації продукції підприємства з урахуванням динаміки ємності і частки ринку.

### **2.3. Фази і темпи впровадження контролінгу**

*Прийняття рішення.* Процес впровадження починається з прийняття рішення про розроблення системи контролінгу на підприємстві. Найчастіше основними причинами прийняття такого рішення є:

- погіршення основних показників ефективності діяльності підприємства: прибутку, рентабельності обороту і капіталу, ліквідності і т.п.;
- застарілі методи планування, калькуляції та аналізу, не задовольняють сучасним вимогам, що пред'являються до менеджменту підприємства;
- існуючі на підприємстві методики обліку і аналізу не дозволяють дати задовільні відповіді на запитання керівництва (наприклад, немає ясності щодо реальної ефективності продажів по окремих продуктах чи їх групах або немає реального уявлення про стан справ з ефективністю роботи окремих підрозділів підприємства і т.д.);
- наявність на підприємстві «тертя» між окремими підрозділами щодо виконуваних функцій і відсутність узгоджених цілей;
- поява нових або зміна існуючих цільових установок діяльності підприємства в мінливих умовах функціонування.

*Входження контролінгу в «двері» підприємства.* Після того як прийнято рішення про розробку системи контролінгу і призначені виконавці, починається етап формування інструментальної бази контролінгу. На цій фазі ще рано говорити про початок впровадження контролінгу, правильніше вважати це початковим етапом створення служби контролінгу. Створення служби контролінгу не тотожне створенню системи контролінгу на підприємстві в цілому.

Перш ніж впроваджувати інструменти контролінгу в практику менеджменту, необхідно їх розробити і адаптувати до конкретних умов підприємства. В першу чергу мова йде про розробку таких інструментів:

- системи планування і бюджетування на підприємстві (мається на увазі як стратегічне, так і оперативне планування);
- методики розрахунку маржинального прибутку по підприємству в цілому, окремих підрозділах, продуктах, клієнтах і ринках;
- методів розрахунку витрат за видами, місцями виникнення та продуктів;
- системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів всередині підприємства;
- методики розрахунку ефективності інвестицій і поточної діяльності підприємства;
- методики аналізу відхилень планових і фактичних показників і т.п.

*Впровадження контролінгу в поточну діяльність підприємства.* На цій фазі контролери повинні продемонструвати дієвість розроблених інструментів і переконати менеджерів у необхідності їх застосування в практичній діяльності. Перелічимо основні ознаки впровадження контролінгу в поточну діяльність підприємства:

- чітка і ясна мова представлення результатів діяльності аналізованих об'єктів;
- переконлива для менеджерів підприємства інтерпретація результатів діяльності їх підрозділів;
- поява у контролерів певної незалежності та елементів наполегливості в аргументації;
- прояв з боку «клієнтів» (менеджерів) доброзичливого і довірливого ставлення до контролерів;
- готовність до співпраці і комунікацій.

Як правило, розглянута фаза впровадження контролінгу протікає достатньо довго: 2-3 роки. Тривалість фази впровадження багато в чому залежить від міри розуміння важливості і бажання з боку вищого керівництва підприємства мати систему, що дозволяє здійснювати «прозорий» менеджмент.

*Зайняття міцних позицій.* Настання цієї фази може бути оцінене за такими ознаками:

- задоволення менеджерів результатами діяльності контролерів помітно зростає;
- з'являється взаємна довіра, зростає обсяг спільних робіт і комунікацій;
- стає помітним поліпшення результатів роботи підрозділів, що користуються послугами контролерів;
- керівництво підрозділів підприємства у своїй оперативній діяльності не може більше обходитися без контролерів;
- служба контролінгу отримує більш високий ієрархічний рівень в організаційній структурі підприємства, і розширюється спектр вирішуваних завдань;
- контролери стають визнаними партнерами менеджерів;
- повсюди на підприємстві говорять про ефективну і корисну роботу підрозділу контролінгу.

Поява перелічених вище ознак говорить про те, що практично закінчився перший етап у створенні системи контролінгу: організаційно та інструментально створена служба контролінгу, а система контролінгу отримала визнання і поширення в підрозділах підприємства.

*Фаза зростання значущості й обсягу функцій контролінгу.* Для багатьох підприємств настання цієї фази в розвитку контролінгу ймовірна, але ще досить віддалена перспектива. Тим не менше аналіз практики контролінгу на провідних підприємствах індустріально розвинених країн Заходу дозволяє виділити деякі ознаки настання фази росту:

- контролер виступає в якості лідера і модератора при формуванні граничних показників діяльності підприємства на плановий період;
- контролери освоюють нові сфери діяльності на підприємстві, наприклад контролінг поширюється у функціональних підрозділах: виникає контролінг маркетингу, контролінг логістики, контролінг НДР і ДКР і т.п.;
- налагоджується співпраця з вищими менеджерами при розробленні довгострокових цілей підприємства;
- в межах служби контролінгу з'являються підрозділи стратегічного контролінгу.

Функції, завдання та інструментарій контролінгу постійно доповнюються і вдосконалюються відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Якщо контролінг отримує повне визнання і статус рівноправного партнера, то його можливості впливати на перспективний розвиток підприємства шляхом використання сучасних методик прогнозування, стратегічного планування, аналізу ризиків, потенціалів і т.п. суттєво зростають.

Темпи впровадження контролінгу. Можна виділити три найбільш поширені підходи до проведення перетворень в організації: «малими кроками», «бомбометання» і «запланована еволюція».

Підхід до впровадження контролінгу «малими кроками» означає невеликі зміни в старій структурі управління з повільним просуванням до поставленої мети. Перевага такого підходу полягає насамперед у відсутності великого опору проведеним змінам всередині організації. Основний недолік полягає в небезпеці затягування процесу реорганізації, що може призвести зрештою до повного припинення впровадження.

«Бомбометання» означає інтенсивну і рішучу зміну старої системи управління. В результаті такого підходу можливо швидке впровадження елементів системи контролінгу, однак з'являється небезпека виникнення сильного «тертя» всередині організації.

Підхід, заснований на принципах «запланованої еволюції», дає можливість в певній мірі використовувати переваги розглянутих вище підходів, а також знизити опір процесу впровадження контролінгу. Узагальнена схема цього підходу (рис. 2.5) ілюструє підхід до реалізації інновацій, який ґрунтується на використанні принципів проект-контролінгу.

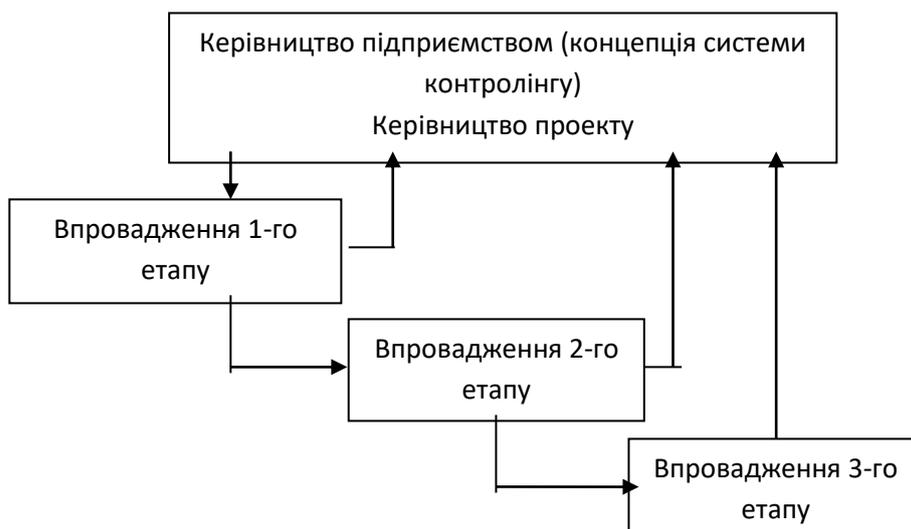


Рис. 2.5. Схема впровадження системи контролінгу методом «запланованої еволюції»

Спочатку на вищому рівні управління підприємством формується і приймається концепція системи контролінгу, на підставі якої розробляється проект впровадження контролінгу. Проект розбивається на етапи, що включають відповідні етапи і заходи по досягненню запланованих цілей проекту. Обов'язкове визначення термінів реалізації планів і бюджетів, як на весь проект, так і на його окремі етапи.

Результати, отримані після впровадження контролінгу на першому етапі, обговорюються у керівництва підприємства. У разі необхідності вносяться корективи в зміст, терміни і бюджети наступних етапів. В процесі реалізації проекту можуть виникати обставини, що вимагають корегування самої концепції системи контролінгу. Аналогічним чином здійснюється управління впровадженням системи контролінгу на наступних етапах проекту.

#### Контрольні запитання та завдання

1. Проаналізуйте проблеми, з якими стикається керівництво при організації служби контролінгу на підприємстві.
2. Які переваги та недоліки функціонування служби контролінгу на підприємстві?
3. Які альтернативи оргструктури управління і в чому їх особливості?
4. Які сервісні функції в галузі економіки й управління виконує на підприємстві контролер?
5. Схарактеризуйте, якими професійними й людськими якостями повинен володіти контролер.
6. Якими фінансово-економічними методами має володіти контролер для виконання покладених на нього завдань?
7. Які чинники слід урахувати при прийнятті рішення щодо впровадження служби фінансового контролінгу на підприємстві?
8. Схарактеризуйте фази впровадження служби фінансового контролінгу на підприємстві.

## **ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

3.1. Місце бюджетування в системі планування та види бюджетів

3.2. Послідовність бюджетування та роль контролера у бюджетному процесі

3.3. Бюджетний контроль

### **3.1. Місце бюджетування в системі планування та види бюджетів**

Планування і бюджетування на підприємстві належать до числа найбільш складних і відповідальних функцій менеджменту та зокрема, фінансового контролінгу. Закладені в плані заходи та бюджетні кошти на їх реалізацію служать базою для досягнення намічених цілей. Зупинимося коротко на логіці планування.

Спочатку, як відомо, здійснюється стратегічне планування, в процесі якого виробляються цілі, завдання і стратегії для підприємства в цілому і його сфер бізнесу. В результаті процесу стратегічного планування формуються межі для оперативного планування.

Оперативне планування призначене формулювати на основі стратегічних цілей відповідні річні (оперативні) плани, для того щоб окреслити шлях розвитку підприємства на короткий проміжок часу. Головним інструментом фінансового планування є кошторисне планування (бюджетування).

Кошторис (бюджет) – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період.

Планові заходи, які виражаються кількісно у вигляді доходів, витрат і фінансів, надають інформацію для формування бюджету.

Регулярне порівняння досягнутих і запланованих показників бюджету дозволяє уточнювати план протягом бюджетного періоду. Вивчення результатів і причин відхилень служить підґрунтям для подальших дій та проведення коригувальних заходів.

Бюджет, як відомо, представляє собою план, виражений у натуральних та грошових одиницях. Бюджет служить інструментом для управління доходами, витратами і ліквідністю підприємства.

Бюджет складається в рамках формального процесу планування – бюджетування, в основі якого лежать п'ять основних принципів:

– принцип цілеузгодження – вимагає, щоб процес бюджетування починався «знизу вгору». Це обґрунтовується тим, що керівники нижчої ланки краще знають ситуацію на ринку і зі свого боку забезпечать виконуваність бюджетних величин. Далі шляхом узгодження бюджетних планів між керівниками вищої і нижчої ланки забезпечується відповідність цілям конкретних планів підприємства. Процес змінює напрямок і реалізується за схемою «зверху вниз»;

– принцип пріоритетності у відношенні завдання координації бюджетування – повинен забезпечити використання дефіцитних коштів в

найбільш вигідному напрямі. У бюджеті свідомо формується напрям «основного удару», при цьому витрати на інші напрямки скорочуються;

- принцип причинності – припускає, що кожний учасник бюджетування може планувати і відповідати тільки за ті показники, на які він здатний впливати;

- принцип відповідальності – концентрується виключно на показниках, які піддаються впливу, передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом з повноваженнями втручатися у разі потреби в розвиток ситуації з відповідними корегуючи ми заходами. Використання цього принципу сприяє виробленню у керівництва нижнього рівня навичок підприємливості в мисленні і в діях;

- принцип сталості цілей – припускає, що раз встановлені базові показники не повинні бути принципово змінені протягом поточного контрольного періоду.

Система бюджетного планування впроваджується з метою економії фінансових ресурсів, скорочення невиробничих витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції, для підвищення точності планових показників.

Переваги впровадження принципів бюджетування:

- щомісячне планування бюджетів структурних підрозділів дає змогу одержати більш точні показники розмірів і структури затрат, ніж система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, і, відповідно, більш точне планове значення розміру прибутку;

- в межах затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам буде надана більша самостійність у витрачанні економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

- бюджетне планування дозволить здійснити режим економії фінансових ресурсів підприємств.

Застосовувані в процесі оперативного планування бюджети класифікуються за такими ознаками (рис. 3.1):

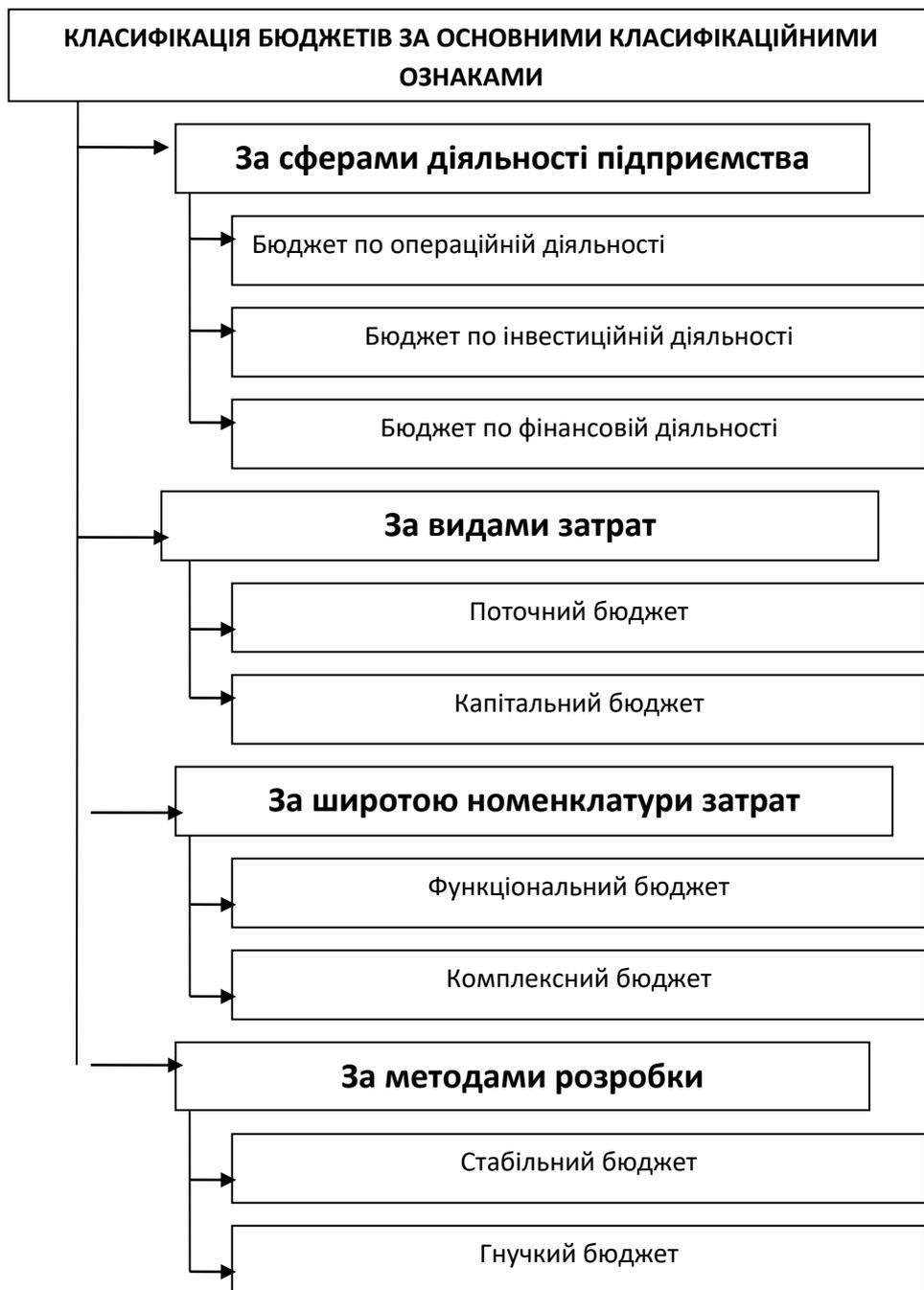


Рис. 3.1. Класифікація основних видів бюджетів в оперативному фінансовому плануванні

### 3.2. Послідовність бюджетування та роль контролера у бюджетному процесі

На початку процесу планування в бюджетному посланні керівництва встановлюються межі економічних даних та інших показників щодо персоналу, продукції, засобів виробництва і матеріалів.

План збуту формується як «зверху вниз» на базі стратегічного планування (наприклад, виходячи з місткості ринку, частки на ринку), так і «знизу вгору»,

беручи до уваги окремих клієнтів або продукцію. Такий підхід підвищує надійність планування.

При формуванні бюджету підрозділів підприємства бажано використовувати метод «нульового балансу»: бюджет складається не на основі витрат за минулий період, а на базі запланованих заходів. Бюджет формується на базі одного з альтернативних варіантів плану. Наприклад, можливі такі варіанти планів: песимістичний (варіант 1), найімовірніший (варіант 2) і оптимістичний (варіант 3).

Так, варіант 1 представляє собою мінімальну мету і вимагає максимального скорочення наявних ресурсів; варіантом 2 передбачено досягнення максимальних цілей при помірному зменшенні ресурсів; варіант 3 визначає максимальні цілі із структуризацією ресурсів.

Після схвалення керівництвом підприємства бюджет стає чинним. Він повинен бути обов'язково прийнятий перед початком господарського року для того, щоб могли бути своєчасно виконані необхідні заходи. Бюджет має силу для цілого часового періоду. Мінливі дані, параметри або цілі не призводять до зміни бюджету. Відомості, отримані в результаті аналізу відхилень, планових від фактичних, враховуються на майбутнє до початку терміну дії наступного бюджету.

