

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**

**Конспект лекцій**  
**з дисципліни «Фінансовий контролінг» для здобувачів**  
**вищої освіти за освітнім ступенем**  
**«магістр» денної та заочної форм навчання**  
**спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та**  
**страхування»**

**2021**

Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий контролінг» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»/ Укл. І.Є.Андрющенко – Запоріжжя: НУЗП, 2021.- 81с.

Укладач: д.е.н., професор І.Є. Андрющенко,

Рецензент: к.е.н., доцент Фатюха Н.Г.

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент С.В. Шарова

Затверджено  
на засіданні кафедри  
“Фінанси, банківська справа  
та страхування”  
Протокол № 1  
від 16.08.2021 р.

Рекомендовано  
до видання НМК  
факультету Економіки  
та управління  
Протокол № 33  
від 25.08.2021 р.



**Зміст**

Вступ	4
1. Тематичний план дисципліни з розподілом навчального часу за темами і формами занять	6
2. Зміст дисципліни за модулями і темами	7
3. План лекції	9
4. Лекції	11
5. Рекомендована література	81

## ВСТУП

Удосконалюючи систему управління, підприємства орієнтуються на досягнення головної місії – отримання оптимального прибутку, максимізацію вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності, а також на вирішення конкретних оперативних, поточних і стратегічних завдань. У цьому сенсі важливим чинником такої системи є фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити процес моніторингу, аналізу, планування і контролю за рухом фінансових ресурсів та грошових потоків з метою прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на максимізацію прибутку, мінімізацію фінансових ризиків, а також забезпечення добробуту власників. підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту.

Згідно з галузевим стандартом вищої освіти Міністерства освіти і науки України навчальна дисципліна «Фінансовий контролінг у бізнесі» є вибірковою складовою циклу професійної та практичної підготовки спеціальністю 072 – «Фінанси, банківська справа і страхування».

Навчальна дисципліна «Фінансовий контролінг» має логічний та змістовно-методичний взаємозв'язок з іншими дисциплінами освітньо-професійної програми. Для засвоєння даної дисципліни студентам необхідні попередні знання та вміння, здобуті під час вивчення таких навчальних дисциплін: «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Математика для економістів», «Гроші і кредит», «Фінанси».

*Предметом* навчальної дисципліни є система методів та прийомів з інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

*Метою* вивчення даної навчальної дисципліни є формування у студентів теоретичних знань, пов'язаних із концепцією фінансового контролінгу, практичних навичок прийняття управлінських рішень на основі контролінгової інформації та професійних компетентностей щодо організації фінансового контролінгу на підприємстві.

У процесі вивчення дисципліни вирішуються такі основні *завдання*:

- з'ясування сутності фінансового контролінгу, його необхідності та функціональних завдань;

- оволодіння навичками практичного застосування методів контролінгу;

- набуття навичок стратегічного фінансового планування;

- оволодіння інструментарієм оперативного фінансового контролінгу;

- освоєння методичних прийомів контролінгу витрат;

- освоєння механізмів бюджетування;

- вивчення методів та прийомів бюджетного контролю та внутрішнього аудиту.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення лекційних та практичних (семінарських) занять. Певна частина матеріалу має бути засвоєна студентами в процесі самостійної роботи, підготовки до практичних занять та виконання контрольних завдань.

У даних методичних вказівках представлений зміст теоретичного курсу. Кожна тема містить коротку характеристику проблеми, дані питання, контрольні питання для самоперевірки.

Вивчення даної дисципліни студентами забезпечується відвідуванням лекційних, практичних занять та самостійною роботою.

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання на певному освітньому (кваліфікаційному) рівні або на окремих його завершених етапах. Семестровий контроль проводиться у формі заліку в обсязі навчального матеріалу, визначеного навчальною програмою, і в терміни, встановлені навчальним планом.

# **ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ І ТЕМАМИ ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ**

## **Тема 1. Основи фінансового контролінгу**

Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу. Контролінг як система підтримки управлінських рішень. Суть контролінгу та основні його завдання. Фінансовий контролінг. Зміст функцій фінансового контролінгу. Об'єкти фінансового контролінгу. Підсистеми фінансового контролінгу та їх характеристика. Стратегічний фінансовий контролінг його завдання та цілі. Суть та завдання оперативного контролінгу. Основними елементами оперативного контролінгу. Методи фінансового контролінгу. Класичні спеціфічні методи фінансового контролінгу. АВС-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT - аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг витрат.

## **Тема 2 . Організація фінансового контролінгу**

Організаційна побудова системи фінансового контролінгу. Основні принципи побудови системи фінансового контролінгу. Підпорядкованість служби контролінгу. Кваліфікаційні вимоги до контролера. Функції контролера. Вимоги, що ставляться до контролера та їх характеристика. Етапи впровадження фінансового контролінгу. Етапи побудови системи фінансового контролінгу у бізнесі та їх характеристика.

## **Тема 3. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу**

Сутність бюджетування та його функції. Бюджетний контроль як невід'ємна складова бюджетування. Функції бюджетування та їх характеристика. Основні характеристики бюджетування. Система бюджетів на підприємстві. Процес постановки системи бюджетування на підприємстві. Професійні компетенції контролінгу у контексті бюджетування. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг). Невід'ємні складові бюджетування – це бюджетний контроль і рапортування. Схема бюджетного контролю.

#### **Тема 4. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації**

Основні завдання діагностики фінансового стану. Види діагностики: зовнішня та внутрішня. Інструментарій діагностики фінансового стану. Система стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції. Забезпечення ефективності контролю за витратами. Системи мотивації виконання завдань. Класифікація мотивації та їх характеристика.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.**

#### **Тема 5. Система вартісно-орієнтованого управління**

Вартісно-орієнтоване управління. Компоненти вартісно-орієнтованого управління. Фактори, які впливають на вартість підприємства. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість. Шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в діяльність підприємства. Підходи до побудови системи показників. Переваги системи вартісно-орієнтованого контролінгу.

#### **Тема 6. Фінансовий контролінг у системі збалансованих показників**

Сутність і призначення фінансового контролінгу. Інструментарій фінансового контролінгу: 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 ряд інших. Система збалансованих показників. Концепції збалансованої системи показників (BSC). Головна структурна ідея BSC.

#### **Тема 7. Фінансова діагностика та моніторинг у системі контролінгу**

Основні положення та принципи фінансової діагностики. Етапи фінансової діагностики. Принципи фінансової діагностики. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики. Завдання фінансової діагностики. Моніторинг фінансової діагностики. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності. Фінансова звітність. Аналіз фінансової звітності. Аналізуючи фінансові звіти використовують різні методи та прийоми фінансового контролінгу.

### **Тема 8. Внутрішній фінансовий контроль**

Внутрішній фінансовий контроль. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю. Форми фінансового контролю. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю. Способи проведення фінансового контролю: перевірка, ревізія, обстеження, аналіз.

## **3 ПЛАН ЛЕКЦІЙ ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІ- НАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ.**

### **Тема 1. Основи фінансового контролінгу**

1. Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу.
2. Підсистеми фінансового контролінгу.
3. Стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.
4. Методи фінансового контролінгу.

### **Тема 2 . Організація фінансового контролінгу**

1. Організаційна побудова системи фінансового контролінгу.
2. Кваліфікаційні вимоги до контролера.
3. Етапи впровадження фінансового контролінгу.

### **Тема 3. Бюджетування як інструмент фінансового контролін- гу**

1. Сутність бюджетування та його функції.
2. Система бюджетів на підприємстві.
3. Постановка системи бюджетів та порядок складання бюджету.

4. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).

**Тема 4. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації**

1. Діагностика фінансового стану підприємства.
2. Система стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції.
3. Системи мотивації виконання завдань.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.**

**Тема 5. Система вартісно-орієнтованого управління**

1. Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління
2. Елементи і складові процесу управління вартістю
3. Фактори, які впливають на вартість підприємства
4. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість

**Тема 6. Фінансовий контролінг у системі збалансованих показників**

1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу
2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу.
3. Система збалансованих показників.

**Тема 7. Фінансова діагностика та моніторинг у системі контролінгу**

1. Основні положення та принципи фінансової діагностики
2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики
3. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

**Тема 8. Внутрішній фінансовий контроль**

1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю
2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю

### 3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

## 4. ЛЕКЦІЇ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО

#### Тема 1. Основи фінансового контролінгу

#### План лекції

1. Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу.
2. Підсистеми фінансового контролінгу.
3. Стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.
4. Методи фінансового контролінгу.

#### 1. Сутність, завдання та функції 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.

Контролінг як система підтримки управлінських рішень був уперше запроваджений на підприємствах у США наприкінці XIX – на початку XX століття. Спочатку контролінг був сконцентрований переважно на фінансових питаннях (фінансовий контролінг) і розглядався виключно як функціональний блок фінансового менеджменту. З часом сфера компетенцій контролера поступово поширювалася на маркетинг, постачання, виробництво. У Європі контролінг активно почав впроваджуватися починаючи з 70-х років XX ст.

Сьогодні служби контролінгу функціонують практично на всіх великих та на більшості середніх підприємств.

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

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

**Фінансовий контролінг** зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання.

Основні завдання контролінгу чітко сформульовано в наведеній нижче місії контролера, розробленій Міжнародною групою контролінгу (International Group of Controlling).

**Місія контролера** – організувати й супроводжувати процес постановки цілей, планування й управління, сприяючи у такий спосіб досягненню цілей підприємства. Відповідно до цього контролер виконує такі завдання:

- забезпечує прозорість результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи досягненню вищої ефективності;
- координує підцілі й підплани в межах єдиного цілого й організовує систему внутрішньофірмової звітності;
- організовує процес постановки цілей, планування й управління для
- орієнтації співробітників, які приймають рішення, на цілі компанії;
- забезпечує збір необхідних даних та інформації;
- створює й обслуговує контролінгові системи.

**Функція координації.** Особливої ваги функція координації набуває у процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Виконуючи функцію координації, фінансовий контролінг має забезпечити узгодження:

- дерева цілей із наявними в підприємства фінансовими ресурсами;

- довгострокових планів із визначеними цілями та фінансовою стратегією розвитку підприємства;
- оперативного планування зі стратегічними орієнтирами;
- окремих бюджетів підприємства і зведення їх у єдиний план;
- функцій внутрішнього контролю та планування;
- системи забезпечення інформації з інформаційними потребами підприємства, які постають під час аналізу та планування;
- організаційної структури підприємства з виробничими потребами.

**Аналітична функція** фінансового контролінгу полягає в розробленні форманалітичних звітів, що надаються керівництву, визначенні основних підконтрольних показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства та ступеня впливу різних чинників на розмір кінцевого результату.

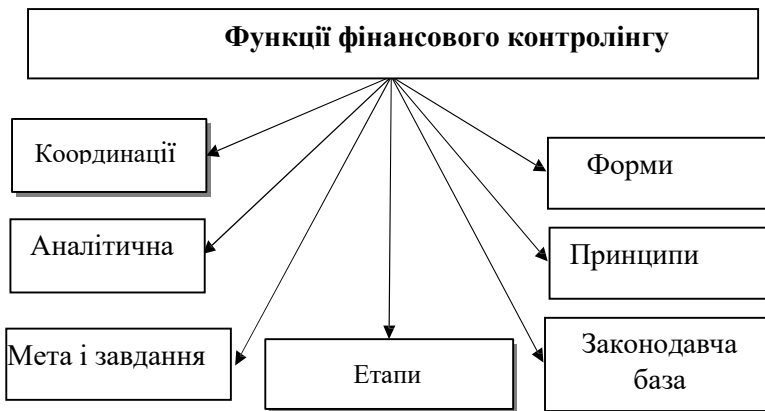


Рис. 1.1 Функції фінансового контролінгу

**Організаційна функція** фінансового контролінгу виявляється у:

- розробленні та вдосконаленні фінансової структури підприємства при виокремленні центрів фінансової відповідальності та визначенні відповідальних осіб;
- розробленні й удосконаленні регламенту планування й бюджетування, тобто складання календарного плану графіка здійснення як стратегічного, так і оперативного планування й

бюджетування, а також у доведенні цього регламенту до відповідальних осіб;

- постановці управлінського обліку, упровадженні методик обліку витрат і результатів за центрами відповідальності, продуктами, проектами тощо;
- розробленні й удосконаленні регламенту внутрішньої звітності (*хто, кому? Коли?* повинен складати і надавати управлінські звіти);
- організації й проведенні у визначені терміни контрольних процедур із виявлення відхилень;
- організації аналітичної роботи в підрозділах компанії, а також у її філіях та дочірніх підприємствах.

**Консультаційно-методична функція** фінансового контролінгу реалізується в процесі надання консультаційної підтримки топ-менеджменту при формуванні стратегії, визначенні цільових показників, складанні бюджетів, при розробленні пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та роботи окремих його підрозділів, при удосконаленні систем мотивації й визначенні персональної відповідальності працівників за результатами роботи.

**Інформаційна функція** фінансового контролінгу полягає у здійсненні внутрішньої та зовнішньої фінансової комунікації, виходячи з цілей діяльності підприємства, організаційної структури й поточних і можливих потреб.

Основна мета системи інформаційного забезпечення полягає в наданні керівництву компанії найбільш корисної інформації, яка має містити весь комплекс фактичних, планових і прогнозних даних про діяльність підприємства і всіх його структурних одиниць.

Система фінансової комунікації має бути зорієнтована на забезпечення:

- платоспроможності, у тому числі забезпечувати ліквідність та попередження банкрутства підприємства, формування кредитної політики й політики управління запасами;
- прибутковості, зокрема забезпечувати підвищення ефективності діяльності на основі максимізації показників рентабельності;

- максимізація рентабельності і мінімізація ціни залученого капіталу;
- створення доданої вартості, зокрема на основі максимізації значень вартісно-орієнтованих показників (EVA, CVA, MVA, SVA).

**Контрольна функція** фінансового контролінгу виявляється в процесі здійснення контролю за досягненням цілей і прогнозів підприємства (перевірка їх узгодженості і реалістичності), реалізація контролю в процесі складання і виконання планів і бюджетів, розрахунок відхилень фактичних значень показників від планових, цільових і бажаних (бюджетний контроль), контроль існуючих на підприємстві внутрішніх і зовнішніх обмежень і ризиків діяльності.

Служба фінансового контролінгу безпосередньо не приймає рішень, а здійснює їх підготовку, функціональну й інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Причому діяльність фінансового контролера при виконанні функції контролю спрямована не стільки на контроль, скільки на формування стимулів для самоконтролю діяльності кожного працівника в рамках досягнення заздалегідь узгоджених підприємством цілей.

## **2. Підсистеми фінансового контролінгу.**

Сучасний контролінг є дуже складним і включає багато елементів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства: менеджмент, персонал, маркетинг, закупівлі, збут, фінанси, бізнес-процеси. В останніх виданнях навчально-методичної літератури з проблематики контролінгу можна спостерігати виділення десятків видів контролінгу. У деяких літературних джерелах можна зустріти такі види контролінгу, як екологічний контролінг, контролінг інформаційних технологій, контролінг забезпеченості ресурсами, контролінг якості тощо.

Охоплюючи всі функціональні блоки підприємства, фінансовий контролінг інтегрує і координує діяльність різних служб для досягнення оперативних і стратегічних фінансових цілей, серед яких:

- досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємства для власників, інвесторів, кредиторів;

- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;
- створення ефективного механізму управління підприємством;
- використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів.

Об'єкти фінансового контролінгу: фінансові потоки підприємства, витрати, ризики, інвестиційні проекти, персонал, господарські процеси, що зумовлює виділення видів (або підсистем) фінансового контролінгу (Рис. 1.2).

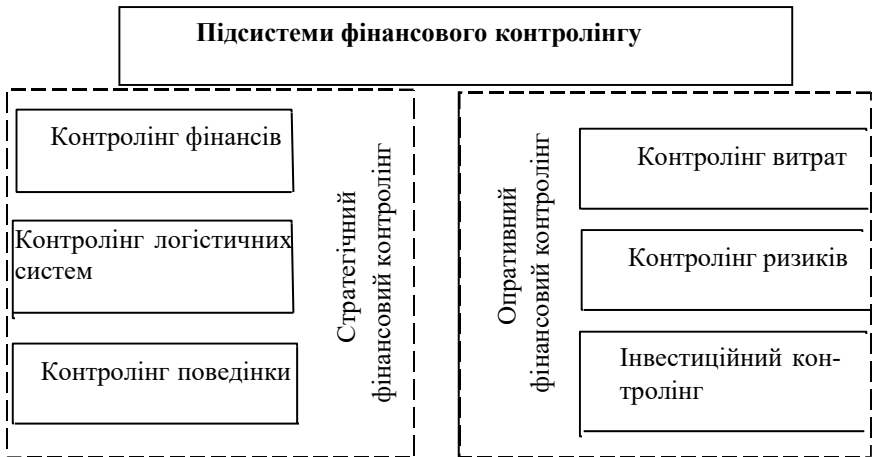


Рис.1.2 Підсистеми фінансового контролінгу

**Контролінг витрат** є чи не найголовнішою складовою фінансового контролінгу підприємства, оскільки від ефективної системи координаційної, інформаційної, методичної підтримки процесів планування, розподілу, обліку, аналізу й контролю за витратами підприємства залежить переважна частина стратегічних та оперативних показників його діяльності.

**Контролінг фінансів** включає систему координації та інформаційної підтримки фінансового планування, оперативного фінансового контролю та забезпечення ліквідності.

**Інвестиційний контролінг** являє собою інтеграцію інвестиційної діяльності та контролінгу і спрямований на: оптимізацію інвестиційних витрат; максимізацію прибутку та зростання рентабельності підприємства за рахунок експлуатації інвестиційних

об'єктів. Метою інвестиційного контролінгу є досягнення оптимального співвідношення між мінімізацією істотних інвестиційних витрат і максимальним рівнем дохідності в результаті їх реалізації.