Контролер відповідає за процес формування бюджету (рис. 3.2). Він дбає про те, щоб бюджет планувався систематично. Контролер несе відповідальність за підготовку та проведення процесу бюджетування.

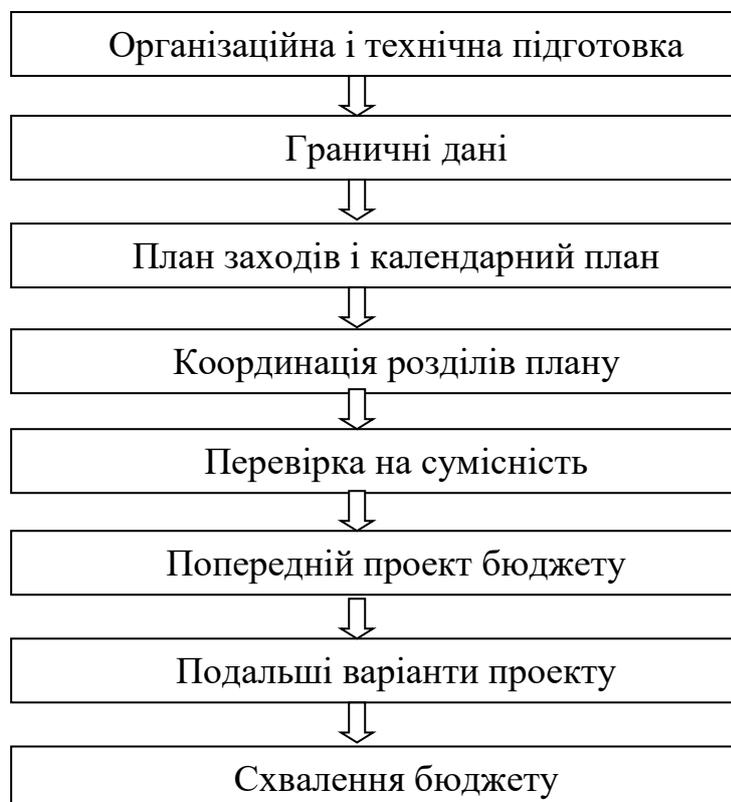


Рис. 3.2. Послідовність планування бюджетів

Він стежить, щоб використовувалися єдині методики й витримувалися часові рамки. Власне планування розділів бюджету проводить менеджер. Процес планування завершується поданням спільно розробленого бюджету керівництву підприємства.

Роль контролера залежить від конкретних особливостей підприємств. Контролер на підприємстві – це, по суті, лоцман, який допомагає «капітану» і «команді» підприємства досягти намічених цілей, минаючи «риффи» та «мілини» ринкової економіки. Його функції багатогранні:

- відповідальний за методи і організацію робіт;
- координатор, відповідальний за терміни виконання планів і бюджету;
- модератор і консультант, що пропонує послуги при пошуку цілей і шляхів розв'язання проблем;
- відповідальний за зв'язок стратегічного та оперативного планування;
- інтерпретатор бюджету в прозорій і зрозумілій формі;
- відповідальний за комунікацію.

### **3.3. Бюджетний контроль**

Бюджетний контроль поряд із системою річних бюджетів є базовою складовою оперативного фінансового контролінгу. У разі необхідності бюджети можуть складатися з розбивкою по кварталах, місяцях, декадах і навіть днях.

Цілком зрозуміло, що планування без дійового контролю за ходом виконання планів не має сенсу. З іншого боку, контроль без планування теж неможливий. Контроль – це невід'ємна складова та умова планування. Без синтезу планування і контролю існує велика ймовірність неправильної оцінки можливих фінансових ризиків і, як наслідок – помилкові, запізнілі або нескоординовані управлінські рішення і дії. Взаємозв'язок бюджетування та бюджетного контролю характеризує основний зміст оперативного контролінгу, який, власне, полягає в систематичному порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із запланованими та подальшому аналізі відхилень.

Коло завдань, які належать до компетенції бюджетного контролю, включає управлінський облік, аналіз відхилень, а також рапортування. В оперативних звітах (рапортах) інтерпретуються результати виконання бюджетів, наводиться оцінка основних фінансових показників, а також формулюються пропозиції, які впливають з аналізу відхилень.

Контроль складає базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві.

Завдяки рапортуванню забезпечується зворотний інформаційний зв'язок (Feed-Back-Information) між контролінгом і відповідними носіями рішень. За нормальної господарської діяльності рапорти про результати бюджетного контролю подаються керівництву щомісяця. На основі вивчення отриманих рапортів менеджмент вживає оперативних заходів щодо коригування цільових і бюджетних показників, а також підвищення ефективності виконання діяльності. Важливим завданням контролінгу в цьому зв'язку є розробка системи мотиваційних стимулів для досягнення поточних цілей.

### Контрольні запитання та завдання

1. Що собою представляє бюджетування і яке його місце у фінансовому плануванні?
2. Розкрийте основні принципи бюджетування.
3. Перелічіть видів бюджетів по рівнях планування.
4. Визначте переваги впровадження принципів бюджетування.
5. Які види бюджетів розробляються на підприємстві за основними класифікаційними ознаками?
6. Визначте послідовність планування бюджетів.
7. Яким вимогам має відповідати бюджет з точки зору контролера?
8. Визначте взаємозв'язок бюджетування, бюджетного контролю та рапортування у рамках оперативного фінансового контролінгу.

## **ТЕМА 4. ВНУТРІШНЄ (ТРАНСФЕРТНЕ) ЦІНОУТВОРЕННЯ**

- 4.1. Сутність трансфертного ціноутворення в ринковій економіці
- 4.2. Методи розрахунку трансфертних цін
- 4.3. Реалізація функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення

### **4.1. Сутність трансфертного ціноутворення в ринковій економіці**

В основу внутрішніх розрахунків у західних фірмах покладено трансфертні ціни.

Трансфертні ціни – це умовно розрахункові ціни, за якими структурні підрозділи підприємства передають один одному товари або надають послуги.

Трансфертні ціни дуже схожі за змістом на внутрішні ціни підприємств, які набули поширення з розвитком у 80-х роках моделей госпрозрахунків на вітчизняних підприємствах.

Встановлення трансфертних цін – трудомісткий процес, в якому відображаються різні інтереси представників структурних підрозділів. Існує кілька підходів до встановлення трансфертних цін.

Трансфертні ціни можуть встановлюватися на базі:

– ринкових цін (або договірних) – у цьому разі за основу беруть поточні або середні ринкові ціни;

– у разі відсутності ринково обґрунтованих цін на нову продукцію – ціни на продукти-аналоги. Практикується введення певних знижок, що стимулює підрозділи підприємства виконувати послуги внутрішніх, а не зовнішніх партнерів;

– фактичної ціни готової (кінцевої) продукції, що встановлюється, наприклад, на деталі та комплектуючі вузли, виходячи з фактичної ціни реалізації

кінцевої продукції, за винятком витрат на виробництво та прибутків підприємств-постачальників.

Трансфертне ціноутворення в ринковій економіці характерне для централізованої структури управління підприємством, коли окремим структурним підрозділам підприємства (центрам відповідальності) делегована певна господарська і фінансова самостійність. В трансфертному ціноутворенні завжди беруть участь дві сторони: центр відповідальності, який передає продукцію (послугу), і центр відповідальності, який приймає цю продукцію (послугу) для її наступної переробки і споживання. При цьому менеджер такого центру відповідальності відповідає лише за контрольовані їм витрати і доходи.

У межах внутрішнього контролю витрат та доходів підприємства використання методів трансфертного ціноутворення дає можливість оцінити результати діяльності центру відповідальності та з іншої позиції розглянути контрольовані поточні затрати, що залежать від діяльності конкретного центру та встановити відповідні пропорції, а також посилити стимулюючу функцію внутрішнього контролю. Правомірно стверджувати, що для будь-якого підприємства різноманітні співвідношення між обсягом реалізації і ціною матимуть значення.

Відповідно з поширеного визначення під трансфертним ціноутворенням розуміють процес встановлення внутрішніх розрахункових цін між сегментами діяльності одного підприємства. Звідси, трансфертна ціна – це умовна (розрахункова) ціна, яка використовується для визначення вартості продукції (матеріалів, півфабрикатів, готової продукції) чи послуг, що надаються одним центром відповідальності іншим центрам відповідальності всередині підприємства. Завдяки такому поняттю визнано витратність взаємовідносин між центром-продавцем і центром-покупцем.

Трансфертне ціноутворення передбачає чітку фіксацію факту приймання-передачі між центрами відповідальності продукції (послуг), що неможливо без організованої системи внутрішнього контролю витрат. У його основі лежить принцип, згідно якому оптимальними є ті трансфертні ціни, які забезпечують підприємству максимально можливий маржинальний дохід. Звідси, встановлена трансфертна ціна буде справедливою в тому випадку, якщо забезпечить можливість об'єктивної оцінки ефективності функціонування кожного центру відповідальності.

Трансфертне ціноутворення є багатомірною категорією. Багатомірність трансфертного ціноутворення обумовлюється низкою напрямків використання трансфертних цін, зокрема: внутрішній контроль витрат та доходів центрів відповідальності; фінансове планування на підприємстві; оцінювання ефективної діяльності центрів відповідальності; регулювання та координація управлінських рішень.

Через свою природу трансфертна ціна істотно впливає на звітні показники центру відповідальності (витрати і виручку) і тому сама по собі є важливим інструментом оцінки діяльності підрозділу. Трансфертна ціна повинна дозволяти керівнику центрів відповідальності приймати оптимальні управлінські

рішення. Звідси, в організації використання трансфертних цін важливим є вибір методів трансфертного ціноутворення.

#### **4. 2. Методи розрахунку трансфертних цін**

Результати аналізу різних наукових концепцій підтверджують, що основними методами розрахунку трансфертних цін є:

1. Договірні трансфертні ціни, сформовані на підставі ринкових мультиплікаторів і собівартості продукції.

2. Ринковий метод.

3. Витратні методи: повної фактичної собівартості, нормативних витрат, змінної собівартості.

Договірний метод засновується на досягненні консенсусу між підрозділом-продавцем і підрозділом-покупцем відносно ціни продукту або послуги на підставі договірної ціни. Вибрана трансфертна ціна може не мати жорсткий зв'язок з собівартістю або ринковими цінами. Він доцільний в умовах як повного, так і неповного завантаження виробничих потужностей промислового підприємства. Проте ефективність договірної методу ціноутворення залежить від корпоративної культури і наявності інформації про кон'юнктуру ринку.

В країнах з ринковою економікою одержав популярність ринковий метод визначення трансфертних цін. Ринкові трансфертні ціни встановлюють тоді, коли на продукцію існує ринкова ціна. Перевага ринкової трансфертної ціни у тому, що вона об'єктивно і реалістично відображає характер взаємовідносин продаючого і купуючого центрів, а недоліком є те, що «справедлива» ринкова ціна не завжди чітко виражена, оскільки різні постачальники можуть встановлювати різні ціни на практично однакові товари. Тобто, використання методу ринкових цін для контролю внутрішніх трансфертів дозволяє створити певні умови конкурентного ринку усередині самого підприємства та оцінювати ефективність діяльності керівників і центрів. Звідси ефективність ринкового методу визначається надійністю прогнозів щодо конкурентоспроможності і правильним позиціонуванням на ринку.

Витратні методи базуються на обчисленні трансфертних цін на основі собівартості: повної, нормативної або змінної. Трансфертна ціна розраховується згідно з алгоритмом «собівартість плюс», тобто в трансфертну ціну входить показник собівартості і фіксований у вигляді відсотка норматив прибутку цього центру відповідальності. Розмір надбавки на прибуток відображає характер виробничої діяльності центру відповідальності і продукції, що випускається їм. Виходячи з цього розрізняють три варіанти витратного методу: повних витрат, нормо-витрат і змінних витрат.

Метод повних витрат отримав широке поширення через свою зрозумілість, відносну простоту розрахунків ціни та зорієнтованість на управління за центрами відповідальності.

Проте цей метод не орієнтований на довгострокову перспективу та вибір управлінських рішень за таких обставин: відсутність надійної інформаційної бази

для оцінки результатів діяльності центрів відповідальності, оскільки норматив прибутку має суб'єктивний характер; відсутність стимулу центру-продавця у зниженні витрат, оскільки трансфертна ціна покриває витрати; виникнення додаткових витрат на здійснення контролю за формуванням фактичних витрат. Наприклад, з позиції підприємства придбання напівфабрикату однією з її ділянок за даною трансфертною ціною дає більший прибуток, ніж за ринковою ціною. З погляду центру-покупця використання ринкової ціни в якості трансфертної дає більший прибуток, ніж використання ціни, визначеної по методу повних витрат. Ця ситуація є типовим прикладом виникнення конфлікту інтересів при трансфертному ціноутворенні на основі повних витрат. Таким чином, система трансфертного ціноутворення за методом повних витрат ефективна лише у тому випадку, коли цілі менеджерів різних рівнів співпадають із задачами підприємства в цілому. Головна умова застосування методу повних витрат – наявність інформації про витрати за центрами відповідальності. Будь-які непродуктивні витрати центру-продавця передаються покупцю. Звідси, використання фактичних повних витрат для формування трансфертних цін викликає необхідність здійснення додаткових витрат по контролю за ними.

При встановленні трансфертних цін на базі повної собівартості центри відповідальності, що входять в склад підприємства, розглядаються як центри витрат, а не як центри прибутку або інвестування. Тому такі критерії для оцінки вартості, як прибуток на капіталовкладення або залишковий прибуток, не можуть бути використані.

Щоб уникнути цих суперечностей доцільно використовувати комбінацію двох методів – повної собівартості і нормо-витрат, що дає можливість ідентифікувати вказані проблеми.

В умовах значного недовантаження виробничих потужностей для вітчизняних промислових підприємств більш оптимальним є метод змінної собівартості, інформація якої акумулюється в системі «директ-костинг».

Цей метод трансфертних цін має перевагу перед першим варіантом (на основі повних витрат) у тому, що він спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства. Це пояснюється тим, що постійні витрати по конкретних видах продуктів не розподіляються, а покриваються маржинальним прибутком. Постійні витрати центрів відповідальності покриватимуться виручкою від реалізації. Основні переваги використання методу трансфертних цін на основі змінної собівартості з розподілом прямих і непрямих витрат полягають у такому:

- 1) постійні витрати залишаються незмінними і будь-яке використання засобів без додаткових збільшень постійних витрат позитивно впливає на зростання прибутку підприємства в цілому;

- 2) можливість розроблення оптимальної цінової політики, не тільки для підприємства в цілому, але і для центрів відповідальності за умов оптимального поєднання обсягів виробництва і цін продажу;

- 3) можливість використання в умовах повного й неповного завантаження виробничих потужностей підприємства, оскільки підрозділу-

продавцю не відшкодовуються витрати понад витрат, запланованих в бюджеті (плюс прибуток);

4) можливість стимулу контролювати змінні витрати за центрами відповідальності. Постійні витрати в рамках бюджету покриваються за рахунок сукупного доходу підприємства в цілому.

Проте з використанням цієї концепції трансфертного ціноутворення виникає декілька проблем:

- норма прибутковості встановлюється на рівні підприємства;
- трансфертна ціна не покриває постійні витрати і не відображає прибуток;
- керівник центру витрат позбавлений стимулу контролювати витрати, які в результаті можуть зростати, оскільки витрати повністю покриваються і передаються іншим центрам відповідальності;
- розподіл змінних і постійних витрат є трудомісткою процедурою.

#### **4.3. Реалізація функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення**

Характеристику реалізації функцій внутрішнього контролю витрат та доходів підприємства в межах використання відповідних методів трансфертного ціноутворення наведено в табл. 2. Вона складена з урахуванням сутності кожного методу й аналізу функцій і методів внутрішнього контролю. Аналіз реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення свідчить про те, що однозначним методом, який не містить невизначених функцій (тобто функцій, що можуть бути і реалізовані, і нереалізовані), є метод змінної собівартості.

Методи нормативних і змінних витрат найбільш повні з погляду реалізації функцій внутрішнього контролю. Найбільш варіативними методами управління витратами, що визначається максимальною кількістю невизначених функцій, можна вважати ринковий метод та метод договірних цін. Чим більше варіативність методу, тим вагомішим буде вплив особливостей підприємства та цілей внутрішнього контролю на організацію його застосування.

Аналіз реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення дає підстави стверджувати, що найчастіше у застосуванні всіх методів реалізуються функції планування й аналізу – абсолютно у всіх методах, а також контролю, обліку та регулювання. Функції аналізу, обліку та контролю належать до домінуючих у застосуванні більшості методів управління затратами.

У жодному разі не є домінуючою функція прогнозування. Це пояснюється тим, що у внутрішньому контролі потрібно спиратися на достовірну інформацію, а вірогідність інформації ця функція забезпечити не може.

Таким чином, особливості реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні кожного методу трансфертного ціноутворення впливають на вибір методу або сукупності методів, оскільки досягнення окреслених цілей із застосуванням методів, що вибираються, безпосередньо визначається складом домінуючих функцій. Для забезпечення цілісного цілеспрямованого

управлінського впливу повинні виконуватися максимум функцій внутрішнього контролю або мінімум ті з них, реалізація яких забезпечує досягнення окреслених цілей.

Вибір оптимального варіанту трансфертної ціни для розрахунків між центрами відповідальності можна зробити на підставі порівняння розрахованих за трьома вказаними методами трансфертних цін, кожний з яких може бути використаний в залежності від поставлених завдань, фактичних умов підприємства та рівня економічної самостійності центрів відповідальності. Вибір методів розрахунку визначається наявністю умов і впливом низки чинників. Основними чинниками, що впливають на вибір методу розрахунку трансфертних цін є:

- тип центрів відповідальності (центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій), до якого належить підрозділ, на продукцію (роботи, послуги) якого встановлюються трансфертні ціни;

- стан ринку проміжних продуктів (робіт, послуг), аналогічних продукції (роботам, послугам), на які встановлюються трансфертні ціни;

- ступінь децентралізації організаційної структури підприємства і можливість центру відповідальності купувати (одержувати) і продавати (передавати) як усередині підприємства, так і на стороні;

- характер об'єкту ціноутворення, тобто чи є він кінцевим продуктом або напівфабрикатом (виробом-комплектом), що підлягає подальшій переробці в даному підприємстві;

- техніко-економічні особливості виробництва: склад виробництва, в яке входить підрозділ, (основне, допоміжне); тип виробництва (одиничне, серійне, масове); номенклатура продукції;

- існуючі відпускні ціни на продукцію підрозділу, тарифів, кошторисів;

- порядок організації поточного і бухгалтерського обліку і відображення на рахунках результатів діяльності центру відповідальності.