Об'єктом *контролінгу логістичних систем* є система інформаційних і фінансових потоків, які супроводжують рух матеріальних потоків підприємства. Метою логістичного контролінгу є координація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, а також оптимізація фінансових ресурсів, що використовуються для забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Особливе місце в новітньому арсеналі управління корпоративними фінансами займає інструментарій *контролінг поведінки*.

Контролінг поведінки спрямований на підбір адекватних критеріїв оцінки ефективності діяльності іменеджменту всіх рівнів, а також розроблення дієвих систем мотивації з метою спрямування діяльності окремих індивідуумів на досягнення цілей підприємства.

*Контролінг ризиків* є ще однією необхідною підсистемою фінансового контролінгу на підприємстві. Динаміка економічних трансформацій збільшує ступінь невизначеності, що здійснює колосальний вплив як на фінансові моделі компаній, так і на поведінку співробітників. Безперервне виявлення й визначення кількісних значень ризиків, побудова системи контролю й управління важливі не лише для фінансових, а й для всіх інших типів ризиків (операційні, комерційні, технологічні та ін.). Інтегрована система управління ризиками в рамках фінансового контролінгу локалізує можливі проблеми, які виникають тоді, коли окремі підрозділи компанії відповідають за реалізацію своєї функції, а не за результат у цілому.

### **3. Стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.**

Залежно від цілей, виконуваних функцій та інструментарію фінансовий контролінг поділяють на *стратегічний* та *оперативний*. Принциповідмінність між цими напрямками контролінгу полягає у характері об'єктів стратегічного та оперативного планування і, відповідно, контролю.

*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.

Служба стратегічного фінансового 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.

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 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.

Завдання стратегічного фінансового контролінгу:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей і розробка 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.

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.

#### 4. Методи фінансового контролінгу.

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

Основними класичними специфічними методами фінансового контролінгу є: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT - аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг витрат тощо.

Таблиця 2.1

#### Методи фінансового контролінгу

Назва методу	Зміст методу фінансового контролінгу
ABC-аналіз	Передбачає вибір пріоритетних напрямків зниження собівартості продукції та шляхів зростання обсягу реалізації через розподіл видів витрат за їх часткою у загальній структурі та диференціацію методів управління.
з (Activity Based Costing)	Найбільш часто цей метод застосовується для оптимізації витрат на сировину й матеріали, що зумовлено превалюванням їх вартості у складі собівартості продукції підприємств.

<b>Стандарт-костинг</b>	Полягає у порівнянні фактичних витрат з нормативними із метою уникнення виникнення невинуватених витрат; у загальному вигляді процедура стандарт-костингу можна подати у вигляді такого алгоритму: попереднє нормування витрат за елементами та статтями витрат; складання нормативних калькуляцій; окремий облік нормативних витрат і відхилень; аналіз відхилень; уточнення калькуляцій при зміні норм;
<b>Таргет-костинг</b>	Метод управління витратами за цільовою собівартістю; передбачає розрахунок собівартості виробу з урахуванням попередньо встановленої ціни реалізації. Ця ціна визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукту або послуги;
<b>Бенчмаркінг витрат</b>	Спосіб оцінки стратегій і цілей роботи підприємства порівняно з успішними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку; перевагами бенчмаркінгу витрат є відсутність потреби у створенні власних способів зменшення витрат і вдосконалення процесів діяльності підприємства, а також можливість комбінування різних методів, що забезпечили успіх у зменшенні витрат іншим підприємствам.
<b>XYZ-аналіз оптимізації запасів</b>	У ході використання цього методу розподіл сировини на групи здійснюється залежно від рівномірності її споживання. Сьогодні реалізація зазначеного методу відбувається за допомогою комп'ютерних програм, прикладом яких може слугувати SAP ERP.
<b>SWOT-аналіз</b>	Це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

<b>Портфельний аналіз</b>	Розглядається як інструмент, що дозволяє менеджменту підприємства оцінити господарську діяльність і прийняти обгрунтоване рішення щодо доцільності інвестування у найбільш прибуткові чи перспективні її напрями, а також скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Варто зазначити, що портфельний аналіз доцільний на тих підприємствах, які виробляють багато видів продукції. У процесі аналізу окремі групи продукції розглядають як відповідні стратегічні бізнес-одиниці, причому кожна з них оцінюють щодо прибутковості та ризикованості виробництва.
---------------------------	--

Найбільш поширеними серед специфічних методів фінансового контролінгу, що використовуються на сучасному етапі розвитку економіки, є **ABC-аналіз, XYZ-аналіз, стандарт-костинг, бенчмаркінг.**

## **Тема 2 . Організація фінансового контролінгу у бізнесі**

1. Організаційна побудова системи фінансового контролінгу.
2. Кваліфікаційні вимоги до контролера.
3. Етапи впровадження фінансового контролінгу.

### **1. Організаційна побудова системи фінансового контролінгу**

Побудова системи фінансового контролінгу базується на наступних основних принципах:

- спрямованість системи фінансового контролінгу на досягнення фінансової стратегії підприємства;
- багатофункціональність фінансового контролінгу;
- орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні показники;
- відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу і фінансового планування;
- своєчасність, простота і гнучкість побудови системи фінансового контролінгу;
- економічна ефективність впровадження фінансового контролінгу на підприємстві.

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

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?

Приймаючи рішення про те, на якій структурі управління служби контролінгу зупинитися, керівник повинен пам'ятати, що ефективність роботислужби контролінгу залежить не тільки від типу оргструктури.

## **2. Кваліфікаційні вимоги до 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 створенню і веденню обліку, орієнтованого на менеджмент;

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

Таблиця 2.2

**Вимоги, що ставляться до контролера**

Вимоги	Характеристики
<i>Професійні знання:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основи економіки та організації підприємства; фінансовий облік (бухгалтерія);</li> <li>– розрахунок витрат на підприємстві; планування, розрахунок і аналіз інвестицій;</li> <li>– володіння методами й інструментами планування; знання методів і техніки контролінгу;</li> <li>– аналіз конкурентів;</li> <li>– аналіз шансів і ризиків підприємства на ринку; аналіз слабких і сильних сторін підприємства; аналіз життєвого циклу продукції;</li> <li>– аналіз існуючої і перспективної структури продукції і послуг підприємства;</li> <li>– методи прогнозування</li> </ul>
<i>Методичні здатності:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здатність аналітично мислити; здатність мислити абстрактно; вміння пояснювати і доводити; здатність освоювати нове і вчитися;</li> <li>– комунікабельність, знання основ комунікабельності в організації;</li> <li>– аналітична допитливість;</li> <li>– вміння користуватися технічними засобами комунікації та презентації.</li> </ul>
<i>Вимоги до поведінки:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не тримати себе дуже «поважно» при спілкуванні з іншими; толерантність, тобто терпимість до інших думок і суджень;</li> <li>– вміння підносити неприємні факти так, щоб одержувач інформації міг би їх легко;</li> <li>– не розголошувати факти, що свідчать про невдачу підрозділів або працівників підприємства.</li> </ul>

<i>Додаткові вимоги</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бачити і ставити проблеми в умовах невизначеності;</li> <li>– думати про фактори, що впливають на успіх підприємства в перспективі платника;</li> <li>– абстрагуватися від рутинної діяльності;</li> <li>– оцінювати нововведення і сприяти його просуванню.</li> </ul>
-------------------------	--

### **Основні функції контролера.**

*Контролер як «продавець планів».*

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.

*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.

Завдання контролера як координатора полягає в тому, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією всередині підприємства.

*Контролер як консультант керівництва підприємства.*

Основне завдання керівництва підприємства полягає у створенні потенціалу успіху на ринку в майбутньому, що досягається насамперед застосуванням системи стратегічного планування. 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. Ін-

струменти 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. Етапи впровадження фінансового контролінгу**

Етапи побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві:

**1. Визначення об'єкту контролінгу.** Це загальна вимога до побудови будь-яких видів контролінгу на підприємстві з позицій цільової його орієнтації. Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення по основним аспектам фінансової діяльності підприємств.

**2. Визначення видів і сфери контролінгу.** У відповідності з концепцією побудови системи контролінгу, він поділяється на наступні основні види: стратегічний контролінг; поточний контролінг; оперативний контролінг. Кожному з цих перелічених видів контролінгу повинна відповідати його сфера і періодичність здійснення його функцій.

**3. Формування системи пріоритетів показників, що контролюються.** Вся система показників класифікуються за значимістю. В процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі показники даного виду контролінгу; потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками першого рівня; аналогічним чином формується система пріоритетів третього і наступних рівнів.

**4. Розробка системи кількісних стандартів контролю.** Після визначення і ранжування перелік фінансових показників, які контролюються, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів по кожному з них.

Такі стандарти можуть встановлюватись як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть носити стабільний або рухомий характер. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм і нормативів і т. ін.

### **5. Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг.**

Система моніторингу (“відслідковуючи система”) складає основу фінансового контролінгу, саму активну частину його механізму. Система фінансового моніторингу представляє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень.

Розроблена система моніторингу повинна корегуватись при зміні мети фінансового контролінгу і системи показників поточних планів і бюджетів.

Формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень є заключним етапом побудови фінансового контролінгу на підприємстві.