Серед умов, що зумовлюють вибір методів трансфертного ціноутворення, можна виділити такі:

- доцільність застосування методів – передбачає узгодження тактичних цілей підрозділу з загальними цілями підприємства. Формалізоване вираження трансфертної ціни дозволить більш достовірно оцінити вартість виробу або послуг, передбачаючи при цьому можливість покриття витрат підрозділу-продавця;

- гнучкість – ціна повинна бути стимулом здійснення контролю ефективності використання ресурсів;

- гармонізація інтересів підрозділів підприємства шляхом забезпечення стимулу ефективного використання ресурсів;

- автономність – вибір методу розрахунку трансфертної ціни в залежності від форми організації виробництва: централізована або децентралізована;

- адаптивність відносно умов внутрішнього і зовнішнього ринків – швидке реагування на зміну умов внутрішнього і зовнішнього ринків, можливість спрямовувати прибутки туди, де вони знайдуть найкраще застосування.

Методика трансфертного ціноутворення повинна ґрунтуватися на визначенні не тільки реальних витрат кожного центру, але і частини прибутку цього центру, що надалі дозволить сформувати контрольню-аналітичну інформацію для виявлення «вузьких місць» в діяльності структурних підрозділів і об'єктивної оцінки результативності взаємовідносин між центрами відповідальності. Центр відповідальності, який передає свою продукцію або послуги іншому центру відповідальності того ж підприємства, не може бути вірно оцінений, якщо при цьому не враховується метод визначення трансфертної ціни.

Побудова раціональної системи внутрішнього контролю результатів взаємовідносин структурних підрозділів з використанням трансфертних цін за методом змінних витрат передбачає створення єдиної системи інформаційного забезпечення внутрішнього контролю; організацію обліку і контролю витрат за центрами відповідальності; розробку системи контролю претензій за недотримання умов постачання продукції та послуг внутрішніми підрозділами підприємства.

#### Контрольні запитання та завдання

1. Що таке «трансфертна ціна»?
2. Які базові фактори можуть враховуватися для встановлення трансфертних цін?
3. Розкрийте сутність процесу трансфертного ціноутворення.
4. Які методи розрахунку трансфертних цін?
5. Дайте порівняльну характеристику методів розрахунку трансфертних цін.
6. Розкрийте сутність ринкового методу визначення трансфертних цін.
7. Які варіанти витратного методу визначення трансфертних цін можуть використовуватися?
8. В чому полягають основні переваги використання методу трансфертних цін на основі змінної собівартості з розподілом прямих і непрямих витрат?
9. В чому полягають особливості реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення?

### **ТЕМА 5. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ**

- 5.1. Моделі показників оцінювання результатів діяльності підприємства
- 5.2. Система базових показників
- 5.3. Мотиваційні механізми в системі фінансового контролінгу

#### **5.1. Моделі показників оцінювання результатів діяльності підприємства**

Будь-яка компанія зацікавлена в підвищенні ефективності бізнесу і роботи персоналу. Досягненню цих цілей багато в чому сприяє об'єктивне оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою системи показників.

В економіці під показниками розуміють абсолютні й відносні величини, які відображають ті чи інші економічні реалії господарської діяльності організації (підприємства). Як правило, показники не служать безпосередньо цілям контролінгу, в зв'язку з чим у багатьох випадках необхідні їх відбір, систематизація і доповнення.

Для того, щоб показники були застосовні для контролінгу, вони повинні відображати стан та результати діяльності якої-небудь сфери підприємства, володіти актуальністю, компактністю, динамічністю, орієнтувати на прогнозування, допускати порівняння. Через обмежену інформативність окремих показників виникає необхідність у використанні систем показників, які дозволяють не тільки кількісно охарактеризувати й оцінити ситуацію, а й розкрити причини її виникнення, а також провести структурно-логічний аналіз факторів, що впливають на показники. Системи показників представляють собою ієрархічну структуру особливим чином взаємопов'язаних між собою показників. На практиці рекомендується використовувати окремі показники і системи показників, які в найкращій мірі допомагають виявляти і характеризувати найбільш слабкі (вузькі) місця підприємства. Необхідно створити систему показників, пристосованих під умови конкретного підприємства.

Існує досить велика кількість окремих показників і систем показників, які можна систематизувати за різними критеріями. Наприклад, розрізняють логіко-дедуктивні та емпірико-індуктивні системи показників.

В основі логіко-дедуктивних систем лежить конкретний показник верхнього рівня, який поступово в певній послідовності розкладається на показники більш низького рівня, які знаходяться в змістовному зв'язку з основним показником.

Емпірико-індуктивні системи створені шляхом статистичного відбору інформаційно найбільш значимих показників.

Логіко-дедуктивні системи показників вважаються універсальними і застосовними для всіх цілей планування, контролю та управління як підприємства в цілому, так і його частин в залежності від фази процесу планування.

Досить широко розповсюджені логіко-дедуктивні системи: DuPont, PyramidStructureofRatios, ZVEI, система показників RL.

Система DuPont розроблена однойменною американською компанією. Центральний показник в ній – рентабельність інвестованого капіталу (ReturnOnInvestment– ROI)

$$ROI = (G / U) \times (U / K),$$

де G – отриманий / запланований прибуток;

U – одержаний / запланований оборот;

K – використовуваний / планований для використання капітал.

Компоненти «рентабельність обороту» (G / U) і «обіговість капіталу» (U / K) поступово розбиваються на конкретні складові частини виручки, витрат і капіталу.

Існує низка критичних зауважень до показника ROI:

– відносність всіх показників системи не дозволяє визначити, за рахунок якої складової відбулася зміна показника – чисельника або знаменника;

– існує небезпека, що оптимум низького порядку увійде в суперечність з глобальним оптимумом;

– низка характеристик, не розглянутих в рамках моделі ROI, можуть мати вирішальне значення для оцінки ситуації, наприклад нематеріальний потенціал підприємства.

Незважаючи на ці зауваження, система DuPont зайняла стійке місце в інструментарії контролінгу, що в основному пояснюється простотою її застосування на практиці.

Система PyramidStructureofRatios запропонована Британським інститутом менеджменту в першу чергу для порівняння показників діяльності підприємств. Коефіцієнтом верхнього рівня в системі також є ROI. Виходячи з основної ідеї системи, показники формуються на основі віднесення різних позицій до обороту, що веде до обмеження інформативності величин, які не залежать від обороту.

Система ZVEI розроблена в Німеччині Центральною спілкою електротехнічної промисловості (німецька аббревіатура ZVEI). Модель представляє собою об'ємну систему показників, використовувану не тільки для планування, але і для аналізу у часовому аспекті, а також для порівняння різних підприємств. ZVEI складається з двох великих блоків: аналізу зростання і структурного аналізу.

Аналіз зростання досліджує найважливіші індикатори успіху, виражені в абсолютних величинах, – портфель замовлень, оборот, КФ і ін

Структурний аналіз виходить, як і система DuPont, з показників результативності та ризику, розбитих на окремі групи:

- 1) показники рентабельності;
- 2) показники обороту і прибутку;
- 3) показники структури капіталу;
- 4) показники прив'язки капіталу.

Система ZVEI використовується, наприклад, для порівняння декількох підприємств у часі з виявленням потенціалів зростання. Використання системи можливо і в зворотному напрямку – для аналізу причин і поступового формування показників більш високого порядку.

Система показників RL (названа за прізвищами авторів Райхмана і Лахнітта), як і ZVEI, використовується для різноманітних цілей планування, аналізу та контролю. Центральні величини системи – рентабельність і ліквідність. В системі виділяють загальну частину і спеціальну.

Загальна частина націлена на результат діяльності підприємства, отриманий від звичайної для нього діяльності, і розглядає підприємство незалежно від його галузевої приналежності. Цей результат складається з виробничого результату і результату від нехарактерної для підприємства діяльності. На їх основі формуються різні види показників рентабельності. Аналіз ліквідності спирається на показники потоку платежів CASH-FLOW (КФ) і працюючого капіталу (WorkingCapital).

Спеціальна частина націлена на аналіз специфічних галузевих і структурних особливостей підприємства. Основними величинами, які враховуються, є обсяг продажів, частка змінних і постійних витрат, маржинальний прибуток. При цьому зниження частки постійних витрат розглядається у тій же багатоступеневій ієрархії, як і у випадку з розрахунками різних показників маржинального прибутку.

Емпірико-індуктивні системи показників розроблені за допомогою математико-статистичних методів шляхом відбору для певних груп підприємств найбільш значимих показників. Основна мета цих систем показників – раннє прогнозування можливих ситуацій неплатоспроможності, тобто встановлення, чи є підприємство «здоровим» чи «хворим», «успішним» або «недостатньо успішним». У цю групу систем показників входять в першу чергу система Beaver і система Weibel. Для банківської сфери використовується система показників CAMEL.

Система показників Beaver побудована на основі емпіричного дослідження 79 «поганих» і 79 «хороших» підприємств. У результаті були відібрані шість найбільш ефективних для цілей прогнозування коефіцієнтів, які представляють собою відношення:

- КФ – до позикового капіталу;
- чистого прибутку – до всього капіталу;
- позикового капіталу – до всього капіталу;
- WorkingCapital – до всього капіталу;
- оборотного капіталу – до короткострокового позикового капіталу;
- використовуваних у поточному періоді грошових коштів за вирахуванням короткострокового позикового капіталу – до виробничих витрат без амортизації.

Найбільше значення приділяється першому коефіцієнту.

Система показників Weibel заснована на дослідженнях 72 швейцарських підприємств. В результаті були відібрані як найбільш інформативні такі показники, що представляють собою відношення:

- КФ – до позикового капіталу;
- оборотного капіталу – до короткострокового позикового капіталу;
- використовуваних найближчим часом грошових коштів за вирахуванням короткострокового позикового капіталу – до виробничих витрат без урахування амортизації;
- середнього запасу на складі – до витрат на матеріали, помножений на 365;
- середнього обсягу отриманих кредитів – до обсягу придбаних товарів, помножений на 365;
- позикового капіталу – до всього капіталу.

Названі системи використовуються для порівняння значень показників, отриманих для аналізованого підприємства, зі значеннями, отриманими в результаті емпіричних досліджень так званих «еталонних» підприємств.

Таким чином, до числа комплексних показників можна віднести КФ (CASH-FLOW), який, як було вже зазначено вище, характеризує потік фінансових коштів з процесу обігу і відображає ситуацію з ліквідністю і фінансовим

розвитком підприємства. Показник КФ розраховується як сума прибутку, отриманого за визначений період, і безвиплатних витрат мінус доходи, виникнення яких не супроводжувалося платежами:

*КФ = прибуток + всі витрати, не пов'язані з виплатами, – всі доходи, які не супроводжуються платежами.*

У спрощеній формі КФ<sub>у</sub> розраховується як сума прибутку за період, амортизації і збільшення резервних фондів:

*КФ<sub>у</sub> = прибуток за період + амортизація + збільшення резервних фондів.*

Розрахункова величина КФ інтерпретується як обсяг фінансових коштів, використаних протягом планового (звітного) періоду на інвестування, на погашення боргів і розподіл прибутку. Таким чином, поточні виробничі платежі виявляються поза КФ.

Недолік розрахунку КФ обумовлений тим, що безвиплатні витрати і не супроводжувані надходженнями (платежами) доходи не містять всіх виробничих виплат і надходжень розрахункового періоду. Відсутні всі хоча і супроводжувані надходженнями і виплатами, але нейтральні по відношенню до результату зміни позицій. Так, КФ не зменшується при закупівлі сировини і здійсненні платежів у даному плановому періоді. Відтік коштів компенсується збільшенням запасів. З іншого боку, КФ збільшується в результаті реалізації товарів, супроводжуваної не надходженням фінансових коштів, а виникненням вимог.

З урахуванням нейтральних для результату компонентів розрахункова схема КФ<sub>М</sub> модифікується в такий спосіб:

*КФ<sub>1</sub> = КФ + зміни позицій, супроводжувані надходженнями, які не впливають на кінцевий результат, – зміни позицій, супроводжувані виплатами, які не впливають на кінцевий результат.*

Таким чином, можна констатувати, що отримані за допомогою вищенаведених формул величини КФ дозволяють отримати лише приблизне уявлення про рух ліквідних коштів, обумовлених оборотом.

На основі КФ розраховується низка відносних показників, наприклад частка КФ в обороті, КФ в розрахунку на одного працівника та ін Крім того, на практиці використовуються розрахунки декількох видів КФ:

КФ<sub>1</sub> = прибуток + амортизація – доходи, нараховані в розрахунковому періоді, але одержувані в наступні періоди;

КФ<sub>2</sub> = КФ<sub>1</sub> + збільшення довгострокових резервних фондів – зменшення довгострокових резервних фондів;

КФ<sub>3</sub> = КФ<sub>2</sub> + інші виробничі витрати – інші виробничо-господарські доходи;

КФ<sub>4</sub> = КФ<sub>3</sub> – виплачений прибуток.

Показник КФ можна вважати фінансовим результатом діяльності підприємства. Він характеризує можливості підприємства до самофінансування. Сума перевищень надходжень над виплатами може бути використана для інвестицій, погашення кредитів та відсотків по них, виплати дивідендів. По розмірах КФ судять про інвестиційну спроможність підприємства, а нові інвестиції, як відомо, запорука майбутніх прибутків.

Аналіз КФ важливий у фінансовій сфері: він є базою для розрахунку річних сум, які використовуються на погашення боргу. Щорічно виплачувані за кредитами суми фізично не можуть перевищувати величину КФ, тому цей показник чинить безпосередній вплив як на величину кредиту, так і на відсотки по ньому: адже якщо КФ невеликий, то ризик кредитора збільшується, а отже, зростає вартість кредиту.

## **5.2. Система базових показників**

Крім розглянутих систем показників, оцінювання результативності можна здійснювати за допомогою впровадження кількісно вимірюваних і надійних в оцінці показників – крі (keyperformanceindicators).

Основною перевагою системи, побудованої на базі ключових показників, є її універсальність. Вона націлена на те, щоб підвищити зацікавленість персоналу в результатах діяльності компанії. При розробці крі враховують специфіку діяльності організації. Застосовувати ж крі можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів так і конкретних працівників. Крім того, система крі дозволяє зіставити однорідні процеси, які протікають в різних умовах. Також вона дає можливість порівняти показники по декількох підрозділах за один і той же період.

Основна перевага систем крі в тому, що процес прийняття рішень зводиться до аналізу даних, які доступні в будь-який момент і представлені в заздалегідь затвердженому форматі.

Найбільш ефективно застосовувати крі у великих компаніях роздрібної торгівлі, які мають розгалужену мережу. У цьому бізнесі кожна торгова точка генерує одні й ті ж бізнес-процеси. Це дає можливість топ-менеджменту головного офісу завдяки розробці простих показників бачити відмінності в роботі філій і передбачати труднощі. Більш того, на базі цих показників цілком можливо вибудувати систему мотивації персоналу. До того ж, постійно порівнюючи і аналізуючи результати діяльності кожного з підрозділів з високою часткою ймовірності можна спрогнозувати тенденції розвитку бізнесу в цілому.

Найпростіше розрахувати фінансові показники діяльності. На їх основі будуються бюджети підрозділів, і в кінцевому підсумку розробляється довгострокова стратегія компанії.

Простота розрахунків фінансових показників забезпечується прозорою формою подання фінансової або управлінської звітності. Всі необхідні дані містяться в балансі і звіті про прибутки і збитки. Керівництво може отримати інформацію за будь-який період настільки швидко, наскільки це дозволяє робити використовувана система обліку. На практиці цей час становить від трьох-п'яти до 20 днів. Такий термін цілком прийнятний для того, щоб своєчасно здійснювати управлінський вплив.

Цінність системи показників полягає не в моніторингу даних за принципом «порахував-порівняв-забув». Головне – вона дозволяє виявити закономірності розвитку бізнесу в цілому або окремих бізнес-процесів. Крім того, показники крі використовуються в короткостроковому і довгостроковому бюджетуванні. Адже

бюджет за своєю суттю – це сукупність фінансових показників, які підштовхують підприємство до виконання заздалегідь намічених стратегічних і тактичних цілей. Причому зазвичай головна з них – це отримання прибутку, тієї самої ebit, у відповідність з якою оцінюється робота топ-менеджера. У цьому виявляється взаємозв'язок системи крі з бюджетуванням. Але однієї тільки сполучною функцією підтримки бюджету система ключових показників не обмежується. Крім цього, крі виконують й інші функції, наприклад:

- дозволяють оцінити роботу кожного працівника або групи;
- сприяють мотивації персоналу на результат;
- підвищують відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи;
- дають можливість розвивати і поліпшувати найбільш перспективні напрями бізнесу;
- дають базу менеджменту для пошуку «слабких» місць у бізнесі;
- в доступній і наочній формі демонструють вплив того чи іншого процесу на результат;
- надають змістовність кожному управлінському рішенняю.

При розробленні системи крі слід враховувати певні вимоги, які пред'являються до кожного з коефіцієнтів:

1) Коефіцієнт повинен бути чітко визначений, тоді виміряти його зможе будь-який користувач. У тому числі і співробітник, результати якого оцінюються за допомогою цього індикатора. Наприклад, організація найпростішого обліку на робочому місці менеджера по роботі з клієнтами сприяє тому, що він легко може обчислити «свій» крі, користуючись даними, які завжди під рукою.

2) Затверджені показники і нормативи повинні бути досяжні.

3) Мета має бути реальною, але в той же час виступати стимулом.

4) Кожен з показників повинен бути у межах відповідальності тих людей, які підлягають оцінюванню.

5) Показники мають сприяти мотивації й підвищенню ефективності персоналу, а це безпосередньо пов'язане з постановкою цілей. Так, при виконанні відділом продажів плану по залученню нових клієнтів (крі – кількість нових клієнтів залучених за період), відділ може розраховувати на додаткову премію. При невиконанні плану, навпаки, премія не виплачується.

6) Показники також повинні бути порівнюваними, тобто одні й ті ж показники можна порівняти в двох подібних ситуаціях. Наприклад, середній чек (крі – відношення середньоденної виручки до кількості чеків за день) не може порівнюватися в магазині, розташованому в місті обласного масштабу, і магазині такого ж формату, але розташованому на периферії.

7) Динаміка зміни коефіцієнта повинна мати можливість бути представленою наглядно (графічно), щоб на підставі результатів можна було робити висновки і приймати рішення.

8) І, нарешті, кожен показник повинен бути змістовним і є основою для аналізу.

### 5.3. Мотиваційні механізми в системі фінансового контролінгу

Одним з основних напрямів здійснення контролінгу поширюється на управління персоналом на основі узгодження цілей. Однією із функцій управління є мотиваційна. Персонал можна вважати одним з об'єктів контролінгу підприємства. Від його ефективної мотивації залежить результативність його роботи і діяльність установи в цілому.

Зупинимо увагу на розробці мотиваційних механізмів працівників підприємства як факторі підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Практика свідчить, що людський ресурс є одним з факторів, який безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. Сьогодні переваги мають ті підприємства, в яких налагоджено ефективний мотиваційний механізм працівників та забезпечено перехід до нових методів управління на основі контролінгу. Забезпечення ефективної роботи підприємств на належному рівні є неможливим без розуміння мотивів і потреб працівників з метою правильного використання стимулів до праці.

Побудований мотиваційний механізм сприяє підвищенню продуктивності праці людей, а це в свою чергу призводить до ефективної роботи організації в цілому. Модель механізму мотивації до праці персоналу підприємства представлена на рис. 5.1.

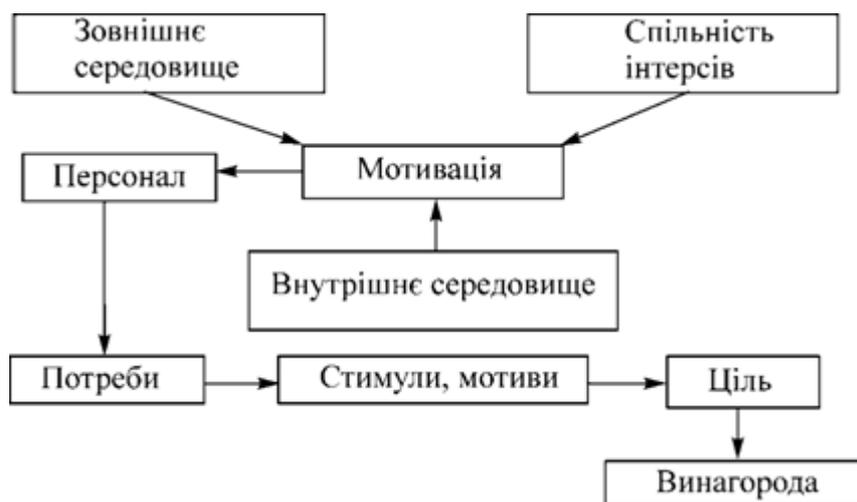


Рис. 5.1. Модель механізму мотивації до праці персоналу

При цьому необхідно виділити цілісність інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, а саме: держави, власника і персоналу. Також варто враховувати вплив як внутрішнього середовища, так і зовнішнього середовища у загальній системі мотивації праці.

Отже, для ефективної діяльності суб'єкта підприємництва доцільно в системі контролінгу виділити функцію мотивації персоналу. На цій основі слід розробити модель мотиваційного механізму до ефективної праці, врахувавши спільність інтересів держави, власників підприємства та працівників. Головною умовою побудови ефективного мотиваційного механізму має стати особистісний підхід, який враховує особливості конкретної людини та дозволяє домогтися

більш ефективного використання її можливостей та енергії. Методологічний підхід передбачає вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення цілей, потреб, стимулів, мотивів і винагороди за витрачені зусилля.

Для налагодження об'єктивної системи мотивації необхідно мати уявлення про внесок конкретного працівника в досягнення поставленої підприємством мети. Розглянута у попередньому пункті система показників крі може бути практично застосована при оцінюванні внеску кожного з учасників бізнес-процесу в отриманні загальних результатів діяльності підприємства. Крім загальноприйнятих показників (як правило, фінансових), кожному підприємству доведеться виробити ще й власні. Це пов'язане з тим, що існує різна специфіка бізнесу і різні цілі, які визначає власник. Так, бізнес, котрий розвивається, може оцінюватися по вже вищезгаданому коефіцієнту  $e_{bit}$ . А ось підприємство, яке вже пройшло період свого становлення, можна оцінити за рівнем валового прибутку ( $grossprofit$ ) або, як варіант, за рівнем прибутковості ( $grossmargin$ ). При цьому, зрозуміло, аналізуються й інші складові діяльності: адміністративні, загальні, маркетингові витрати тощо.

#### Контрольні запитання та завдання

1. Які системи показників можуть використовуватися при оцінюванні результатів діяльності підприємства?
2. Розкрийте сутність та схарактеризуйте систему DuPont.
3. В чому полягають переваги системи, побудованої на базі ключових показників (крі)?
4. Які вимоги у системі крі висуваються до кожного з коефіцієнтів?
5. Схарактеризуйте Модель механізму мотивації до праці персоналу підприємства.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

### **ТЕМА 6. ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ КОНТРОЛІНГ**

- 6.1. Сутність та концепції вартісно-орієнтованого управління
- 6.2. Елементи і складові процесу управління вартістю
- 6.3. Фактори, які впливають на вартість підприємства
- 6.4. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість

#### **6.1. Сутність та концепції вартісно-орієнтованого управління**

Розвиток бізнес-середовища відкриває нові можливості перед учасниками ринку капіталів. Цільові орієнтири більшості інвесторів знаходяться не стільки у площині забезпечення операційної ефективності роботи компанії, пошуку шляхів підвищення прибутковості, скільки у збільшенні доходів внаслідок зростання вартості компанії. Саме тому все більшого поширення в теорії і практиці фінансового контролінгу набуває концепція вартісно-орієнтованого управління.

Вартісно-орієнтоване управління (англ. value-based management) представляє собою підхід до управління, націлений на максимізацію акціонерної вартості підприємства. Суть концепції полягає у тому, що управління підприємством у довгостроковій перспективі повинно бути спрямоване на підвищення вартості підприємства. Стратегія, цілі, бізнес-процеси, показники оцінювання діяльності та винагороди визначаються на основі аналізу їх впливу на зміну вартості для власників. Робота у цьому напрямку передбачає переоцінку існуючих поглядів на управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства та підпорядкування її пріоритетній стратегічній меті – максимізації вартості. У зв'язку із цим науковці розглядають низку питань, які є основоположними в реалізації вартісної стратегії: обґрунтування логічної послідовності факторів створення вартості, порядку їх субординації та взаємодії; управління грошовими потоками; визначення ставки дисконтування та врахування ризиків; удосконалення звітності щодо фінансових результатів та руху грошових коштів.

Концепція VBM виникла у 80-х рр. в США. Згодом ця концепція стала популярною у Європі, Канаді, Японії, Австралії, Туреччині та інших країнах. Інтерес до цієї концепції викликаний прагненням збалансувати інтереси усіх зацікавлених сторін (власників, кредиторів, співробітників, постачальників, покупців, уряду).

А. Раппорт, автор роботи «Створення вартості для акціонерів», та Б. Стюарт («В пошуках вартості») є засновниками концепції вартісно-орієнтованого управління. Автори переосмислили роль менеджерів у діяльності підприємства, яка полягає в підвищенні вартості підприємства для акціонерів. Схвалення цього погляду призводить до необхідності зміни стратегічних та оперативних цілей, методів оцінки діяльності підприємства.

Термін «ValueBasedManagement» вперше був застосований Д. Мактагардом у книзі «Імператив вартості», написаній у 1994 р. Автор довів, що грошові потоки управляють вартістю підприємства.

До числа найбільш відомих вартісно-орієнтованих концепцій контролінгу належать: концепція Раппапорта; концепція Коупленда/ Коллера/ Мурина; концепція Стерна-Стюарта; концепція Левиса.

Концепції вартісно-орієнтованого управління мають розбіжності, які полягають в особливостях методик оцінки вартості, у той час як вихідні передумови й управлінські підходи науковців приблизно однакові.

Методичні підходи до вибору критеріальних показників вартості, які використовуються в межах вказаних концепцій, є різноманітними: концентрація на вартості капіталу за декілька періодів у Раппапорта; одночасне використання вартості капіталу за один і декілька періодів у Коупленда/ Коллера/ Муррина, Левиса, прив'язка тільки до одного конкретного періоду в Стерна-Стюарта. У той час як показники вартості за тривалий період розраховують насамперед на основі платежів (грошових потоків), показники рентабельності і надприбутку за період визначають на базі розрахункової чи балансової вартості (Стерн-Стюарт).

Кожна з концепцій має свої переваги та недоліки у порівнянні з іншими. Так, в якості сильних сторін концепції Раппапорта може бути виділена практична спрямованість та інтеграція використовуваної в ній моделі акціонерної вартості в концепцію конкурентних стратегій. Слабкою стороною є занадто спрощена оцінка акціонерної вартості перед реалізацією стратегії, а також виключення результату використання витрат на залучення капіталу.

Сильна сторона концепції Коупленда/ Коллера/ Мурина полягає в комбінованому використанні і постійному балансуванні економічного прибутку, критерію, що легко розраховується, оцінки вартості в короткостроковому періоді і дисконтованого грошового потоку, критерію виміру і контролю вартості – у довгостроковій перспективі. Інша сильна сторона концепції – детальна процесна модель з численними методичними рекомендаціями щодо оцінки підприємства і використання результатів цієї оцінки. Позитивним є також наявність системи диференційованих показників для стимулювання менеджерів.

Вважається, що слабка сторона концепції Коупленда/ Коллера/ Мурина в тому, що коректування даних зовнішнього обліку при визначенні економічного прибутку не здійснюється, що приводить до викривлення результатів оцінки. Також існує небезпека орієнтації менеджерів на одержання короткострокового прибутку, оскільки стратегічні витрати, що ведуть у довгостроковому плані до додаткових грошових потоків, зменшують економічний прибуток.

Підхід Стерна-Стюарта відрізняється простотою його практичного використання, оскільки запропонований показник EVA (economic value added - економічної добавленої вартості) можна використовувати для оцінки економічної ефективності оперативних заходів і стратегічних проектів. Позитивно оцінюється і підхід до процесу впровадження EVA.

Концепція Левиса передбачає оцінку підприємства на основі методу CFROI, який представляє собою внутрішню процентну ставку, за якої

дисконтований грошовий потік дорівнює дисконтованій залишковій вартості валових інвестицій. Недоліками цієї концепції є: можливість маніпулювання при корегуванні бухгалтерських даних, що може привести до труднощів при зіставленні значень даного показника різних підприємств; здійснення розрахунку на визначену дату на базі даних останнього періоду; неврахування майбутнього розвитку підприємства; спрощене обчислення терміну використання активів, на які не нараховується амортизація; неприйняття до уваги таких інвестицій, як, наприклад, в освіту та рекламу, які не відображаються в активній частині балансу. Сильні сторони даного методу оцінки як вартісно-орієнтованого показника рентабельності: зменшення, бухгалтерських перекручувань і можливостей маніпулювання вибором методів оцінювання і балансування, а також виключення впливу інфляції; висока кореляція між оцінюваними даними і дійсною ринковою оцінкою, що підтверджено на практиці.

Отже, вартісно-орієнтоване управління фінансами компанії можна трактувати як комплекс організаційних та управлінських заходів, орієнтованих на зростання вартості компанії, що координується та здійснюється на підставі інформації фінансового характеру, отриманої шляхом розрахунку вартісно-орієнтованих показників. Найбільш загальна класифікація вартісних показників поділяє їх на відносні (RONA, ROIC, ROI, CFROI, ROS) та абсолютні (EVA, SVA, MVA, VaR, DRV). Можливість і доцільність використання кожного із них у практичній діяльності залежить від їх значення для прийняття ефективних управлінських рішень (користі, яку вони можуть принести для менеджера, що їх використовує).

Вартісно-орієнтоване управління являє собою цілісну систему, яка містить такі елементи:

*оцінювання* – включає вибір методів оцінювання вартості для акціонерів і потенційних інвесторів та відстеження процесу створення нової вартості;

*стратегія* – встановлює шляхи, за допомогою яких буде досягнута основна ціль – зростання вартості для акціонерів підприємства;

*фінанси* – виділяють основні фактори, які впливають на діяльність підприємства в цілому та його окремих підрозділів;

*корпоративне управління* – націлене на збалансування інтересів акціонерів та менеджерів, розроблення системи мотивації менеджерів та співробітників.

Г. Арнольд визначає такі основні елементи вартісно-орієнтованого контролінгу:

– збільшення добробуту акціонерів у довгостроковому періоді;

– нова вартість для акціонерів, яка створюється лише тоді, коли величина прибутку перевищує витрати на капітал;

– система матеріального заохочення, яка повинна базуватися на внутрішніх показниках, що використовуються для оцінки поточної діяльності підприємства та надання менеджерам інформації про досягнення головної стратегічної цілі – зростання вартості бізнесу. Зовнішні показники необхідно використовувати для оцінки потенціалу підприємства створювати вартість у довгостроковій перспективі.

## **6.2. Елементи і складові процесу управління вартістю**

Процес управління вартістю містить п'ять складових.

Застосування вартісного мислення в процесі стратегічного планування. Визначаються напрями подальшого розвитку підприємства, а також виявляється де і коли створюється вартість, ефективність роботи елементів ланцюга створення вартості та співвідносяться показники підрозділів підприємства з показниками конкурентів.

Застосування оперативного планування для управління вартістю підприємства. Складова включає розробку та впровадження системи показників для контролю поточної діяльності. Система показників відображає процес створення вартості та внесок кожної організаційної одиниці підприємства у цей процес.

Управління ключовими факторами вартості. Одночасно зі стратегією підприємства розробляються комплекси програм для впливу на основні фактори вартості.

Система мотивації, яка встановлює зв'язок між винагородою та досягненням цільових показників вартості.

Засоби спілкування з акціонерами, тобто створення спеціальних форм звітності, пов'язаних з управлінням вартістю підприємства.

## **6.3. Фактори, які впливають на вартість підприємства**

Управління вартістю означає управління факторами вартості.

Фактор вартості – параметр, який впливає на зміну вартості підприємства.

Система факторів вартості на великих підприємствах може містити велику кількість факторів, управління якими потребує значних матеріальних витрат, тому головною метою є визначення ключових факторів. Під ключовими факторами вартості маються на увазі 20% факторів, які згідно «принципу Парето» приносять 80% вартості.

Ключовими факторами, які впливають на вартість підприємства є:

- кон'юнктура ринку;
- вигоди від володіння бізнесом, які можуть бути отримані у майбутньому (темпи зростання прибутку, дохід на інвестований капітал);
- ризик отримання прибутку;
- ступінь контролю, яку одержує новий власник;
- ліквідність підприємства;
- адекватний рівень інтелектуального капіталу.

Фактори вартості розподіляються за певними рівнями:

- загальні чинники, насамперед рентабельність інвестованого капіталу;
- чинники, які мають вплив на прибуток підприємства (виручка та витрати) і напрямки інвестування коштів (види активів);
- специфічні чинники (кваліфікація персоналу, клієнтська база тощо);
- оперативні чинники (експлуатаційні витрати, ціни на окремі види матеріалів тощо).

Фактори вартості можуть бути внутрішніми та зовнішніми, фінансовими та нефінансовими.

Внутрішніми факторами є темпи зростання продажів, чистого прибутку та окремих статей звіту про фінансові результати, балансу.

Зовнішніми факторами є рівень фінансових, виробничих, маркетингових та інших видів ризиків, рівень попиту на продукцію підприємства, політичні чинники, конкуренція тощо.

Фінансовими факторами є обсяг продажів, собівартість, розмір дебіторської заборгованості, запасів та інші чинники.

Нефінансовими факторами є ділова репутація, наявність торгової марки, кваліфікація персоналу тощо.

З точки зору фінансового контролінгу особливу увагу слід приділяти факторам фінансового характеру. Крім вище вказаних, до них належить перш за все величина чистих грошових потоків, які може генерувати оцінюваний об'єкт.

Окрім чистих грошових потоків, на вартість компанії впливає рівень ризику інвестування коштів у неї. Фактор ризику знаходить своє втілення у ставці дисконтування. Водночас, для розрахунку ставки дисконтування слід визначити коефіцієнт бета, який характеризує рівень систематичного ризику вкладень в оцінюваний актив. Бета-коефіцієнт ілюструє наявність взаємозв'язку між курсом цінного паперу конкретного підприємства та показником прибутковості фондового індексу (у даному випадку ПФТС), динаміки доходності підприємств галузі, до якої належить оцінювана компанія. Коефіцієнт визначається як відношення стандартного відхилення доходності цінного паперу до стандартного відхилення доходності ринкового індексу, скорегованих на коефіцієнт кореляції доходності активу та фондового індексу

Врахування норми ризиковості при визначенні ставки дисконтування залежить також від структури товарної спеціалізації бізнесу, оцінки ринкових факторів роботи компанії на конкретних сегментах ринку, якості та доступності транспортних та комунікаційних послуг, налагодженості діалогу із місцевими органами державного управління та регулювання у даній сфері діяльності, монополізації ринку.

#### **6.4. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість**

Існують два шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в діяльність підприємства:

«Шоковий», тобто вартісно-орієнтоване управління впроваджується одразу для всього підприємства;

поступовий, тобто вартісно-орієнтований контролінг упроваджується в одному з підрозділів в якості пробного проекту.

Найбільш оптимальним строком для впровадження VBM є приблизно рік. Менший строк не є прийнятним, оскільки його не вистачить для проведення необхідних програм навчання для персоналу.

Важливим етапом запровадження вартісно-орієнтованого контролінгу на підприємстві є побудова дерева ключових фінансових показників. Можна виокремити три підходи до побудови системи показників:

1-й. Затвердження найважливіших абсолютних та відносних показників, які характеризують створення вартості, є результатом проведеної роботи з їх ідентифікації за ієрархічним методом («знизу вверху» чи навпаки);

2-й. Вартісні параметри задаються «зверху» як для підрозділів так і для всього підприємства в цілому.

3-й. Встановлюються нормативні величини показників для всієї компанії та для її структурних підрозділів.