Принципова система дій менеджерів підприємства в цьому випадку заключається в трьох алгоритмах:

а) “Не вживати ніяких заходів”. Ця форма реагування передбачається в тих випадках, коли розмір негативних відхилень значно нижче передбаченого “критичного” критерію.

б) “Усунути відхилення”. Така система дій передбачає процедуру пошуку і реалізації резервів по забезпеченню виконання цільових, планових або нормативних показників. При цьому резерви розглядаються в розрізі різноманітних аспектів фінансової діяльності і окремих фінансових операцій. В якості таких можливостей може бути розглянута доцільність введення посиленого режиму економії (по принципу “відсікання лишнього”), використання системи фінансових резервів та інші.

в) “Змінити систему планових або нормативних показників”. Така система дій проводиться в тих випадках, коли можливості нормалізації окремих аспектів фінансової діяльності обмежені або взагалі відсутні.

В цьому випадку по результатам фінансового моніторингу вносяться пропозиції по корегуванню системи цільових стратегічних нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція про припинення окремих виробничих, інвестиційних і фінансових операцій і навіть діяльності окремих центрів витрат і інвестицій.

Впровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу дозволить суттєво підвищити ефективність всього процесу управління його фінансовою діяльністю.

### Тема 3. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу

1. Сутність бюджетування та його функції.
2. Система бюджетів на підприємстві.
3. Постановка системи бюджетів та порядок складання бюджету.
4. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).

#### 1. Сутність бюджетування та його функції.

**Бюджетування** – це процес розроблення, узгодження та затвердження бюджетів, що формують цілісну їх систему, а також контроль за їх виконанням. Бюджетний контроль є невід’ємною складовою бюджетування.

Він полягає у порівнянні планових і фактичних показників з відповідним факторним аналізом. Сутність бюджетування характеризують його функції. Функцій бюджетування (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Функції бюджетування

Функції	Зміст функції
Фіксація цілей у монетарному виразі	Через формування бюджетів відповідним центрам відповідальності, менеджерам, структурним підрозділам доводяться цілі, які вони мають досягти

Прогнозування	У бюджетах знаходять свій монетарний вираз результати майбутніх операцій підприємства. Для оптимального розподілу обмежених фінансових ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, у процесі складання бюджету здійснюється прогнозне оцінювання розвитку зовнішніх чинників впливу. У результаті прогнозів зменшується невизначеність, що є передумовою підвищення ефективності прийняття фінансових рішень
Алокація (розподіл і розміщення)	Означає оптимізацію розподілу та розміщення обмежених факторів і фінансових ресурсів між окремими напрямками їх використання на підприємстві (центрами відповідальності, структурними підрозділами тощо)
Координація	Наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, які визначені у стратегії розвитку підприємства. Через бюджет узгоджується діяльність окремих структурних одиниць компанії та збалансовуються фінансові, матеріальні ресурси, а також наявний персонал
Мотивація	Виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності менеджменту, окремих працівників, структурних підрозділів, підприємства в цілому. Отже, бюджет є інструментом мотивації відповідальних за його виконання осіб для досягнення цілей підприємства
Контроль	Передбачає порівняння фактичних показників діяльності із бюджетними, аналіз відхилень та формування висновків щодо причин відхилень
Комунікація	Процес бюджетування сприяє налагодженню комунікації та обміну інформацією між суб'єктами економічних відносин як усередині підприємства, так і за його межами

Потреба у виконанні зазначених функцій зумовлює необхідність запровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах.

До типових наслідків відсутності бюджетування можна віднести виникнення касових розривів, порушення платіжної дисципліни, неефективний розподіл ресурсів, збільшення запасів, підвищення середньозваженої вартості капіталу.

Якщо інтегрувати основні характерні ознаки бюджету в єдине ціле, отримуємо таку дефініцію: **бюджет** — це складений на певний період (коротко- чи довгостроковий) план, у якому з високим рівнем деталізації у кількісному виразі встановлені обов'язкові до виконання формалізовані цільові завдання (показники прибутку, витрат, грошових потоків) для окремих центрів відповідальності (структурних підрозділів, цехів, відділів) та підприємства в цілому.

Основні характеристики бюджетування:

- високий рівень деталізації;
- формалізація у кількісному виразі цільових показників;
- внутрішня спрямованість;
- тісна інтеграція з контролем та аналізом відхилень.

Ознак бюджету план набуває лише після реалістичного оцінювання та корекції прогнозних показників. Таким чином, планування неформалізованих цілей та прогнозування формалізованих кількісних показників є первинним, а бюджетування — вторинним. Проміжною ланкою між прогнозними розрахунками ікінцевим бюджетом є процес узгодження наявних альтернатив.

### 3. Система бюджетів на підприємстві.

Результатом бюджетування є розроблення так званого **майстер-бюджету**, або узгодженої системи бюджетів. Термін «майстер-бюджет» (відангл. *master budget*) широко вживається в англійській літературі для характеристики системи бюджетів як сукупності багатьох окремих бюджетів у їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

**Майстер-бюджет:** виконує завдання координації та інтеграції показників різних типів бюджетів.

**Майстер-бюджет – це система бюджетів**, яка включає:

- I. первинний бюджет;
- II. групу основних бюджетів;
- III. допоміжні (або додаткові) бюджети;

IV. зведений бюджет.

**Первинний бюджет** – фіксуються планові значення чинника, що найбільш обмежує діяльність підприємства. Тип первинного бюджету залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства, глибини фінансової кризи та потенціалу залучення ресурсів. Він може бути зорієнтований на здобуття продукції, постачання факторів виробництва чи на можливість фінансування.

*Традиційні фактори-ліміти:*

- попит на товар (обсяги реалізації);
- виробничі потужності;
- персонал;
- обігові кошти.

**До групи основних бюджетів відносять:**

- план інвестицій;
- план фінансових результатів (прибутків і збитків);
- планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет);
- плановий баланс;
- план звіту про рух грошових коштів (Cash flow).

*Бюджет фінансових результатів* складається на основі зіставлення прогнозів доходів і витрат за всіма видами діяльності (наприклад, виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції). У процесі розроблення бюджету фінансових результатів використовуються показники додаткових бюджетів, у тому числі бюджету виробництва, бюджету продажу, бюджету товарно-матеріальних запасів, бюджету витрат матеріалів та ін. Форма бюджету фінансових результатів (прибутків і збитків) може збігатися з відповідною формою звіту про фінансові результати (форма № 2).

Найскладнішим завданням при розробленні бюджету фінансових результатів є прогнозування обсягів реалізації продукції, що здійснюється в процесі складання бюджету продажу.

*Фінансовий план.* Оперативний фінансовий план складається на 12 місяців зрозумілою за окремими місяцями. Цей вид бюджетування має револьверний (ковзний) характер: із закінченням першого місяця планового періоду починається планування грошових надходжень і витрат місяця, що йде за останнім місяцем вказаного періоду, а також конкретизуються планові показники інших місяців.

*Допоміжні бюджети* можуть складатися врозрізі окремих статей затрат, структурних підрозділів, центрів відповідальності тощо.

*До типових допоміжних бюджетів можна віднести:*

- бюджет виробництва;
- бюджет товарно-матеріальних запасів;
- бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет споживання енергії;
- бюджет інших витрат тощо.

*Бюджет виробництва* – затверджений прогноз випуску продукції в натуральних одиницях. Складається на основі бюджету продажу і враховує виробничі потужності, збільшення чи зменшення виробничих запасів (бюджет виробничих запасів) і величину закупівель. Необхідний обсяг випуску – головний показник бюджету. Він залежить від прогнозного запасу готової продукції на кінець періоду, прогнозного обсягу продажу та запасів готової продукції на початок періоду.

*Бюджет виробничих запасів* – додатковий бюджет, що містить інформацію про запаси матеріалів, готової продукції в натуральних та вартісних показниках і про виробничу собівартість продукції. Відповідна інформація використовується для планування показників звіту про фінансові результати та балансу. Величина запасів залежить від особливостей виробництва і реалізації продукції (тривалість виробництва, тривалість зберігання сировини та матеріалів на складі).

*Бюджети витрат на матеріали, заробітну плату, інші витрати* складаються на основі бюджету виробництва та інформації про виробничу собівартість продукції.

*Бюджет прямих витрат на оплату праці* складається на основі бюджету виробництва, інформації про структуру затрат на виробництво, ставок оплати праці.

Може містити такі позиції:

- плановий обсяг випуску продукції;
- затрати праці на одиницю виробу (годин на одиницю);
- усього трудових витрат (годин);
- почасова тарифна ставка;
- сума затрат на оплату праці.

Допоміжні бюджети, розробляються відповідно до загальної стратегічної лінії діяльності підприємства та з урахуванням особливостей окремих його функціональних підрозділів. Їх кількість залежить від рівня деталізації планування, структури підприємства. Усі бюджети тісно пов'язані між собою і складають єдину систему бюджетів. Для забезпечення реальності показників фінансового бюджету до більшості бюджетів слід складати прогностичні графіки грошових надходжень і витрат. Важливим елементом роботи з розроблення системи бюджетів є визначення ключових показників для кожного з допоміжних бюджетів та узгодження їх значень.