Для побудови дерева ключових показників або факторів зростання вартості спочатку проводяться дослідження умов ведення бізнесу та результатів фінансово-господарської діяльності компанії. На основі отриманої інформації визначається пріоритетність та супідрядність показників (факторів), здійснюється їх класифікація за певними критеріями. Переваги зазначеного підходу порівняно із іншими полягають у можливості наглядно представити ланцюжок створення вартості, визначити джерела створення вартості, зрозуміти характер їх взаємозв'язків.

Варто зазначити, що використання розглянутих факторів, або фундаментальних вартісних показників (EVA, MVA, CVA, CFROI та ін.) в управлінні вартістю залежить від бачення менеджменту компанії, власників чи акціонерів переваг та недоліків як окремих показників, так і системи VBM в цілому. Так, перевагами системи вартісно-орієнтованого контролінгу є:

- узгодження інтересів власників та менеджерів підприємства;
- можливість здійснювати спостереження та прогноз зміни вартості у довгостроковій перспективі;
- забезпечення зв'язку між вартістю та стратегією підприємства;
- визначення ключових факторів, які мають вплив на зміну вартості та можуть бути інструментами стратегічного та оперативного управління;
- сприяння розробленню мотиваційних схем.

Разом з тим, розглянута концепція, як і будь-яка інша, має низку недоліків. Зокрема:

- вартість підприємства не може бути оцінена достовірно через використання прогнозних даних про доходи;
- в умовах недосконалого фондового ринку ринкова вартість акцій не є об'єктивним показником, оскільки не дає точну оцінку вартості акціонерного капіталу;
- спроба узгодження інтересів власників та менеджерів шляхом співвідношення матеріальної винагороди останніх зі зростанням вартості підприємства може призвести до маніпулювання інформацією зі сторони менеджерів;
- власники не завжди зацікавлені у зростанні вартості підприємства у довгостроковому періоді, оскільки мають свої власні вигоди пов'язані зі споживанням у поточному періоді;

– жоден з показників не здатен відображати усі аспекти діяльності підприємства та сприяти підвищенню вартості у довгостроковій перспективі.

### Контрольні запитання та завдання

1. Що собою представляє вартісно-орієнтоване управління?
2. Визначте елементи вартісно-орієнтованого управління.
3. Які ключові фактори впливають на вартість підприємства?
4. Які можливі шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу?
5. Визначте систему вимірювання цінності у вартісно-орієнтованому контролінгу.
6. Які переваги та недоліки системи вартісно-орієнтованого контролінгу?

## **ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ТА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

- 7.1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу
- 7.2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу
- 7.3. Збалансована система показників
- 7.4. Практична реалізація ЗСП

### **7.1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу**

Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів: потужності незавантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах та в дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

У рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні таких основних завдань:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей і розроблення фінансової стратегії підприємства;
- впровадження дійової системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних та слабких сторін);
- визначення горизонтів планування;

- довгострокове фінансове планування: планування прибутків та збитків, Cash-flow, балансу, основних фінансових показників;
- довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;
- забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. Наявний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних і порівняно дешевих джерел постачання сировини та матеріалів;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

## **7.2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу**

До основних інструментів стратегічного контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз shareholder-value, Balanced-Scorecard, бенчмаркінг та низка інших.

Багато підприємств стикаються з проблемою відсутності логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, які виконуються окремими працівниками і структурними підрозділами. Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні, навіть дещо автономні процеси. Під час контролю головна увага зосереджується на дотриманні бюджетних показників без прив'язки їх до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення. З іншого боку, виявляється, що для реалізації певних оперативних завдань відсутні необхідні ресурси або їх бюджет надто дефіцитний. Особливо розбалансованим є досягнення немонетарних цілей. Для подолання такого роду слабких місць в сучасному контролінгу рекомендується впроваджувати в конкретні оперативні заходи спеціальний інструментарій забезпечення трансформації стратегічних цілей, який прийнято позначати як Balanced-Scorecard. Взаємоузгодженість окремих цільових показників стратегічного та оперативного контролінгу досягається в результаті побудови інтегрованої системи довгострокового та оперативного планування. Структурно-логічна схема планування в рамках системи контролінгу наведена на рис. 7.2.

Необхідною передумовою успішного стратегічного контролінгу є висококласний бухгалтерський, фінансовий та управлінський облік. До основних сфер контролю та аналізу відхилень у контексті стратегічного контролінгу належать:

- стратегічні цілі (як монетарні, так і немонетарні);
- зовнішні чинники, покладені в основу довгострокового планування;
- внутрішні вузькі місця стратегічного характеру.

Система стратегічного планування може бути побудована не лише на рівні окремого підприємства, а й на консолідованій основі – на рівні концерну. На великих підприємствах завдання, які належать до компетенції стратегічного контролінгу, досить часто вирішує спеціально створений відділ стратегічного планування. Поряд із стратегічним плануванням вирішальне значення для організації ефективного стратегічного контролінгу має збалансована система показників, про що йтиметься далі.



Рис. 7.2. Порядок планування в рамках системи контролінгу

### 7.3. Збалансована система показників

Нерозривний зв'язок між стратегією і структурою потенціалу організації є одним із базових елементів наукового напрямку, що дістав назву Збалансованої системи показників (BalancedScorecards – BSC). В контексті принципів BSC стратегія – це ефективний засіб, який перетворює організацію в єдиний цілеспрямований механізм.

Сутність BSC полягає в тому, що всі основні процеси управління – планування, розподіл і використання ресурсів, формування бюджету, періодична

звітність та діяльність менеджерів – орієнтовані на загальну стратегію компанії. Процеси організаційно направлені згори донизу – це концепція (місія) компанії, стратегія і розподіл ресурсів, а реалізація поставлених задач здійснюється за рахунок інновацій, зворотного зв'язку та інформаційних потоків, що рухаються знизу доверху, від безпосередніх виконавців до провідних менеджерів. В результаті практичної реалізації такого підходу були отримані видатні результати – ціле перевищило суму частин, тобто компанією досягнуто ефект синергізму зусиллями окремих підрозділів.

Ця система формулюється двома основними положеннями:

по-перше, одних фінансових показників не достатньо для того, щоб у повній мірі та всебічно (збалансовано) відобразити стан підприємства, тому їх потрібно доповнити іншими показниками;

по-друге, дана система показників може бути використана не лише як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, яка здатна забезпечити зв'язок між стратегічною політикою власників або топ-менеджерів та операційною діяльністю менеджменту підприємства.

Збалансована система зберігає традиційні фінансові показники, але ці показники дають характеристику лише минулих подій. Управлінський підхід, який базувався лише на фінансових показниках, був адекватний для індустріальної епохи, коли інвестиції в довгострокові конкурентні переваги та відносини з клієнтами і партнерами не були принципово важливими для успіху в бізнесі.

Головна структурна ідея BSC полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп. Логіка взаємозв'язку цих показників представлена на рис. 7.3.

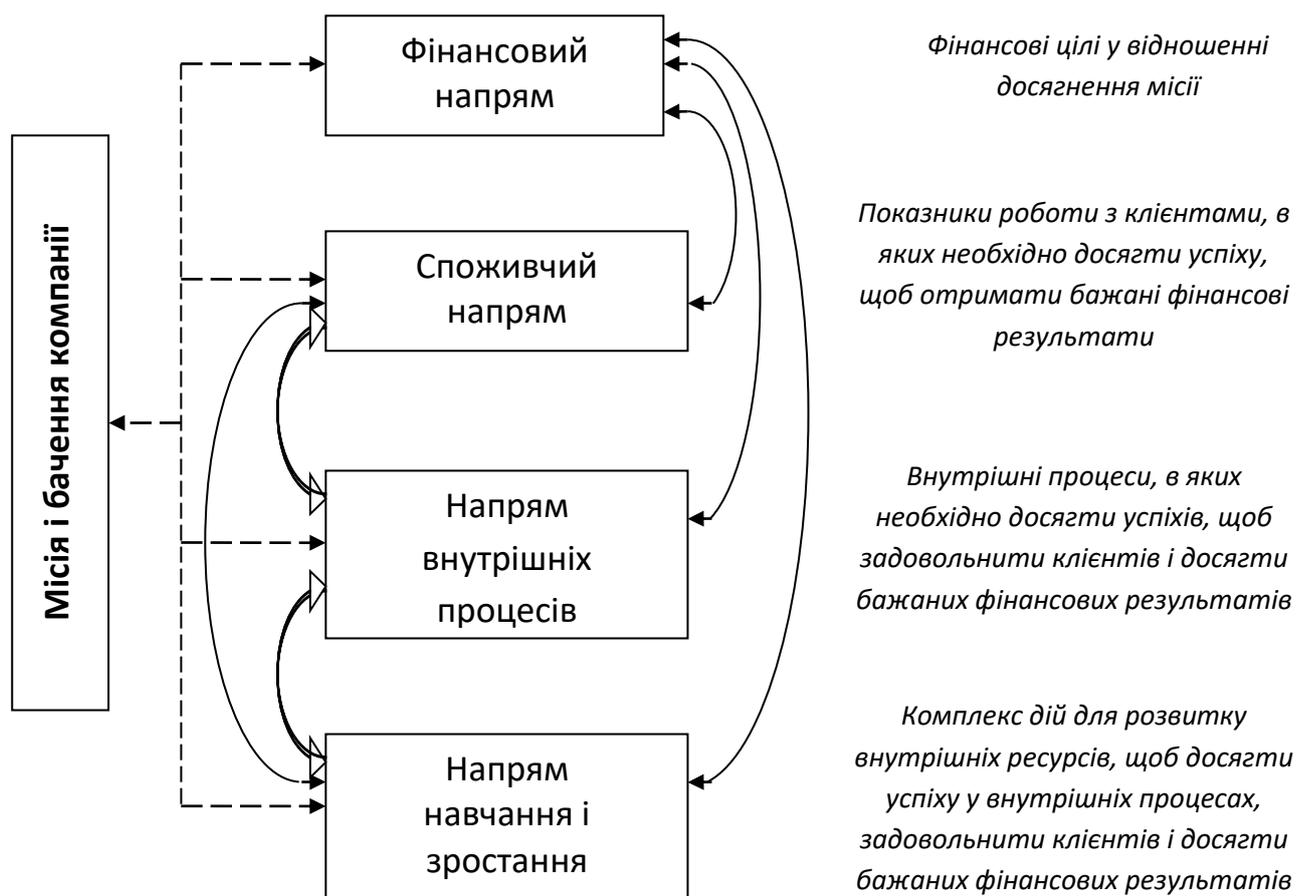


Рис. 7.3. Структура Збалансованої системи показників

Перша група включає традиційні фінансові показники. Як би не доводилась важливість ринкової орієнтації підприємства та вдосконалення внутрішніх процесів, власника в першу чергу цікавлять показники фінансової віддачі на вкладений капітал. Тому збалансована система повинна починатися (в класифікації) та закінчуватися (в кінцевій оцінці) фінансовими показниками.

Друга група описує зовнішнє оточення підприємства, його відносини з клієнтами. Головна увага тут приділяється:

- здатності підприємства до задоволення потреб клієнтів;
- здатності підприємства утримати клієнта та придбати нового;
- дохідності клієнта;
- обсягу ринку;
- ринковій частці в цільовому сегменті.

Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема:

- інноваційний процес;
- розробку продукту;
- підготовку виробництва;
- постачання основних ресурсів;
- виробництво;
- збут;
- обслуговування після продажу.

Четверта група дозволяє визначити здатність підприємства до навчання і зростання, яка фокусується у такі фактори:

- люди з їх здібностями, навиками та мотивацією;
- інформаційні системи, які дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу;
- організаційні процедури, які забезпечують взаємодію між учасниками процесу та визначають систему прийняття рішень.

Суттєвим елементом Збалансованої системи показників є встановлення взаємозв'язку між показниками окремих груп. Ланцюг причин та ефектів повинен проникати в усі чотири напрями BSC та поєднувати всі цілі й показники.

Збалансована система показників має споживчий напрям, який, перш за все, пов'язаний зі створенням споживчої стратегії. Основна увага тут приділяється встановленню переваг споживчих груп в частині ціни, якості, функціональності, престижу, репутації та характеру взаємовідносин з клієнтами.

#### **7.4. Практична реалізація ЗСП**

##### Приклад розроблення збалансованої системи показників банку для ринку нетрадиційних операцій і послуг

Побудова збалансованої системи показників, як для створення і реалізації певного виду продукції, так і для розвитку підприємства в цілому вимагає дотримання певних правил. Такі правила були відображені Дейвідом Нортонем і Робертом Капланом у п'яти основних принципах:

- приведення стратегії до операційного рівня;
- створення стратегічної відповідності організації;
- стратегія як щоденна праця кожного робітника;
- стратегія як неперервний процес;
- активізація змін як результат активного управління топ-менеджерів.

Перший принцип вимагає врахування у збалансованій системі показників усіх факторів, котрі здатні вплинути на досягнення стратегічних цілей у галузі розвитку лізингових факторингових операцій, а також дистанційного обслуговування клієнтів. Потрібно враховувати не тільки фінансову (зростання обсягів фінансування) або кількісну складову (питома вага банку на ринку тієї чи іншої послуги, збільшення числа клієнтів; швидкість отримання інформації, або здійснення платежів і розрахунків), а й якісні складові – достатній рівень професіоналізму працівників фронт-офісу, ступінь задоволеності клієнтів, близькість центрів продажу продуктів до споживачів. Також цей принцип вимагає доведення стратегічних цілей безпосередньо до виконавців за допомогою стратегічних карт, котрі являють собою довідково-інформаційні джерела, доступні всім відділам і співробітникам. Саме в стратегічних картах відображені показники, що характеризують ефективність здійснення операції, або надання послуги.

Будь-який банк складається з великого числа структурних одиниць: управлінь, філій відділень, відділів, кожна з яких виконує певні функції. Для того,

щоб банк мав змогу досягати визначених стратегічних цілей, всі структурні одиниці повинні бути органічно взаємопов'язані. Саме ця вимога покладена у принцип створення стратегічної відповідності організації. Для вирішення проблеми розрізненої діяльності потрібно виділити відділи, які найбільш тісно пов'язані з розвитком нетрадиційних операцій і послуг. Так для лізингових і факторингових операцій характерним є те, що всі клієнти є суб'єктами підприємницької діяльності, користувачами послуг з дистанційного обслуговування є фізичні особи – власники пластикових карток, а також великі й середні підприємства, що здійснюють розрахунки по системах «Клієнт-банк» та «Інтернет-клієнт-банк». Тому цільовими підрозділами реалізації стратегії по розвитку в регіоні операцій і послуг є відділ роботи з юридичними особами (корпоративними клієнтами), підрозділ по роботі з пластиковими картками та відділ бек-офісу (бухгалтерії), що здійснює проведення платежів. Саме працівники цих структурних одиниць потребують найбільш ґрунтовного роз'яснення стратегічних цілей фінансової установи щодо розширення спектру нетрадиційних операцій.

Третій принцип вимагає доведення стратегії безпосередньо до виконавців – працівників фронт-офісу, що особисто спілкуються з клієнтами, пропонуючи той чи інший банківський продукт. Необхідним є стимулювання праці, спрямованої на виконання основних показників реалізації стратегії. Найчастіше це колективна винагорода, що визначає особливо важливу роль роботи в команді.

Четвертий принцип полягає в постійному моніторингу динаміки показників, виявлення негативних тенденцій і впровадження заходів по їх усуненню. Неабияке значення у цьому процесі відіграє система контролінгу, а також проведення оперативних нарад менеджерів середньої і вищої ланки. Також складовою цього принципу є система відкритої звітності, за якої рядові виконавці отримують доступ до необхідної інформації для виконання поставлених перед ними завдань. Так для зростання обсягів фінансування за лізингом чи факторингом, збільшення обсягів безготівкових розрахунків системи «Інтернет-клієнт-банк» шляхом збільшення клієнтської бази, працівнику фронт офісу необхідна певна інформація про потенційних клієнтів: обсяги надходження та витрачання коштів (грошові обороти підприємства), стан дебіторської заборгованості, рівень зносу основних засобів.

Останній принцип відводить визначальну роль у впровадженні ЗСП менеджерам вищої ланки, що здатні підготувати організацію до певних змін і спрямовувати її в напрямку реалізації стратегічних цілей.

Готовність керівництва банку до впровадження даних принципів є однією з передумов створення ефективної збалансованої системи показників. Побудуємо дану систему показників, що охоплює такі складові діяльності банку на ринку нетрадиційних банківських продуктів: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і кар'єрний ріст (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Складові Збалансованої системи показників ефективності роботи банку на ринку нетрадиційних банківських продуктів

Як було визначено вище, основними стратегічними цілями банку на ринку нетрадиційних операцій і послуг є подальше зростання фінансування операцій лізингу і факторингу, зростання кількості клієнтів, що користуються послугами дистанційного банківського обслуговування; найповніше задоволення потреб клієнтів. Для досягнення стратегічних цілей розробимо систему диференційованих локальних цілей по кожному сегменту діяльності банку.

Таблиця 7.1

**Визначення головних цілей по кожному сегменту діяльності банку на ринку нетрадиційних операцій і послуг**

<i>Лізингові операції</i>	<i>Факторингові операції</i>	<i>Послуги з дистанційного обслуговування клієнтів</i>
<b>Фінансова складова</b>		
<i>Зростання рентабельності банку</i>		
<i>Розширення структури доходів шляхом:</i>		
<i>Збільшення клієнтської бази;</i>		
<i>Зменшення числа проблемних кредитів</i>		<i>Зменшення витрат обслуговування (економія часу обробки електронних документів)</i>
<b>Клієнтська складова</b>		
<i>Збільшення ступеню задоволеності клієнтів під час обслуговування</i>		
<i>Зростання сегменту ринку</i>		
<i>Проведення різноманітних рекламних акцій</i>		
<i>Доведення до клієнта інформації про основні переваги використання нетрадиційних операцій і послуг, що полягають у:</i>		
<i>законодавчих стимулах (переваги оподаткування)</i>	<i>зменшенні тривалості операційного і фінансового циклів</i>	<i>нижчих тарифах обслуговування, ніж за ручної обробки документів (для юридичних осіб)</i>
		<i>зручності отримання інформації про картковий рахунок, здійсненні різноманітних переказів всередині банку)</i>
<b>Складова внутрішніх бізнес-процесів</b>		
<i>Вивчення основних потреб клієнтів і розробка відповідних банківських продуктів</i>		
<i>Диференціація продуктів в залежності від умов функціонування клієнтів</i>		
<i>Здійснення перехресного обслуговування</i>		
<i>Зменшення часу обробки запитів</i>		
<i>Впровадження ефективної системи моніторингу, спрямованої на зниження простроченої заборгованості</i>		<i>Вдосконалення засобів зв'язку, інформаційного забезпечення</i>
<i>Постійна робота над удосконаленням клієнтської бази</i>		<i>Поступове зниження тарифів</i>
<i>Нові канали продажу банківських продуктів</i>		
<b>Складова навчання і кар'єрного росту</b>		
<i>Проведення наукових конференцій, семінарів, тестувань</i>		
<i>Взаємодія з вищими начальними закладами в питаннях підвищення кваліфікації та підборі нових спеціалістів</i>		
<i>Надання стратегічної інформації (доступ до фінансової звітності клієнтів)</i>		
<i>Стимулювання праці персоналу</i>		

Стратегічні показники представляють собою «збалансований погляд на загальну стратегію», яка відображає, крім фінансової складової, клієнтську, внутрішні бізнес-процеси, а також складові навчання і розвитку. Такий підхід дозволяє вже на ранніх етапах оцінити наскільки є успішною діяльність

фінансової установи.