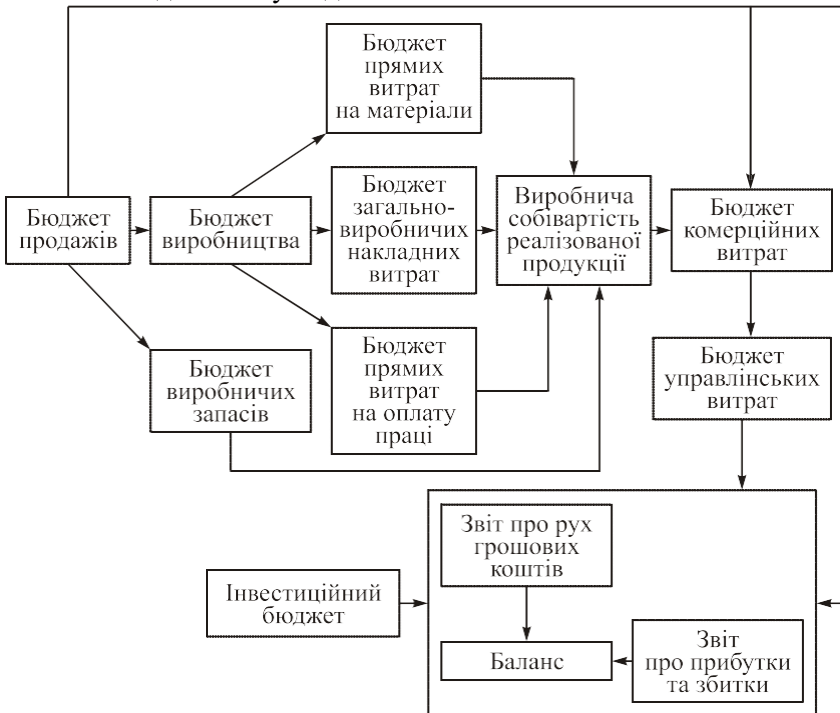


Рис. 3.1. Спрощена схема формування бюджетів підприємства

Бюджети поділяються на гнучкі та фіксовані.

*Гнучкі бюджети* – планові розрахунки витрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації про-

дукції. До цієї категорії бюджетів відносять бюджети витрат, які належать до умовно-змінних (змінюються пропорційно до обсягів виробництва).

*Фіксовані бюджети* – показники здебільшого не змінюються зі зміною обсягів виробництва. За принципом фіксованого бюджетування складають бюджет адміністративних витрат, бюджет на рекламу тощо.

Система бюджетування має сприяти підвищенню керованості й адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках; забезпеченню оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством; створенню умов для зниження рівня інформаційної асиметрії, підвищенню транспарентності та довіри між суб'єктами фінансових відносин. Наскрізна система бюджетів дає змогу встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити умови для виявлення недоліків у господарській діяльності, запровадити дієвий механізм стимулювання менеджменту всіх рівнів до оптимізації своєї діяльності.

### **3. Постановка системи бюджетів та порядок складання бюджету.**

Характеристику робіт і документів, які супроводжують процес постановки системи бюджетування на підприємстві, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### **Постановка системи бюджетування**

<b>Зміст роботи</b>	<b>Документи</b>	<b>Результати</b>
1. Призначення відповідальної за постановку системи бюджетування особи	Наказ, який регламентує необхідність, завдання, та строки запровадження, а також повноваження відповідальних осіб	Формування робочої групи із запровадження бюджетування
2. Формування фінансової структури підприємства	Положення про структуру центрів фінансової відповідальності	Виокремлення в складі компанії центрів фінансової відповідальності

3. Формування системи ключових показників (КП)	Методика розрахунку основних оціночних показників діяльності	Система показників діяльності центрів фінансової відповідальності
4. Розроблення схеми бюджетування, яка відбиває основні бізнес-процеси компанії та види бюджетів (майстер-бюджет)	Схема системи бюджетування	Визначення видів бюджетів, необхідних для виконання функцій бюджетування. Визначення взаємозв'язків між бюджетами
5. Розроблення бюджетних форм майстер-бюджету та календаря бюджетування	Положення про систему бюджетування. Комплект бюджетних форм. Календар бюджетування	Визначення формату та інформаційного змісту кожної бюджетної форми. Складання таблиць, у яких указані найменування форм і показники, що в них використовуються. Регламент документообороту
6. Вибір способів прогнозування фінансових показників	Методика	Розрахунок прогнозних показників
7. Розроблення методики заповнення бюджетних форм майстер-бюджету	Методика	Визначення первинної документації, з якої слід брати дані для складання бюджетів
8. Розроблення бюджетів центрів фінансової відповідальності та по підприємству в цілому	Комплект бюджетних форм	Бюджети центрів відповідальності, основні та додаткові бюджети в заданому форматі

9. Запровадження управлінського обліку	Методика управлінського обліку	Уніфікація формату обліку та бюджетування
10. Розроблення форм бюджетного контролю	Звіт про виконання бюджету	Визначення форм контролю за складанням бюджетів та їх виконанням. Аналіз відхилень
11. Інтеграція системи мотивації в систему бюджетування	Наказ щодо запровадження обраної системи матеріального заохочення	Прив'язка винагороди менеджерів до рівня досягнення показників ефективності та виконання бюджетів

Слід підкреслити, що служби фінансового контролінгу не займаються складанням окремих бюджетів. Професійні компетенції контролінгу у контексті бюджетування зводяться до такого:

- постановка системи бюджетування на підприємстві;
- розроблення внутрішнього методичного забезпечення процесу бюджетування (бюджетний регламент, бюджетні форми, інструкції із заповнення форм);
- формування майстер-бюджету (кількість і наповнення бюджетів);
- упорядкування інформаційних потоків у процесі бюджетування;
- узгодження показників окремих бюджетів зі стратегічними орієнтирами;
- розроблення бюджетної резолюції;
- узгодження показників окремих бюджетів (координація);
- контроль та аналіз виконання бюджетів;
- організація коригування бюджетних показників (у разі необхідності);
- документування результатів виконання бюджетів і загальна бюджетна звітність.

#### 4. Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).

Невід’ємні складові бюджетування – це *бюджетний контроль і рапортування*, що виступають основою для коригування планів і діяльності.

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.

**Бюджетний контроль** – це порівняння фактичних показників фінансовогосподарської діяльності з плановими (бюджетними) з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо корекції бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства.

За бюджетного контролю, як правило, використовують дворівневу систему контролю.

*Децентралізований рівень* — контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства, безпосередньо здійснюваний економічними службами

цих підрозділів. При цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складових — функціональних бюджетів.

*Централізований рівень* — контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству в цілому, здійснюваний безпосередньо службами контролінгу.

Загалом **схема бюджетного контролю** має такий вигляд:

- ідентифікація об'єктів контролю;
- визначення нормативних (планових, бюджетних) показників;
- визначення фактичних значень контрольних показників;
- аналіз відхилень;
- оцінювання результатів аналізу відхилень і діяльності менеджерів, відповідальних за виконання планових показників.

Для організації ефективної системи бюджетного контролю на підприємстві слід здійснити комплекс таких заходів:

- налагодження системи управлінського обліку;
- перевірка відповідності діяльності підприємства прийнятій стратегії;
- план-факт порівняння та аналіз відхилень;
- визначення причин і факторів відхилень;
- розроблення (підбір) каталогу заходів щодо корекції планів і діяльності;
- оцінювання запропонованих заходів та ініціювання рішень щодо корекції планів;
- контроль виконання скоригованих планів.

Належний бюджетний контроль можливий лише за умови обліку всіх операцій, пов'язаних із грошовими надходженнями і виплатами, доходами та витратами, причому класифікація і способи визначення окремих показників мають бути стандартизованими як під час планування, так і під час обліку.

Ідентифікація фактичних показників і визначення відхилень здійснюються на основі даних управлінського обліку.

Моніторинг та аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних може проводитися як в абсолютних, так і у відносних величинах. Він здійснюється як у розрізі окремих періодів, так і кумулятивно, тобто з урахуванням певної сукупності звітних періодів. Виявлені у процесі контролю відхилення сигналізують

необхідність корекції планів чи фінансово- господарської діяльності. Причини відхилень можна згрупувати за трьома функціональними рівнями: рівень планування, рівень прийняття рішень та рівень реалізації. У таблиці 3.3 наведено систематизацію причин відхилень у розрізі окремих функціональних рівнів.

Таблиця 3.3

**Систематизація типових причин відхилень фактичних показників від бюджетних**

<b>Функціональний рівень</b>	<b>Типові причини виникнення відхилень</b>
<b>Рівень планування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помилкова оцінка розвитку зовнішнього середовища;</li> <li>– неправильні прогнози щодо причинно-наслідкових взаємозв'язків між діяльністю підприємства та зовнішніми факторами впливу;</li> <li>– недостатнє інформаційне забезпечення чи в обробці інформації, які призвели до нереальних прогнозів</li> </ul>
<b>Рівень прийняття рішень</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцептування помилкових планових альтернатив, побудованих назадалегідь неправильних пропозиціях;</li> <li>– затвердження планових альтернатив, відмінних від тих, які згідно з обґрунтуванням є найбільш реальними до виконання</li> </ul>
<b>Рівень реалізації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатньо якісне та кількісне забезпечення матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, які призвели до зриву виконання планових показників;</li> <li>– слабкі місця в організації виробничо-господарської діяльності;</li> <li>– недостатня мотивація до виконання планових показників</li> </ul>

Результати бюджетного контролю доцільно оформляти у вигляді звіту про виконання бюджетів.

В оперативних звітах:

- інтерпретуються результати виконання бюджетів
- дається оцінка основних фінансових показників
- формулюються пропозиції, які випливають з аналізу відхилень. Результати аналізу доцільно візуалізувати у формі діаграм, графіків, рисунків.

Завдяки звітам забезпечується зворотний інформаційний зв'язок між контролінгом і відповідними носіями рішень. Період підготовки звітів про результати бюджетного контролю залежить від специфіки діяльності підприємства та виду аналізованого бюджету.

На основі вивчення отриманих звітів керівництво вживає оперативних заходів щодо корекції цільових і бюджетних показників, а також щодо підвищення ефективності діяльності. Важливим завданням контролінгу в цьому зв'язку є розроблення системи мотиваційних стимулів щодо досягнення поточних цілей і бюджетних показників.

#### **Тема 4. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації**

1. Діагностика фінансового стану підприємства.
2. Система стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції.
3. Системи мотивації виконання завдань.

##### **1. Діагностика фінансового стану підприємства.**

Одним з найважливіших завдань функціонування служби фінансового контролінгу на підприємстві є організація оперативного контролінгу і діагностики фінансового стану підприємства.

**Діагностика фінансового стану підприємства** – можливість оцінити майновий стан, платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність і прибутковість діяльності підприємства. Фінансовий аналіз здійснюють на основі показників фінансової звітності підприємства використовуючи методи горизонтального

аналізу, вертикального аналізу, трендовий аналіз, аналіз відносних показників тощо.

Фінансовий стан підприємства є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства; він визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Що вищими є показники обсягу виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) і нижчою собівартість продукції (робіт, послуг), тим вищою буде прибутковість підприємства, а, відтак, - стабільнішим його фінансовий стан. Разом з цим слід пам'ятати, що фінансова діяльність підприємства також спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Діагностика фінансового стану підприємства передбачає систематичну й усебічну оцінку його діяльності з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливило критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статистиці, так і в динаміці, створює передумови для визначення проблем у фінансовій діяльності та способів ефективного використання фінансових ресурсів, а також їх раціонального розміщення.

Основні завдання діагностики фінансового стану:

- вивчення теоретичних основ фінансової діагностики;
- загальна оцінка фінансового стану підприємства (оцінка складу і структури джерел фінансових ресурсів, аналіз джерел власних і позикових коштів, аналіз кредиторської заборгованості; оцінка складу і структури активів, їх стану і просування, аналіз основного і оборотного капіталу, дебіторської заборгованості);
- аналіз ринкової стійкості підприємства;
- аналіз фінансової стійкості (аналіз абсолютних і відносних її показників, оцінка запасу фінансової стійкості);
- аналіз платоспроможності та ліквідності;
- аналіз грошових потоків;

- аналіз ефективності використання капіталу (аналіз прибутковості, обіг оборотних коштів, дослідження ефекту фінансового важеля);
- оцінка кредитоспроможності підприємства;
- оцінка виробничо-фінансового левериджа;
- аналіз ділової активності підприємства;
- прогнозування фінансових показників підприємства;
- аналіз фінансового стану неплатоспроможних підприємств і пошук шляхів запобігання банкрутства;
- стратегічний аналіз фінансового ризику і пошук шляхів його зниження.

Вирішення цих завдань сприяє вдосконаленню системи управління підприємством, поліпшення його економічно ринкової позиції, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності.

Залежно від того, яка інформація використовується у фінансовій діагностиці, якими є мета й об'єкти дослідження, суб'єкти користування результатами діагностики, розрізняють два її види:

- **зовнішня діагностика** – базується на звітних даних, які підлягають опублікуванню; базою аналізу є досить обмежена частина інформації про діяльність підприємства.
- **внутрішня діагностика** – використовує всю достовірну інформацію про стан справ підприємства, якою володіє лише певне коло осіб, як правило керівництво підприємства і його підрозділів.

Можна визначити метод фінансової діагностики як систему теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансової діяльності суб'єктів господарювання.

У діагностиці фінансового стану використовується наступний інструментарій:

- *Абсолютні, відносні і середні величини.* Економічні явища, які вивчаються у фінансовій діагностиці, мають кількісну визначеність, що виражається в абсолютних і відносних величинах.

- *Індексний метод* базується на відносних показниках, які виражають співвідношення рівня даного (досліджуваного) явища і рівня аналогічного явища, прийнятого за базу. Будь-який індекс

обчислюється шляхом зіставлення досліджуваної та базисної величин.

- *Порівняння* - це один із способів дослідження предметів та явища в природі, суспільстві, економіці. Порівняння є найдавнішим і найпоширенішим прийомом діагностики. Кожний показник і кожна цифра, отримувані в аналітичному дослідженні, мають значення лише в порівнянні з відомими показниками і цифрами.

- *Групування* - це невід'ємна частина практично будь-якого економічного дослідження. Воно потребує визначення класифікації явищ і процесів, а також причин і факторів, що їх обумовлюють. Групування - це виділення із сукупності досліджуваних явищ якісно однорідних типів, груп з істотними ознаками.

- *Перерахування показників*. У науковій літературі такий прийом діагностики виділяється окремо. Він використовується для здійснення порівняння. Завжди коректуються і перераховуються показники при аналізі виконання плану, динаміки за кілька років (інших періодів часу), двох підприємств, враховуючи зміни, які сталися при переході до ринкових відносин, при аналізі впливу цінового механізму, інфляції.

- *Ряди динаміки* - це ряд чисел, які характеризують зміну величин у часі. Аналіз динаміки показників дає можливість виявляти і досліджувати закономірності, тенденції розвитку явищ.

- *Аналітичні таблиці* Без аналітичних таблиць проведення фінансової діагностики неможливо. Таблиці широко застосовуються для наочності методики аналітичних розрахунків, отриманих результатів аналізу, групування показників і виявлених резервів.

- *Графічний спосіб* є засобом вивчення економіки. Графік у фінансовому аналізі є засобом ілюстрації господарських процесів, узагальненою картиною стану і розвитку досліджуваного економічного явища або явищ, дає можливість наочно досліджувати економічні тенденції і зв'язки.

- *Вивчення взаємозв'язку показників*. Проведення фінансової діагностики потребує відповідної послідовності вивчення економічних показників.

У процесі фінансової діагностики, насамперед треба зіставити дані наведені у фінансовій звітності підприємства за декілька років, зокрема:

порівняти абсолютні показники;

проаналізувати відсоткові зміни абсолютних показників, порівняно з попередніми і базовими періодами;

обчислити частку кожної статті в підсумку балансу і вивчити динаміку цієї частки за періодами діяльності підприємства.

При зіставленні активу і пасиву особливу увагу необхідно приділити аналізу структури капіталу (співвідношення між власними і позиковими коштами) і майна (співвідношення необоротних і оборотних активів) підприємства.

Одне з **найважливіших завдань фінансової діагностики** – визначення й аналіз прибутку підприємства. Для аналізу прибутку використовують показники рентабельності.

Рентабельність власного капіталу характеризує прибуток, що припадає на 1 грн. власного капіталу:

$$P_{вз} = \text{Пр} / \text{ВК}, \quad (4.1)$$

де Пр - обсяг чистого прибутку підприємства за звітний період;

ВК - середнє значення власного капіталу підприємства за звітний період.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність використання власних коштів підприємства. Він особливо важливий для власників підприємства: чим вища рентабельність власних коштів, тим більшу вигоду підприємство приносить своїм акціонерам.

Значення показника рентабельності довгостроково залученого капіталу засвідчує ефективність використання довгостроково інвестованих у підприємство коштів, незалежно від джерела їх формування:

$$P_{к} = \text{Пр} / \text{ДК} \quad (4.2)$$

де ДК - довгостроково залучений капітал підприємства.

Обсяг довгостроково залученого капіталу підприємства можна визначити за формулою:

$$\text{ДК} = \text{ВК} + \text{Зд} = \text{П} - \text{Зк} \quad (4.3)$$

де: Зд - довгострокові позикові кошти;

П - підсумок (валюта) балансу;

Зк - короткострокова (поточна) заборгованість.

Довгостроковий капітал підприємства можна також розглядати як суму основних засобів і тієї частини оборотних активів, які фінансуються з довгострокових джерел:

$$ДК = ОЗ + (А об - Зк) \quad (4.4)$$

де: ОЗ – вартість основних засобів;

А об -сума оборотних активів

Для забезпечення фінансової стійкості підприємства принципово важливо, щоб сума власного оборотного капіталу була позитивною, тобто щоб короткострокові джерела фінансування використовувалися винятково для задоволення поточних потреб підприємства у фінансових ресурсах, а не для фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує частку прибутку у доході підприємства:

$$Рл = ВПр / Д * 100 \quad (4.5)$$

де ВПр - валовий прибуток від реалізації продукції;

Д – дохід від реалізації продукції.