Стратегічна карта допомагає донести до відома окремих підрозділів і працівників їх роль в реалізації стратегії. Варто зазначити, що однією з переваг збалансованої системи показників є можливість її коригування на будь-якому етапі реалізації стратегії. Як тільки система зворотного зв'язку починає діяти, керівництво банку може перевіряти відповідні гіпотези щодо розвитку тих чи інших процесів, вплив одних показників на інші, встановлювати тісноту зв'язку між показниками за допомогою математичних і статистичних методів. При розходженні фактичних результатів з очікуваними пріоритети і збалансовані системи коригуються.

### Контрольні запитання та завдання

1. Що собою представляє стратегічний фінансовий контролінг та які його завдання?
2. Якими факторами визначається потенціал розвитку підприємства?
3. Обґрунтуйте важливість стратегічного фінансового планування в системі контролінгу.
4. Які з фінансово-економічних цілей підприємства носять монетарний характер?
5. Розгляньте й прокоментуйте немонетарні цілі підприємства. Яка їх роль у досягненні головної мети бізнесу?
6. В чому полягає особливість Збалансованої системи показників?
7. Визначте основні напрями Збалансованої системи показників.
8. Визначте місце Збалансованої системи показників у стратегічному контролінгу та її роль в поліпшенні фінансового управління на підприємстві.

## **ТЕМА 8. ФІНАНSOVA ДІАГНОСТИКА ТА МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ**

- 8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики
- 8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики
- 8.3. Практика використання елементів діагностики у фінансовому контролінгу
- 8.4. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

### **8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики**

Діагностика спрямована на оцінку стану досліджуваних об'єктів в умовах неповної інформації та має на меті виявлення проблем у функціонуванні систем і причин їх виникнення.

На основі результатів діагностики поточного стану підприємства можна побудувати прогнози його розвитку та оцінити майбутній стан без упровадження контролінгу. Проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства за впровадження контролінгу, спрогнозувавши майбутні можливі зміни на підприємстві й оцінивши їх вартісно, можна визначити ефект від упровадження контролінгу. При цьому, визначаючи ефект, необхідно також

враховувати не тільки економію загальних витрат підприємства чи зростання його доходів, а й вартість самого впровадження системи. Зрозуміло, що в разі негативного економічного ефекту впровадження контролінгу недоцільне. Отже, наведемо повну схему проведення діагностики підприємства на основі впровадження контролінгу:

- оцінка поточного стану підприємства;
- прогнозування майбутнього стану підприємства «без упровадження контролінгу»: визначення ключових показників;
- моделювання майбутнього стану підприємства «після упровадження контролінгу»: визначення ключових показників;
- оцінка вартості впровадження системи контролінгу;
- порівняння прогнозованих ключових показників «без контролінгу» та з «контролінгом». Визначення економічного ефекту від його упровадження.

Поряд з цим важливим елементом упровадженої на підприємстві системи фінансового контролінгу є фінансова діагностика. У сучасних умовах господарювання фінансова діагностика слугує основним інструментом прийняття управлінських рішень на підприємстві, спрямованих на досягнення його стратегічних та тактичних цілей. Якість результатів фінансової діагностики залежить від обраних методів, кваліфікації фахівців, що здійснюють діагностичні процедури, інформаційного та програмного забезпечення. При проведенні фінансової діагностики використовують велику кількість різноманітних методів. Науково необґрунтований вибір тих чи інших методів залежно від певних особливостей підприємств зумовлює необ'єктивну економічну інтерпретацію результатів діагностики.

Фінансова діагностика заснована на всебічному аналізі фінансової звітності підприємств, а також статистичних даних, небухгалтерської звітності – як внутрішньої так і зовнішньої.

Основні положення діагностики можна сформулювати таким чином:

- 1) діагностика визначає дві сфери застосування (результати діяльності підприємства і його основні бізнес-процеси);
- 2) інструментарій діагностики не повинен обмежуватись розрахунком лише фінансових показників;
- 3) необхідно використовувати методи фінансового аналізу в межах оптимальної достатності;
- 4) дотримання принципу порівняння і співставлення;
- 5) дотримання принципу часової узгодженості;
- 6) діагностика повинна закінчуватись лаконічним представленням основних висновків.

*1. Виходячи з першого положення, діагностика підприємства визначає дві сфери застосування (об'єкти діагностики).*

В діагностиці підприємства існують два об'єкта аналізу:

- результати діяльності підприємства за відповідний період та його поточний стан;

– основні бізнес-процеси підприємства (діагностика управління підприємством).

2. При здійсненні діагностики очевидним представляється те, що її інструментарій не повинен обмежуватись розрахунком лише фінансових показників.

Показники розраховуються на кінцевій стадії діагностики і являються по своїй суті узагальненням. Тому, може виникнути ситуація: вся контролінгова служба потужно працювала протягом місяця або кварталу, потім підраховали фінансові показники і «просльозились». Вирішити дане питання принципово не можливо, якщо використовувати лише фінансові показники. Слід не забувати, що діагностика не проводиться сама по собі – вона слугує цілям управління. А управляти підприємством за допомогою тільки фінансових коефіцієнтів – це те саме, що управляти автомобілем, використовуючи дзеркало заднього огляду: «видно, що залишив за собою, але не зрозуміло, як це трапилось».

Структура фінансової діагностики може бути подана у вигляді інструментарію (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Інструментарій фінансової діагностики

3. Необхідно використовувати методи фінансового аналізу в межах оптимальної достатності.

Це положення ґрунтується на необхідності враховувати, що фінансовий інструментарій діагностики результатів діяльності корпорації досить об'ємний, містить велику кількість фінансових показників (коефіцієнтів), які часто дублюють один одного. Тому не завжди очевидна необхідність використання тих або інших коефіцієнтів. Принцип достатності використання методів фінансового аналізу полягає у наступному – для цілей діагностики слід використовувати лише ті показники, які являються інформаційною основою прийняття управлінських рішень.

4. Дотримання принципу порівняння і співставлення.

Сутність даного положення полягає в тому, що самі по собі фінансові показники не можуть бути корисними для прийняття управлінських рішень, якщо менеджер не порівнює їх з іншими даними, які мають відношення до об'єкта діагностики.

Існують два типи показників для співставлення:

– показники даного підприємства за попередні періоди;

- аналогічні показники інших підприємств тієї ж галузі (зазвичай підприємств-конкурентів).

Зазначене положення символізує прагматичну простоту основної мети діагностики – отримання наступних висновків:

- Як змінився стан підприємства в порівнянні з попередніми періодами – погіршився чи покращився?
- Наскільки успішно працює наше підприємство у порівнянні з конкурентами.

#### *5. Дотримання принципу часової узгодженості.*

Згідно з цим принципом діагностика корпорації повинна проводитися по певному часовому регламенту. З практичної точки зору доцільно дотримуватися наступного регламенту діагностики:

- раз у рік проводиться фундаментальна діагностика, яка передбачає використання всього діагностичного інструментарію;
- щомісяця здійснюється оцінювання обмеженої кількості показників по результатах поточного періоду (моніторинг).

Слід мати на увазі, що в процесі моніторингу здійснюється контроль показників, які характеризують оперативні результати діяльності корпорації. Зокрема, до складу показників моніторингу не має сенсу включати інтегральні показники, наприклад, прибутковості активів або власного капіталу, так як вони формуються протягом всього року. В той же час доцільно частіше «моніторити» такий показник як валова прибутковість (відношення валового прибутку до виручки), щоб своєчасно виявити негативну тенденцію погіршення операційної діяльності корпорації.

#### *6. Останнім положенням фінансової діагностики виступає принцип завершеності.*

Сутність даного положення полягає в тому, що після розрахунків всіх фінансових коефіцієнтів, проведення горизонтального і вертикального аналізу фінансової звітності та опису її особливостей в періоді, який аналізується, необхідно зробити висновки, заради яких, власне, і були виконані всі зазначені роботи. Висновки повинні бути лаконічними і конструктивними. При цьому практики рекомендують використовувати формат SWOT-аналізу, особливість якого полягає у тому, що всі численні фактори діяльності корпорації групуються наступним чином:

- S (Strengths) – сильні сторони діяльності підприємства,
- W (Weaknesses) – слабкі сторони діяльності підприємства,
- O (Opportunities) – можливості підприємства, що дозволяють покращити свій стан,
- T (Threats) – загрози, які можуть спіткати підприємство на шляху покращання своєї діяльності.

Керуючись основними позиціями SWOT-аналізу фінансовий контролер повинен сформулювати рекомендації по основних напрямках покращання діяльності. Лише тоді процес діагностики можна вважати завершеним.

## **8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики**

*Метою фінансової діагностики є наглядне оцінювання динаміки розвитку підприємства та його фінансового стану.*

*Основні завдання фінансової діагностики підприємства такі:*

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна підприємством, забезпеченості його власними оборотними коштами;
- об'єктивне оцінювання динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- визначення стану підприємства на фінансовому ринку та кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

*Фінансова діагностика базується на здійсненні внутрішнього (традиційного) аналізу фінансового стану підприємства, змістом якого є:*

- аналіз майнового стану підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;
- оцінка ділової активності підприємства;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
- аналіз кредитоспроможності підприємства;
- оцінка використання майна та вкладеного капіталу;
- аналіз власних фінансових ресурсів;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;
- аналіз самоокупності підприємства тощо;
- аналіз звіту про рух грошових коштів (форма №3);
- аналіз звіту про власний капітал (форма №4);
- аналіз інших даних статистичної звітності та інших оперативних даних.

Усі показники балансу та іншої бухгалтерської звітності взаємозв'язані, а їх цінність для своєчасної та якісної оцінки фінансового стану підприємства залежить від ймовірності поданої і систематизованої в них відповідним чином інформації.

Основні вимоги до бухгалтерської звітності з точки зору здійснення фінансової діагностики підприємства зводяться до того, що вона повинна забезпечувати достовірну і якісну інформацію для:

- оцінювання динаміки та перспектив отримання прибутку підприємством;
- оцінювання наявних у підприємства фінансових ресурсів та ефективності їх використання;
- опрацювання обґрунтованих фінансових управлінських рішень для здійснення ефективної інвестиційної політики.

Оскільки фінансовий результат діяльності підприємства – це різниця між доходами та витратами, то вважається, що досягти цієї різниці можна шляхом управління доходами, управління витратами, чи в результаті безпосереднього одночасного впливу на перше і друге. У системі контролінгу на підприємстві

вказане здійснюється шляхом розподілення об'єктів по центрах прибутку, центрах витрат та взаємодії структурних підрозділів.

Тобто першим етапом дослідження визначено аналіз доходів та витрат підприємства.

При аналізі доходів необхідно вирішити завдання:

- дати оцінку виконання фінансового плану по доходах;
- вивчити динаміку і структуру доходів;
- використати факторний аналіз доходів для виявлення резервів їх збільшення і розробити пропозиції по мобілізації цих резервів.

Уся система показників надходить до сфери контролінгу і ранжується за значимістю. За системою пріоритетів першого рівня відбираються найважливіші показники, потім формуються пріоритети другого рівня, які знаходяться у факторному зв'язку з показниками першого рівня і т. д. Такий підхід полегшує аналіз і пояснення причин відхилень фактичних значень показників від передбачених планами, завданнями або нормативами. Зазначені системи можуть мати різноманітний характер і виділяти пріоритети:

- для окремих центрів відповідальності;
- для різних напрямів операційної та фінансової діяльності підприємства;
- для різних аспектів використання ресурсів.

Крім того, при проведенні діагностики необхідно пам'ятати, що на кожній стадії життєвого циклу підприємства перевагу слід надавати якимось конкретним показниками.

Перший етап – етап зародження. Основна увага має бути приділена показникам ліквідності та фінансової стійкості.

Другий етап – етап прискорення зростання. Найважливішими показниками на цьому етапі є показники ліквідності і незалежності.

Третій етап – етап уповільнення зростання. Особливу увагу на цьому етапі варто приділяти коефіцієнтам рентабельності всіх операцій, як інтегрованим показникам.

Четвертий етап – етап зрілості. На цьому етапі особлива увага приділяється показникам, які характеризують інвестиційну діяльність підприємства.

П'ятий етап – етап спаду; досить складний етап, що вимагає постійного спостереження за змінами всіх груп показників, але особливу увагу вимагають до себе показники ліквідності і рентабельності.

### **8.3. Практика використання елементів діагностики у фінансовому контролінгу**

Правильна постановка завдання та вибір мети діагностики фінансового стану підприємства мають велике значення. На їх основі і з урахуванням наявних можливостей визначається істинне фінансовий стан підприємства, виробляються способи досягнення оптимальних рішень, підбираються методи управління, виробляються різні зміни в організаційній, технологічній, комерційної та інших видах діяльності підприємства. Система цілей і завдань діагностики ФСП повинна бути конкретизована за змістом, часу реалізації та рівнями.

Наведемо приклад застосування системи попередньої діагностики підприємства. При цьому природним для кожного прикладного спеціаліста, у тому числі для досвідченого контролера, є бажання не починати зі складних технологій. Тому бажано приступати до діагностики поступово. З цією метою пропонується інструмент якісного аналізу стану підприємства. Цей інструмент ґрунтується на ранжуванні проблемних особливостей підприємства.

Загальна схема наступна. Визначається принцип сегментування проблемних областей діяльності підприємства. Визначаються типові проблеми, значимість кожної проблеми оцінюється за трибальною системою:

Н – низька значимість проблеми (тобто, можна поки-що не турбуватися);

С – середня значимість проблеми;

В – висока значимість проблеми (повинна викликати стурбованість у менеджменту).

Для повноти визначення оцінки можна додати рівень – «?», який означає, що на даний момент менеджмент підприємства не в змозі визначити значимість проблеми.

#### **8.4. Моніторинг як невід’ємний елемент фінансової діагностики**

Питання проведення моніторингу в системі діагностики потребує розгляду понятійного апарату. Під моніторингом в загальному сенсі (англ. monitoring, нім. monitoring n) розуміють комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів. В цьому контексті *моніторинг фінансової діагностики розглядається як комплекс фінансово-економічних, технічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (спостереження) за станом та тенденціями економічного розвитку підприємства.*

Методологічно моніторинг – це проведення низки типових замірів досліджуваного об’єкта і подальший аналіз, оцінка, порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій, змінних і їх динаміки.

Моніторинг класифікується за різними класифікаційними ознаками:

*Залежно від методології:*

– Динамічний – аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об’єкта, явища або певної характеристики. Це найпростіший спосіб моніторингу, який використовується для аналізу відносно простих систем: цін, доходів і витрат, зайнятості тощо. Основною ціллю такого дослідження є встановлення тенденцій, а не виявлення їх причин чи передумов.

– Конкурентний – за даною методологією паралельно досліджуються одна, кілька чи низка ідентичних або подібних систем. Дає можливість оцінити і порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки.

– Порівняльний – порівнюються окремі показники або результати більш комплексних досліджень, проведених за ідентичними критеріями, кількох систем

одного рівня або вищих і нижчих систем. Такий підхід дає можливість оптимізувати показники, виявити причини, що збільшують або зменшують різницю між ними.

– Комплексний – поєднує в собі методи дослідження, що використовуються у різних видах моніторингу.

*Залежно від цілей:*

– Інформаційний – полягає у структуризації, накопиченні і розповсюдженні інформації.

– Базовий (фоновий) – виявляє нові проблеми, небезпеки, тенденції до того, як вони будуть усвідомлені на рівні управління. За об'єктом моніторингу організовується постійне спостереження з періодичним вимірюванням показників.

– Проблемний – з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі й розуміння, усунення, коригування яких є важливим з погляду управління.

Процес діагностики, як правило, є досить трудомістким і не стільки з технічних причин, пов'язаних з розрахунком фінансових показників, скільки через необхідність правильної інтерпретації результатів діагностики. Насправді, при налагодженій системі обліку на підприємстві нескладно автоматизувати розрахунок показників, і порахувати їх можна в такій кількості, яке побажає фінансовий менеджер або його керівник. Набагато складніше розібратися в тому, про що говорять ці показники.

Моніторинг поточного стану підприємства здійснюється для оперативної діагностики, яка повинна своєчасно сигналізувати про негативні тенденції зміни в діяльності підприємства. З цієї причини фінансові показники, використовувані в моніторингу, мають бути високо інформативними. Разом з тим, як зазначалося, кількість таких показників не має бути дуже велика. В іншому випадку складно буде їх спільно проаналізувати і прийняти адекватне рішення.

Є ще одна досить специфічна властивість системи показників, які можуть використовуватися для моніторингу. Ці показники повинні відображати поточний стан і оперативну динаміку підприємства. Кожному зрозуміло, що «вимірювати» кожен місяць рентабельність активів і робити на цій основі висновки про поточний стан підприємства, навряд чи розумно. Цей показник формується протягом всього року і з цієї причини розраховувати й аналізувати його слід, швидше за все, один раз у рік. У той же час показник ліквідності, очевидно, слід розраховувати і контролювати щомісяця.

Кількість і склад показників для моніторингу фінансовий директор підприємства обирає на основі власних уявлень про важливість впливу тих чи інших факторів на стан бізнесу. Для моніторингу слід використовувати ті з них, які визначають оперативні характеристики бізнесу, і порівнювати їх у тимчасовому аспекті має сенс не рідше одного разу на місяць. І, нарешті, на основі обраних показників менеджмент підприємства повинен мати можливість впливати на прийняття тактичних рішень. По суті, моніторинг стану

підприємства створює систему раннього виявлення кризи, що насувається, який потенційно загрожує кожному підприємству.

Завдання формування переліку показників для моніторингу формально вирішується досить просто. Розглядаються всі фінансові коефіцієнти, розподілені по групах. З кожної групи вибираються ті показники, які підходять для моніторингу за наведеними раніше критеріям. Не виключено, що з якихось груп фінансовий менеджер не зможе вибрати жодного показника. Ще раз підкреслимо, що завдання вибору показників для моніторингу є індивідуальним, але, тим не менше, науковцями пропонуються загальні рекомендації щодо цього питання.

Система показників для моніторингу стану підприємства, як мінімум, повинна включати такі фінансові коефіцієнти:

- Тенденція зміни обсягу реалізації;
- Відносний валовий дохід;
- Середній період погашення дебіторської заборгованості;
- Оборотність товарно-матеріальних запасів;
- Коефіцієнт швидкої ліквідності.

Показник «тенденція зміни обсягу реалізації» є найбільш важливим, так як є індикатором добробуту підприємства.

На підставі даних тренду обсягу реалізації оцінюється коефіцієнт зміни обсягу реалізації, розрахункова формула якого має вигляд:

*(Обсяг виручки від реалізації за поточний період - обсяг виручки від реалізації за минулий період)/Обсяг виручки від реалізації за минулий період*

#### Контрольні запитання та завдання

1. Визначте схему проведення діагностики підприємства на основі впровадження контролінгу.
2. Що собою представляє фінансова діагностика?
3. Розкрийте сутність основних положень фінансової діагностики.
4. В чому полягає формат SWOT-аналіз та які його основні позиції?
5. Які основні завдання фінансової діагностики підприємства?
6. Які основні показники характеризують фінансово-економічний стан підприємства?
7. Які основні показники характеризують ділову активність підприємства?
8. Які основні показники характеризують фінансову стійкість підприємства?
9. Визначте сутність і основне призначення моніторингу фінансової діагностики.
10. Схарактеризуйте види моніторингу за основними класифікаційними ознаками.
11. Визначте кількість і склад показників для моніторингу фінансового стану підприємства.

## ТЕМА 9. ГАРМОНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК КОМПЕТЕНЦІЯ КОНТРОЛІНГУ

9.1. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності

9.2. Підходи до гармонізації фінансової звітності як важливого джерела інформаційного забезпечення підприємства

9.3. Користувачі внутрішньої інформації підприємства

9.2. Взаємозв'язок системи управління, контролінгу та інформатики

9.3. Фактори комплексного вирішення управлінських завдань за допомогою інформаційного забезпечення

### 9.1. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності

Фінансова звітність – це сукупність форм звітності, які складені на підставі даних фінансового обліку з метою надання зовнішнім і внутрішнім користувачам узагальненої інформації про фінансовий стан у вигляді, який зручний і зрозумілий для прийняття цими користувачами певних ділових рішень.

У світовій і національній практиці побудова фінансової звітності базується на принципах:

- відкритості інформації;
- зрозумілості фінансової звітності особам, які приймають ділові рішення на її підставі;
- корисності чи значущості та вірогідності;
- припущень і обмежень, які дають змогу адекватної інтерпретації фінансової звітності.

*Головна мета служби контролінгу при проведенні аналізу фінансових звітів – своєчасне виявлення й усунення недоліків у фінансовій звітності та знаходження резервів поліпшення фінансового стану і платоспроможності підприємства.*

При досягненні головної мети необхідно вирішити такі завдання:

1) На підставі вивчення виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності дати оцінку виконання плану з надходження фінансових ресурсів та їх використання з позиції поліпшення фінансового стану підприємства.

2) Прогнозування можливих фінансових результатів, тобто прибутку та рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності й наявності власних і позикових ресурсів, розроблення моделей фінансового стану за різних варіантів використання ресурсів.

3) Розроблення конкретних заходів, які спрямовані на ефективніше використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства.

Основними джерелами інформації для аналізу фінансового стану підприємства є форми №1, 2, 3, 4.

Аналіз фінансової звітності допомагає:

- обґрунтувати фінансові плани ;
- виявити слабкі місця у фінансових операціях підприємства;
- вжити відповідних заходів, які допоможуть виправити становище;

- прийняти рішення про ефективніше використання коштів і ресурсів підприємства;
- адекватно скоригувати напрями майбутньої діяльності підприємства;
- вивчити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і кредитоспроможність підприємства;
- забезпечити інформаційні потреби користувачів (власників, інвесторів, кредиторів).

Головне завдання фінансового контролера в аналізі фінансової звітності – зрозуміти та правильно інтерпретувати результати опрацювання даних.

Аналізуючи фінансові звіти використовують різні методи та прийоми фінансового контролінгу, які розглядалися у попередніх розділах.

До прийомів аналізу відносять:

- горизонтальний (часовий) аналіз;
- вертикальний (структурний) аналіз;
- трендовий аналіз;
- аналіз відносних показників (коефіцієнтів);
- порівняльний аналіз;
- факторний аналіз.

Методи аналізу:

1) неформалізовані:

- експертних оцінок;
- порівняльні;
- побудова системи показників;
- побудова системи аналітичних таблиць.

2) формалізовані:

- ланцюгових підстановок;
- арифметичних різниць;
- балансовий;
- відсоткових чисел;
- простих і складних процентів;
- дисконтування.

3) традиційні методи економічної статистики:

- середніх та відносних величин;
- групування;
- індексний.

## **9.2. Підходи до гармонізації фінансової звітності як важливого джерела інформаційного забезпечення підприємства**

Основна вимога до інформації, що надається зовнішнім користувачам розвинутих фінансових ринків, – це її корисність.

Щоб ця вимога виконувалась, необхідно щоб фінансова звітність відповідала критеріям і якісним характеристикам, які б забезпечували її гармонізацію (див. рис. 9.1).

Згідно із ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» виділяють такі якісні характеристики фінансової звітності:

- зрозумілість та адекватність тлумачення;
- достовірність;
- порівнянність;
- доречність;
- доступність.

Фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати:

- фінансові звіти підприємства за різні періоди;
- фінансові звіти різних підприємств.

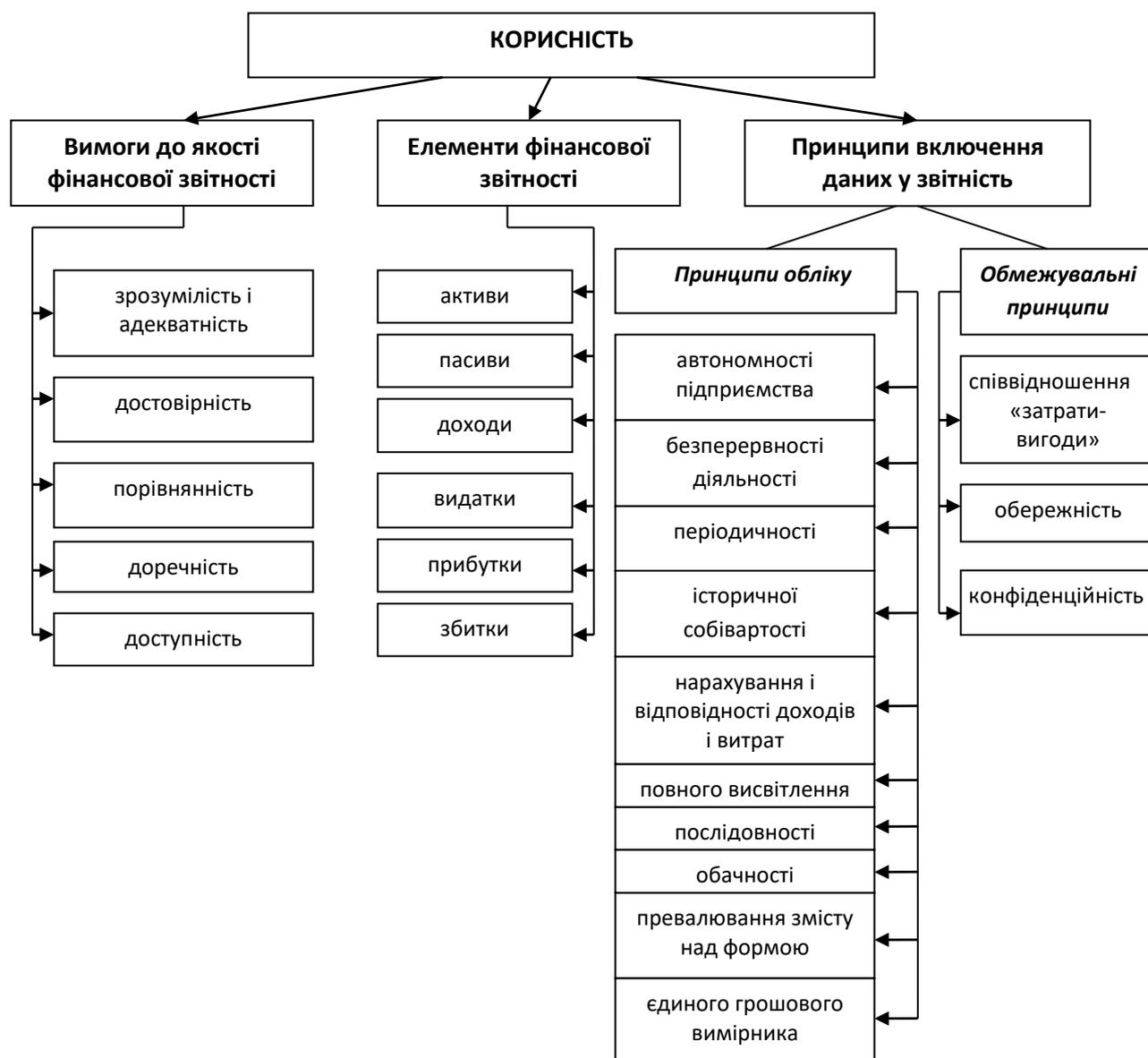


Рис 9.1. Забезпечення гармонізації фінансової звітності на основі якісних характеристик

### 9.3. Користувачі внутрішньої інформації підприємства

Користувачі фінансової звітності – фізичні або юридичні особи, які потребують інформації про діяльність підприємств для прийняття відповідних рішень ( ст. 1 ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»).

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо:

- придбання, продажу та володіння цінними паперами;
- участі в капіталі підприємства;
- оцінки якості управління;
- оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання;
- забезпеченості зобов'язань підприємства;
- визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу;
- регулювання діяльності підприємства;
- інших рішень.

Сторони, зацікавлені в інформації про діяльність підприємства, в ринкових умовах можна поділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні користувачі.

До внутрішніх користувачів інформації відноситься управлінський персонал підприємства, який приймає різні рішення виробничого, економічного і фінансового характеру. Наприклад, на базі звітності складається фінансовий план підприємства на наступний рік, приймаються рішення про ціноутворення тощо.

Серед зовнішніх користувачів виділяють:

1) користувачі, безпосередньо зацікавлені в діяльності підприємства:

- теперішні та потенційні власники підприємства, яким необхідно визначити збільшення або зменшення частки власних засобів підприємства та оцінити ефективність використання ресурсів керівництвом підприємства;
- теперішні та потенційні кредитори, які використовують звітність для оцінки доцільності надання або продовження кредиту, визначення умов кредитування, гарантій повернення кредитів, оцінки довіри до підприємства, як до клієнта;
- постачальники та покупці, які визначають надійність ділових зв'язків з клієнтом;
- держава в особі податкових органів, які перевіряють правильність оформлення звітних документів, розрахунок податків, визначають податкову політику;
- працівники підприємства, які цікавляться даними звітності з точки зору рівня їх заробітної плати та перспектив роботи на підприємстві.

2) користувачі, опосередковано зацікавлені в діяльності підприємства, яким вивчення звітності необхідно для захисту інтересів безпосередніх користувачів:

- аудиторські служби, які перевіряють дані звітності на відповідність законодавству та загальноприйнятим правилам обліку та звітності з метою захисту інтересів інвесторів;
- консультанти по фінансових питаннях, які використовують звітність з метою розробки рекомендацій своїм клієнтам щодо розміщення капіталу в те чи інше підприємство;
- біржі цінних паперів;

- державні органи, які приймають рішення про реєстрацію підприємств, призупинення їх діяльності та оцінюють необхідність зміни методів обліку та складання звітності;
- законодавчі органи;
- юристи, яким необхідна звітність для оцінки виконання умов договорів, дотримання законодавчих норм при розподілі прибутку, а також для визначення умов пенсійного забезпечення;
- статистичні органи, які використовують звітність для статистичних узагальнень по галузях та для порівняльного аналізу і оцінки результатів діяльності на галузевому рівні;
- преса та інформаційні агентства, які використовують звітність для підготовки оглядів, оцінки тенденцій розвитку і аналізу діяльності окремих підприємств та галузей, розрахунку узагальнених показників фінансової діяльності;
- профспілки, зацікавлені у фінансовій інформації для визначення власних вимог у відношенні до заробітної плати та умов трудових угод;
- громадськість, якій необхідна інформація щодо діапазону діяльності підприємства, кількості надання ним робочих місць тощо.

#### **9.4. Взаємозв'язок системи управління, контролю та інформатики**

Управління сучасним підприємством вимагає все більшої оперативності. У період швидких змін на ринку, більш короткого циклу обігу продукції і послуг, мінливості споживчого попиту важливо забезпечити комплексність інформаційної бази для прийняття оперативних і стратегічних рішень і контролю над їх виконанням.

Традиційні паперові носії інформації служать явним бар'єром на шляху впровадження передових технологій управління. У цьому зв'язку використання сучасних методів збору, обробки, зберігання, аналізу та подання інформації для підготовки управлінських рішень є одним з найважливіших важелів розвитку бізнесу.

Контролінг як система управління майбутнім відіграє особливу роль у забезпеченні тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць. Стрижнем системи є зіставлення планових і фактичних значень контрольованих показників, засноване на плані розвитку та бюджетуванні підприємства. У міру розвитку системи управління на підприємстві контроль і управління поступаються місцем самоконтролю і самоврядуванню в конкретній організаційній одиниці. При цьому дотримується цикл підтримки управлінських рішень «план – організація виконання – облік – контроль – аналіз – регулювання» на кожному з трьох рівнів: стратегічному, оперативному і тактичному.

З інформаційної точки зору стрижнем є система підтримки прийняття рішень (СППР) – своєрідна надбудова над оперативними інформаційними системами, які використовуються на підприємстві. Мета розробки та впровадження СППР – інформаційна підтримка оперативних можливостей і комфортних умов для вищого керівництва та провідних фахівців при прийнятті

обґрунтованих рішень, які відповідають місії підприємства, а також його стратегічним і тактичним цілям.

Основою такої системи є:

- надання даних та інформації аналітичного і зведеного характеру як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел для проведення економічного і фінансового оцінювання, зіставлення планів, розроблення моделей і складання прогнозів у бізнесі;

- формування у взаємодії з керівництвом системи інформаційних, фінансових, математичних і евристичних моделей економічних і управлінських процесів.

Концептуально рішення поставленої проблеми має базуватися на забезпеченні доступу до даних та інформації і формування адаптивної системи моделей бізнесу. При цьому необхідно забезпечити:

- доступ до даних внутрішніх та зовнішніх джерел інформації, що використовують бази даних, які випускаються серійно;

- управління даними та інформацією в різноманітних (багатобазових) комплексах, що дозволяє забезпечити їх відкритість;

- зберігання даних та інформації в уніфікованих форматах, придатних для подальшого аналізу, синтезу і уявлення, включаючи моделі «що ..., якщо ...»;

- аналіз і синтез фінансової та економічної інформації, моделювання станів, процесів і умов;

- представлення інформації у вигляді діаграм, графіків і карт у такій формі, яка інтуїтивно є зрозумілою і зручною керівництву для вироблення рішень.

Таким чином, метою створення системи є забезпечення методичної та інформаційної підтримки підготовки прийняття рішень з ключових фінансово-економічних питань вищим керівництвом і менеджерами середньої ланки підприємства на основі фактографічного і статистичного аналізу і прогнозу фінансових та економічних показників. Це передбачає використання на постійній основі методів прогнозування, моніторингу, аналізу і коригування діяльності підприємства і його структурних одиниць, а також відомостей про стан ринків і умовах конкуренції.

Однією з основних відмінностей аналітичної системи від обробки даних системи оперативної є не стільки величезний обсяг даних, які оброблюються, скільки необхідність підтримувати обробку довільних, заздалегідь нерегламентованих запитів з різних джерел інформації. Реалізація поставлених завдань неможлива без широкого використання автоматизованих інформаційних систем (АІС). Інформаційне, програмне і технічне забезпечення АІС повинно забезпечити оперативний доступ і систематизацію як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інформації, формувати єдиний інформаційний простір.

Під єдиним інформаційним простором розуміється сукупність методичних, організаційних, програмних, технічних та телекомунікаційних засобів, що забезпечують оперативний доступ до будь-яких інформаційних ресурсів підприємства в межах компетенції і прав доступу фахівців.

## 9.5. Фактори комплексного вирішення управлінських завдань за допомогою інформаційного забезпечення

Критичними при розробці стратегії побудови інтегрованої АІС слід вважати чотири фактори: часу, забезпеченості ресурсами, потенційного розвитку, наступності.

*Фактор часу.* З урахуванням стратегічної важливості своєчасного інформаційного забезпечення для всіх видів діяльності і зростаючого рівня конкуренції необхідно, щоб перші етапи створення системи інформаційного забезпечення були завершені і перші результати її експлуатації були отримані через максимально короткий термін після прийняття рішення щодо розробки системи і початку її фінансування. Сама розробка також має бути завершена в максимально короткий термін.

Фактор часу повинен бути прийнятий до уваги і в процесі експлуатації системи, оскільки в умовах зростаючої конкуренції якість управління бізнесом і своєчасність подання інформації користувачеві для її якнайшвидшого аналізу і прийняття рішень є стратегічними складовими успіху.

*Фактор забезпеченості ресурсами.* Вкладення у фінансування розробки можуть бути значними, але при цьому вони повинні:

- досягати мети розробки і впровадження системи;
- забезпечувати максимальну вигоду (прибуток) від розробки;
- бути оптимальними в порівнянні з іншими варіантами реалізації.