Важливими показниками, що характеризують ефективність використання коштів підприємства, є показники оборотності.

Показник оборотності капіталу(Ок) показує скільки разів за певний період капітал підприємства перетворився в гроші або з іншого боку, дохід який приносить кожні гривня капіталу.

$$Ок = Д/К \quad (4.6)$$

де К – середнє значення загального обсягу капіталу підприємства.

На оборотність капіталу підприємства впливають оборотність основних засобів і оборотність власних обігових коштів. Коефіцієнт оборотності основних засобів( К об.оз) та власних обігових коштів (К об.вок.) визначають формулами:

$$К об.оз. = Д / ОЗ \quad (4.7)$$

$$К об.вок. = Д / (Аоб - Зк) \quad (4.8)$$

Аналіз оборотності оборотного капіталу можна зробити детальнішим, якщо обчислити оборотність кожної групи активів, що входять до складу оборотних активів, зокрема, матеріальних запасів, дебіторської заборгованості, незавершеного виробництва, готової продукції тощо. Коефіцієнт та період оборотності запасів можна обчислити за формулами:

$$K_{об.з} = Д/З \quad (4.9)$$

$$T_{об.з} = З * T / Д \quad (4.10)$$

де:  $K_{об.з}$  - коефіцієнт оборотності запасів;

$З$  – середня вартість запасів за певний період;

$T_{об.з}$  - період одного обороту запасів;

$T$  – кількість днів у періоді, який аналізують.

Чим вища оборотність запасів, тим менший обсяг запасів потрібно підприємству для одержання певної суми доходу. Коефіцієнт та період оборотності дебіторської заборгованості обчислюють за формулами:

$$K_{об.дз} = Д/ДЗ \quad (4.11)$$

$$T_{об.дз} = ДЗ * T / Д = T \setminus K_{об.дз} \quad (4.12)$$

де:  $K_{об.дз}$  - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

$ДЗ$ - середня величина дебіторської заборгованості;

$K_{об.дз}$  - період одного обороту дебіторської заборгованості;

Чим менший період оборотності дебіторської заборгованості, тим швидше підприємство одержує грошові кошти за відвантажену покупцям продукцію, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Основними показниками платоспроможності є коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття характеризує здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легкорезалізованої частини активів – оборотних коштів:

$$K_{п} = A_{об} / З_{к} \quad (4.13)$$

Оптимальним традиційно вважається значення цього показника не нижче 1-2, однак оптимальне значення може змінюватись залежно від галузевої належності підприємства, структури його запасів, форми розрахунків за товари тощо. Збільшення коефіцієнта покриття є симптомом існування надмірних запасів оборотних активів, а постійне зниження коефіцієнта означає зростаючий ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує можливість швидко (до 3 місяців) погасити короткострокову заборгованість:

$$K_{шл} = (A_{об} - Z) / Z_k \quad (4.14)$$

Нормальним вважається значення коефіцієнта швидкої ліквідності не нижче 1. Однак, в роздрібній торгівлі він може знижуватись до 0,4-0,5, оскільки товарно-матеріальні запаси в торгівлі високоліквідні, тобто здатні швидко перетворюватись у гроші.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити відразу, не чекаючи опалим дебіторської заборгованості та реалізації активів:

$$K_{ал} = (ГК + Фк) / Z_k \quad (4.15)$$

Де ГК – грошові кошти та їх еквіваленти;

Фк- високоліквідні короткострокові фінансові вкладення.

Нормальним вважається значення коефіцієнта абсолютної ліквідності не нижче 0,1. Водночас занадто високе значення показника свідчить про неефективність використання грошових коштів.

Крім цих коефіцієнтів обчислюють також показники рівня негайного покриття боргів, рівня покриття короткострокових боргів і загальної ліквідності,

$$R_{нп} = НРМ / (ТБ + ТП) \quad (4.16)$$

де:  $R_{нп}$  – рівень негайного покриття боргів;

НРМ – вартість негайно реалізованого майна;

ТБ- термінові борги;

ТП – термінові платежі готівкою;

$$R_{пк} = НРМ / (Z_k + Z_c + П_k) \quad (4.17)$$

де:  $R_{пк}$  – рівень покриття короткострокових боргів;

НРМ – вартість швидко реалізованого майна;  
 Зк- короткострокова заборгованість;  
 Зс – середньострокова заборгованість;  
 Пк – короткострокові платежі готівкою;

$$Рзп = Свмр \setminus (Зк+Пк) \quad (4.18)$$

де: Рзп – рівень загального покриття;

Свмр- сума вільного майна і резервів.

Крім коефіцієнтів платоспроможності, визначають спеціальні показники фінансової стійкості підприємства, що характеризують рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Найважливіші серед них – коефіцієнт автономії і коефіцієнт маневрування власних коштів.

Коефіцієнт автономії характеризує рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$Ка = ВК/П \quad (4.19)$$

Бажано, щоб значення коефіцієнта автономії перевищувало 0,5, в інакшому разі у підприємства можуть виникнути складності з погашенням боргів. Однак, занадто низьке його значення може свідчити про те, що підприємство не користується довірою в кредиторів чи просто нераціонально використовує власні кошти там, де можна було залучити позикові кошти.

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує їх частку вкладену в обігові кошти:

$$Км = (Аоб - Зк) \setminus Вк \quad (4.20)$$

Важливо, щоб цей коефіцієнт був позитивним, тобто щоб всі основні засоби фінансування винятково з довгострокових джерел і певна частина власних засобів залишались на формування оборотного капіталу. Занадто низьке значення коефіцієнта маневреності власних коштів свідчить про те, що усі власні кошти підприємства вкладені в основні фонди і мають низьку мобільність. Занадто високе значення показника може свідчити про марнотратність у використанні дорогих власних коштів, нераціональну політику використання комерційного кредиту. Тому оптимальне значення цього показника залежить саме від специфіки галузі і конкретного підприємства.

Коефіцієнт заборгованості та індекс фінансової напруженості на основі яких можна проаналізувати рівень заборгованості підприємства визначають за формулами

$$K_3 = Z / BK \quad (4.21)$$

$$I = Z / \Pi \quad (4.22)$$

де: Z – загальна сума позикового капіталу підприємства.

Для аналізу ефективності вкладення акціонерами свого капіталу використовують спеціальні праники найважливішим з яких є співвідношення ціни і прибутку на одну акцію

$$K_{ц/пр.} = C_a / P_a + (C_a * N) / \Pi \quad (4.23)$$

де: C – ціна акції;

P – прибуток, що припадає на одну акцію;

N – число акцій в обороті.

Чим менше співвідношення ціни і прибутку на акцію, тим вигідніше інвестувати капітал в акції підприємства.

Для акціонерів та інвесторів, що бажають вкласти капітал в акції підприємства, важливо знати суму власних коштів, що припадають на одну акцію:

$$K = BK / N \quad (4.24)$$

Чим більше власних коштів припадає на одну акцію, тим більша реальна вартість вкладень акціонерів.

Наведений перелік коефіцієнтів і показників не є вичерпним і може бути доповнений. Для одержання точної аналітичної інформації треба розглядати баланси підприємства не менше, ніж за 3-5 років, використовуючи при цьому максимум доступної інформації.

Оцінку економічного потенціалу підприємства здійснюють на основі оцінок майнового стану підприємства, результативності його фінансово- господарської діяльності, оцінки фінансового стану.

*Оцінити майновий стану підприємства* можна на основі визначення суми господарських засобів, що знаходяться у розпорядженні підприємства; вартості основних засобів; коефіцієнта зношення тощо.

*Оцінку результативності фінансово-господарської діяльності* характеризують такі основні показники як:

- прибутковість, рентабельність виробництва і реалізації продукції і рентабельність звичайної діяльності підприємства, рентабельність активів;
- динамічність діяльності (темпи зростання доходу від реалізації продукції) та грошового потоку;
- ринкова та інвестиційна активність (цінність акцій, рентабельність акцій, коефіцієнт котирування акцій).

*Оцінку фінансового стану* визначають на основі показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості і стабільності, ділової активності.

Аналіз усіх перелічених показників слід здійснювати в динаміці обчислювати темпи зміни їхнього значення за аналізований період.

## **2. Система стандарт-костинг та її застосування для оцінювання діяльності підприємства**

Для забезпечення ефективності контролю за витратами використовують нормативний метод обліку і калькулювання витрат. Основою цього методу є облік витрат згідно з чинними нормами та облік відхилень від цих норм, а також облік зміни норм.