Для обґрунтування проекту повинен розроблятися бізнес-план. Потрібно також враховувати економічні тенденції, наприклад, відносно швидке подорожчання праці висококваліфікованих фахівців, інтенсивний розвиток ринку технічних засобів та інформаційних технологій, який за багатьма параметрами не відстає від світового. При цьому має місце відносне здешевлення технічних засобів. З іншого боку, поступове зменшення частки «піратського», або неофіційного, використання програмних засобів, особливо для відносно нових технічних платформ, призводить до зростання вартості програмних засобів при створенні інтегрованої АІС.

*Фактор потенційного розвитку.* Оскільки ситуація в сфері бізнесу в Україні схильна до швидких, часом турбулентних трансформаційних змін (законодавство, політичні зміни та рішення, макроекономічні рішення, що призводять до змін методик та значень параметрів розрахунків різних існуючих показників, а також введення нових показників, поява нових сфер і видів діяльності), ці зміни повинні легко і оперативно знаходити відображення в АІС шляхом модифікації і розширення її функціональних можливостей. Крім того, потрібно забезпечити можливість перенесення рішень на нові обчислювальні платформи, нові технологічні та програмні засоби.

*Фактор наступності.* В інформаційному забезпеченні завжди використовуються існуючі на підприємстві кошти, а також ноу-хау. Це пояснюється поступовістю переходу на нові технології, звичками і наявністю в кожному з попередніх рішеннях позитивних компонентів. Крім того, спадкоємність вкрай важлива в аналітичних системах для безперервного аналізу

бізнесу і подання інформації із зовнішніх джерел з метою отримання істотно нової інформації і принципового розширення класу прийнятих рішень.

Створення інформаційних систем вимагає системної орієнтації розробників на всіх стадіях життєвого циклу системи.

Системний підхід передбачає:

- визначення концепції розвитку АІС;
- вироблення технологічної платформи на підставі концепції розвитку системи;
- формування моделі системи бізнес-процесів і вироблення бізнес-правил;
- модернізацію правил роботи (регламенту) системи управління бізнесом;
- розробку системи заходів щодо впровадження якісно нових елементів в роботі персоналу і всієї організації в результаті комплексної комп'ютеризації.

Успіх багато в чому залежить від організаційних заходів (включаючи зусилля по формулюванню місії і цілей фірми, по розподілу відповідальності та контролю), до проведення яких має бути готове вище керівництво.

Послідовне використання системного підходу передбачає:

- прийняття рішень по розробленню архітектури системи контролінгу, що вимагають знань як у предметній галузі, так і в сфері створення комп'ютерних систем;
- вибір технологічної платформи, системотехнічних засобів і технології проектування;
- паралельне розроблення документації, включаючи технологічну;
- розроблення плану впровадження, супроводу та розвитку.

На практиці з урахуванням рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу і користувачів, термінів на розробку та впровадження, наявності ресурсів, необхідності підготовки фахівців можливі модифікації загальної схеми при дотриманні основних вимог і принципів.

### Контрольні запитання та завдання

1. Перелічіть види фінансових звітів і охарактеризуйте їх.
2. Сформулюйте методичні підходи до оцінки фінансової звітності.
3. Якими прийомами користуються під час аналізу фінансових звітів?
4. Які завдання необхідно вирішити службі фінансового контролінгу для досягнення головної мети проведення аналізу фінансової звітності?
5. Визначте, яким чином можна забезпечити гармонізацію фінансової звітності?
6. Схарактеризуйте принципи включення інформації у фінансову звітність.
7. Розкрийте сутність та умови впровадження системи підтримки прийняття рішень (СППР).
8. Які фактори мають місце при розробленні стратегії побудови інтегрованої АІС?

## ТЕМА 10. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

10.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю

10.2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю

10.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

### 10.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю

Для підвищення ефективності управління керівники суб'єктів господарювання та інших структур (в тому числі і державних) можуть вважати за доцільне, створення у своєму підпорядкуванні спеціалізованих підрозділів для проведення фінансового контролю на керованих ними об'єктах. Це так званий внутрішній фінансовий контроль – незалежна від зовнішнього впливу діяльність суб'єкта господарювання або органу управління по перевірці і оцінюванню своєї роботи, що проводиться ним у власних інтересах. В умовах ринкових відносин фінансовий контроль набуває самостійного теоретичного і практичного значення як важлива складова частина теорії та практики фінансового управління підприємством. Він представляє собою організований адміністрацією підприємства процес перевірки виконання всіх управлінських рішень в сфері фінансової діяльності з метою забезпечення реалізації фінансової стратегії і тактики і попередження кризових ситуацій, що ведуть до банкрутства. Система внутрішнього фінансового контролю створюється на підприємстві по лінійному або функціональному ознаках або одночасно вміщує в собі обидва ці елементи. В основу цієї системи контролю закладено розподіл обов'язків між окремими службами та їх менеджерами. В цю традиційну систему контролю органічно входить і фінансовий контроль. Система контролю передбачена для допомоги керівникам підприємств в питаннях:

1) вибору між різними альтернативними діями, планування дій, які можуть бути застосовані в певному періоді;

2) виявлення помилок конкретних виконавців. Вони можуть проявлятися у встановленні нереальних планів при наявності точних прогнозів, або в невиконанні тих дій, які повинні бути застосовані для реалізації конкретних фінансових, інвестиційних, маркетингових та інших рішень;

3) виконання дій, які могли б виправити помилки і закріпити успіх.

*Отже, внутрішній фінансовий контроль – це діяльність відділу фінансів або контролінгу, спрямована на забезпечення структурних підрозділів підприємства достовірною інформацією про використання ними фінансових ресурсів, оцінювання ефективності їх фінансово-господарської діяльності, виявлення і запобігання в ній відхилень, що перешкоджають законному та ефективному використанню майна і коштів.*

Внутрішній фінансовий контроль – це самоконтроль, який здійснюють організації, підприємства, установи за власною фінансовою діяльністю та фінансовою діяльністю підрозділів, що входять до їх складу.

Внутрішній контроль підпорядковується керівнику, який його організував, але він повинен бути по можливості функціонально й організаційно

незалежним. Мета внутрішнього контролю – допомогти керівництву суб'єкта господарювання або органу управління (в тому числі і органу державного управління) ефективно виконувати свої функції. Внутрішні контролери представляють керівництву дані аналізу і оцінки, рекомендації та іншу необхідну інформацію, що отримується в результаті перевірок. Використовуючи цю інформацію, керівництво вирішує, яких заходів необхідно вжити для усунення виявлених недоліків (якщо такі виявлені) і на яких ділянках є резерви для підвищення ефективності. Таким чином, внутрішній контроль:

- проводиться всередині підприємства (або структури управління) її службовцями (контролерами);
- організовується за рішенням керівництва організації (чи органу управління);
- інформація внутрішнього контролю, як правило, призначена для управлінського персоналу організації;
- внутрішній контроль утримується на кошти організації.

В перелік обов'язків внутрішніх контролерів можуть бути також включені:

- перевірка ефективності систем контролю;
- оцінка економічності та ефективності дій організації;
- визначення рівня досягнення програмних цілей.

На внутрішніх контролерів можуть покладатися і функції управлінського аудиту.

*Управлінський аудит* – це вивчення ділових операцій з метою вироблення рекомендацій щодо економічного та ефективного використання ресурсів, оптимального досягнення кінцевого результату і вироблення політики організації. Він повинен допомагати керівникам у виконанні їхніх функцій і призводити до підвищення прибутковості організації.

## **10.2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю**

В складі механізму фінансового контролінгу важлива роль належить системам і методам внутрішнього фінансового контролю.

Внутрішній фінансовий контроль представляє собою організований самим підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації управлінських рішень в сфері управління фінансами підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і попередження кризових ситуацій, які можуть призвести до банкрутства.

В великих західних корпораціях функції фінансового управління і контролю виконують, як правило, фінансовий директор, ревізор (контролер) і казначей.

Функції ревізора внутрішні і полягають у веденні облікової документації, дослідженні документообігу і контролю результатів фінансової діяльності по минулих і поточних торгових та фінансових операціях. Ревізор є головним бухгалтером, і йому доручають підготовку оперативних фінансових звітів, податкових декларацій, річного звіту та оформлення документів для державних

регуляторних органів. Ревізор повинен впевнитися, що грошові кошти компанії використовуються ефективно і за цільовим призначенням.

Функція казначея зовнішня. Він управляє капіталом акціонерної компанії і має контакти з кредиторами, інвесторами, акціонерами, страхувальниками, а також з державними органами. Казначей відповідає за ефективне управління майновими цінностями і борговими зобов'язаннями компанії, фінансове планування, капіталовкладення, розробку кредитної, інвестиційної і дивідендної політики. Організує і координує роботу ревізора і казначея фінансовий директор корпорації. Йому доручається контроль за всіма етапами фінансової діяльності компанії і роль фінансового радника її дирекції. Він бере участь в розробці фінансової та інвестиційної політики.

Вивчення основних причин відхилень фактичних значень показників від планових (нормативних) здійснюють по компанії в цілому, її філіях і представництвах і центрах фінансової відповідальності. В процесі такого аналізу розглядають ті фінансові показники і центри фінансової відповідальності, де мають місце «критичні» відхилення від поточних планів, бюджетів, нормативів і стандартів. По кожному «критичному» відхиленню з'ясовують їх причини. Зокрема, використовують контрольні звіти виконавців (керівників цехів, відділів, служб). Розроблена компанією система фінансового моніторингу може бути скорегована при зміні цілей контролю і складу показників оперативних виробничих планів і бюджетів. Схожа система дій здійснюється в ситуації, коли можливості оптимізації окремих аспектів фінансової діяльності обмежені або зовсім відсутні. В виняткових випадках може бути прийнято рішення про зупинку діяльності окремих центрів відповідальності (затрат і інвестицій).

#### *Форми фінансового контролю*

Під формою фінансового контролю розуміють конкретне вираження та організацію контрольних дій. Форми фінансового контролю можна класифікувати за різними критеріями.

В залежності від співвідношення часу проведення контролю і часу скоєння фінансово-господарських операцій, що перевіряються, виділяють три основні форми фінансового контролю: попередній, поточний і послідуєчий.

*Попередній контроль* передуює здійсненню операцій, що перевіряються. Зазвичай він проводиться на стадії складання, розгляду і затвердження проектів бюджетів, фінансових планів суб'єктів господарювання, кошторисів доходів і видатків установ і організацій, проектів законодавчих актів, договірних угод, установчих документів і т.д. Передуючи скоєнню господарських і фінансових операцій, попередній контроль дозволяє ще на стадії прогнозів і планів усунути спроби порушення чинного фінансового законодавства та нецільового або нераціонального використання коштів, виявити джерела додаткових фінансових ресурсів.

*Поточний контроль*, який також називають оперативним, проводиться в процесі здійснення господарських і фінансових операцій, виконання фінансових планів, бюджетів. Спираючись на дані первинних документів, оперативного та бухгалтерського обліку, інвентаризацій і візуального спостереження, поточний

контроль дозволяє відстежувати і регулювати господарські ситуації, які швидко змінюються, попереджати втрати і збитки, запобігати вчиненню фінансових правопорушень, нецільове використання фінансових коштів.

*Послідуючому контролю* підлягають підсумки формування та використання фінансових коштів. Перевіряється повнота формування фінансових ресурсів, законність і доцільність їх витрачання при виконанні бюджетів, виконанні фінансових планів суб'єктів господарювання, кошторисів бюджетних установ. В результаті аналізу використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, законності здійснених фінансово-господарських операцій, досягнутих фінансових результатів проводиться оцінка фінансово-господарській діяльності контрольованого суб'єкта. Послідуючий контроль відрізняється поглибленим вивченням господарської та фінансової діяльності суб'єкта господарювання за певний період. Його результати тісно пов'язані з результатами попереднього або поточного контролю, що дозволяє розкрити недоліки їх проведення.

За характером матеріалу, на основі якого проводиться, контроль підрозділяється на документальний (формальний) і фактичний.

Джерелами інформації для *документального (формального) контролю* є первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку, бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна звітність, нормативна, проектно-конструкторська, технологічна та інша документація.

*Фактичний контроль* базується на вивченні фактичного стану об'єктів, що перевіряються за даними їх огляду (перерахунку, зважування, лабораторного аналізу і т.п.), а тому він не може бути всеосяжним через безперервність господарських ситуацій. Повноцінність і незаперечна доказовість первинних документів та облікових записів при необхідності встановлюються за допомогою спеціальних прийомів фактичного контролю. Тому обидва види контролю існують не ізольовано, а доповнюють один одного.

### **10.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю**

Загалом розрізняють такі способи проведення фінансового контролю: перевірка, ревізія, обстеження, аналіз. Ці форми можуть бути використані в системі внутрішнього фінансового контролю, якщо на підприємстві в організаційній структурі функціонують структурні підрозділи.

Перевірка – це одинична контрольна дія або дослідження стану на певній ділянці діяльності суб'єкта. З точки зору права фінансова перевірка постає як процесуальна дія з контролю фінансово-господарської діяльності. Вона полягає в зіставленні фактичних даних контролю з даними, відображеними в документах (податкових, звітних, балансових, витратних). У процесі перевірки визначаються законність і, якщо необхідно, ефективність використання фінансових ресурсів, виявляються порушення фінансової дисципліни. Як правило, перевіркам піддаються окремі питання фінансово-господарської діяльності. За їх результатами зазвичай намічаються заходи для усунення виявлених недоліків.

В залежності від місця проведення перевірки поділяються на камеральні та виїзні, це має відношення скоріше до податкової зовнішньої перевірки, але в рамках класифікації слід вказати і їх.

За повнотою охоплення матеріалу розрізняють перевірки суцільні, коли перевіряються всі документи організації, без пропусків і припущень про відсутність порушень (а при фактичному контролі – і матеріальні цінності), і часткові (вибіркові), коли перевіряється лише частина (певна вибірка) документів.

За обсягом питань, що перевіряються, перевірки можуть бути комплексними, вибірковими і тематичними (цільовими).

Внутрішній фінансовий контроль на підприємстві може концентруватися на окремих видах діяльності суб'єкта господарювання (структурного підрозділу). Зокрема, в практиці фінансового контролінгу доцільно здійснювати такі види ВФК:

- контроль планування,
- контроль структури капіталу,
- контроль інвестицій підприємства.

*Контроль планування.* Практика свідчить про те, що багато проблем підприємств починаються з некваліфіковано складених бізнес-планів, бюджетів і кошторисів. Причому помилки в цих паперах можуть бути як навмисні, тобто виникли в результаті зловживань, так і викликані недосконалістю прийнятої на підприємстві технології складання фінансових документів. З іншого боку, підприємства, де системи бюджетування і бізнес-планування знаходяться під контролем внутрішніх аудиторів, отримують можливість істотно підвищити ефективність своєї роботи.

*Контроль структури капіталу.* Ще один об'єкт для внутрішнього фінансового контролю – структура капіталу підприємства. В ідеалі вона максимізує вартість підприємства і при цьому мінімізує загальну вартість його капіталу. А при її оцінці необхідно, перш за все, проаналізувати й оцінити співвідношення позикового і власного капіталів, рівень фінансового левереджу, його залежність від структури фінансування, розмір і структуру позикових джерел.

*Контроль інвестицій підприємства.* Фінансування підприємства можливо здійснювати і шляхом залучення інвестицій. У цьому випадку підприємству доведеться визначити свою політику щодо виплати доходів за цінними паперами, а отже, воно неминуче зіткнеться з дилемою. З одного боку, максимізація і стабільність виплат дивідендів впливають на зростання котирувань (а в разі якщо співвласниками підприємства є його працівники, то і на продуктивність праці). З іншого – збільшуючи раз у раз виплату дивідендів, підприємство автоматично скорочує частку прибутку, реінвестованого у виробництво. Доводиться шукати «золоту середину», пов'язуючи воєдино стратегічні цілі і поточні завдання підприємства.

Підсумовуючи викладене зазначимо, що при ринковій системі господарювання промислове підприємство – самоорганізована соціально

орієнтована система – функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища і має повну господарську самостійність. У цих умовах система внутрішнього контролю промислового підприємства повинна орієнтуватися на забезпечення таких основних показників ефективності функціонування в сучасних умовах:

- стійке положення підприємства на ринках;
- фінансовий стан підприємства;
- своєчасна адаптація систем виробництва і управління підприємства до динамічного зовнішнього середовища (ринкової кон'юнктури);
- якість системи захисту інформації на підприємстві;
- якість системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Необхідність і дієвість внутрішнього фінансового контролю виявляються основою ефективності роботи будь-якої системи.

#### Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте сутність внутрішнього фінансового контролю.
2. Які питання покликана вирішувати система контролю?
3. Визначте та порівняйте функції ревізора і казначея.
4. Які форми фінансового контролю на підприємстві?
5. В чому полягає сутність попереднього і поточного контролю?
6. Визначте роль та сутність послідуочого фінансового контролю.
7. Визначте сутність, призначення та види перевірок на підприємстві.
8. Що собою представляє контроль планування та яке значення він має у системі фінансового контролінгу?
9. Дайте характеристику та визначте зміст контролю структури капіталу.
10. Які процедури, фактори та показники оцінюються в процесі інвестиційного аналізу?

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Партин Г. О., Заdereцька Р. І. Фінансовий контролінг: [Навчальний посібник]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.
2. Терещенко О.О., Бабяк Н. Фінансовий контролінг: [Навч. посіб.]. К.: КНЕУ, 2013. 407 с.
3. Птащенко Л.О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 350 с. Ptashchenko L., Serzhanov V. Financial Controlling: [Tutorial]. K.: Center of educational literature, 2016. 350 years.
4. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с. <http://repository.hneu.edu.ua>
5. Птащенко Л. Інформаційна підтримка системи фінансового контролінгу на підприємствах в Україні. *The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern caucasus*. Tbilisi, Georgia. 2015. с. 42-49.
6. Пушкар, М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [Монографія]. Тернопіль, 2004. 370 с.
7. Савчук, В.П. Фінансовий менеджмент: [Практична енциклопедія]. К.: «Максимум» 2005. 884 с.
8. Терещенко, О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [Навчальний посібник]. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
9. Цигилик, І.І. Контролінг: [Навч. посібник]. Івано-Франківськ: ІМЕ"ГА", 2004.