У зарубіжній практиці практично аналогом нормативного методу обліку і калькулювання витрат є метод стандарт-кост. Як і вітчизняний нормативний метод, так і метод стандарт-кост передбачають: нормування витрат; складання нормативних калькуляцій; облік нормативних витрат і відхилень від норм (за місцями виникнення і центрами відповідальності); аналіз відхилень та прийняття відповідних управлінських рішень. Основні відмінності між цими методами обліку полягають у тому що:

- за системою стандарт-кост не ведуть обліку зміни норм витрат;
- відхилення від норм витрат за системою стандарт-кост нагромаджуються на спеціальних рахунках відхилень і в кінці звітного періоду списуються, як правило, на собівартість реалізованої продукції;
- вітчизняний нормативний метод передбачає оперативне документування та аналіз відхилень від норм, а при викорис-

танні методу стандарт-кост відхилення від норм визначають розрахунковим способом і аналізують після закінчення, як правило, місяця.

*Нормативні (стандартні) витрати* – це витрати, на виробництво певної продукції, величину яких визначають на основі обґрунтованих норм, нормативів, технологічних карт та інженерних розрахунків. Найчастіше нормативи встановлюють на витрати матеріалів, оплату праці, на загальновиробничі витрати тощо.



Рис. 5.1 Основні види нормативів витрат

Виділяють такі основні види нормативів (стандартів) витрат:

- *теоретичні нормативи*- це витрати за ідеальних умов діяльності підприємства (неперервної роботи обладнання у три зміни, роботи працівників без втрат робочого часу, безвідходного використання матеріальних ресурсів тощо);
- *базисні нормативи*, їх встановлюють на тривалий термін (до п'яти років). Базисні нормативи застосовують як основу для вивчення динаміки економічних показників на підприємстві (продуктивності праці, фондівіддачі тощо);
- *поточні нормативи* – це нормативи, що відображають витрати, необхідні для виготовлення продукції у конкретному звітному періоді за реальних умов діяльності підприємства (кваліфікації працівників, рівня зносу обладнання, існуючої технології і організації виробництва).

*Головна мета обліку і калькулювання нормативних витрат* – оперативне виявлення відхилень фактичних витрат від встановлених нормативів, їх аналіз за причинами та місцями виникнення, формування інформації для прийняття відповідних управлінських рішень.

Систему обліку і калькулювання нормативних витрат доцільно застосовувати на підприємствах, де виробничі процеси часто повторюються і де існує чітко виражена залежність між вхідними ресурсами та виходом продукції.

*Система обліку і калькулювання нормативних витрат передбачає:*

- розроблення і встановлення нормативів витрат на процеси, операції щодо виробництва одиниці;
- складання картки (листа) нормативної собівартості одиниці продукції;
- облік фактичних витрат з одночасним виділенням нормативних витрат і відхилень від нормативів;
- аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних;
- внесення необхідних управлінських змін у діяльність підприємства чи його структурних підрозділів або у нормативи витрат.

*Система обліку і калькулювання нормативних витрат дає можливість:*

- визначати суму очікуваних витрат на виробництво і реалізацію продукції, обчислювати собівартість одиниці продукції за нормативними витратами;
- приймати управлінські рішення стосовно цін на продукцію;
- контролювати витрати (на основі інформації про відхилення фактичних витрат від нормативів);
- оцінювати роботу структурних підрозділів підприємства;
- здійснювати управління витратами.

Обґрунтування нормативів витрат на виготовлення продукції здійснюють двома методами:

- на основі технічного (технологічного) аналізу виробничих операцій, за якого детально вивчають технологічні процеси виробництва продукції та обсяги витрачання ресурсів на їх здійснення. На основі цього розробляють нормативи прямих і непрямих витрат (матеріальних, на оплату праці, інших прямих виробничих витрат загальновиробничих витрат) на операцію, процес, одиницю продукції, замовлення тощо. Обґрунтовуючи нормативи витрат враховують нормальний рівень виробництва на підприємстві, при якому забезпечується виконання планових показників реалізації продукції;
- коригуванням фактичних даних про окремі види витрат підприємства на здійснення виробничих операцій за попередні звітні періоди на основі детального аналізу їх складу, вилучення з їхньої суми непродуктивних витрат, та з врахуванням зміни умов діяльності підприємства у плановому періоді (технології виробництва, складу обладнання, асортименту продукції, бюджету робочого часу тощо).

### **3. Системи мотивації виконання завдань**

Забезпечити ефективне та своєчасне прийняття та реалізацію управлінського рішення можна тільки завдяки злагодженій системі мотивації. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й змусити підлеглих виконувати її згідно до опрацьованого плану.

**Мотивація**– це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- Усвідомлення того, що спонукає робітника до праці.
- Розуміння того, як направити індивідуальні мотиви працівника на досягнення загальної мети підприємства.

**Інструментом** спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. Типи винагородження:

- внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

**Класифікація мотивації:**

**Залежно від основних груп потреб** розрізняють мотивації матеріальну, трудову і статусну.

*Матеріальна мотивація* - прагнення до достатку, більш високого рівня життя - залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, діючої системи матеріальних стимулів, що застосовується на підприємстві.

*Трудова мотивація* виникає безпосередньо від роботи яку виконує працівник, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність його внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою як такої. Безумовно, кожен працівник відчуває потребу у виконанні цікавої, корисної роботи, та зацікавлений в перспективах кар'єрного зростання, відчуття поваги в колективі та значущості, якщо результати його праці високо цінуються. В цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого - з самовираженням, самореалізацією працівника.

*Статусна мотивація* є внутрішньою рушійною силою поведінки людини у трудовому колективі, і пов'язана прагненням зайняти вищу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині притаманне прагнення до лідерства в колективі, вищому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, користуватися авторитетом.

**Згідно основних способів**, розрізняють мотивацію нормативну, примусову та стимулювання.

*Нормативна мотивація* - це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічних методів впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного переконання тощо.

*Примусова мотивація* ґрунтується на використанні влади і погроз щодо незадоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог.

*Стимулювання* - вплив не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки.

Перші два види мотивації прямі, оскільки здійснюють вплив на підлеглих, третій - непрямий, в його основі лежить вплив зовнішніх факторів - стимулів.

**За джерелами виникнення мотивів** розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню.

*Внутрішня мотивація* проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершення роботи, пізнання, бажання боротися, страх.

На основі внутрішньої мотивації люди діють стриманіше; вони сумлінніше виконують роботу, витрачають менше сил, краще розуміють завдання та ретельніше засвоюють знаннями. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб працівника, тому завданням керівника має стати визначення цих потреб і пошук способів їх задоволення.

*При зовнішній мотивації* вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки. Внутрішня і зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як з внутрішніх, так і через зовнішні причини. Керівникам дуже важливо знати про наявності цих двох видів мотивації, так як ефективно управляти можна, тільки ґрунтуючись на зовнішню мотивацію, але при цьому приймати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

**За спрямованістю на досягнення цілей фірми** розрізняють мотивацію позитивну, сприяє ефективній реалізації цілей, і негативну, перешкоджає цьому.

До основних видів *позитивної мотивації* належать методи матеріального заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі платника, доручення особливо важливої роботи тощо.

*Негативна мотивація* - це передусім матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічного ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості тощо.

## **Тема 5. Система вартісно-орієнтованого управління**

1. Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління
2. Елементи і складові процесу управління вартістю
3. Фактори, які впливають на вартість підприємства
4. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість

### **1. Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління**

Вартісно-орієнтоване управління (*англ. value-based management*) – це 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.

Засновниками концепції вартісно-орієнтованого управління вважають А.Раппапорта, автора праці «Створення вартості для акціонерів» та Б.Стюарта «В пошуках вартості».

Незважаючи на полеміку, що точиться між вченими відносно показників, які варто враховувати під час розрахунку вартості компанії, та суті вартісно-орієнтованого управління, можна виділити таке: всі вони вважають, що вартісно-орієнтоване управління це особливий вид мислення та управлінської культури.

*Два основних визначення вартісно-орієнтованого управління:*

Value Based Management (вартісно-орієнтоване управління або VBM) - це підхід менеджменту, який забезпечує послідовне управ-

ління вартістю корпорації (зазвичай: максимізація акціонерної вартості).

Value Based Management (вартісно-орієнтоване управління) націлене на те, щоб забезпечити послідовність наступних елементів: корпоративна місія (філософія бізнесу); корпоративна стратегія для досягнення корпоративної місії та цілі; корпоративне управління; корпоративна культура; корпоративна комунікація; організація корпорації; процеси і системи рішення; процеси і системи управління продуктивністю; процеси та системи винагороди, з корпоративною метою і цінностями, яких прагне досягти корпорація.

*Вартісно-орієнтоване управління складається з трьох компонентів:*

1. Процес створення вартості (як компанія може збільшити або згенерувати максимальну майбутню вартість).
2. Управління заради вартості (система управління, зміна менеджменту, організаційна культура, комунікація, лідерство).
3. Вимірювання вартості (оцінка діяльності компанії відбувається з урахуванням вірогідної динаміки змін зовнішньої і внутрішньої сфери організації).

**Переваги вартісно-орієнтованого підходу** перед альтернативними методиками управління компанією:

1. Підвищення вартості стає тією метою, заради досягнення якої стає можливим об'єднання зусиль всіх контрагентів і укладання оптимальних компромісів.
2. Вартісний підхід дозволяє виділити ключові фактори вартості (тобто ті самі 20% показників, які, згідно з «принципом Парето», визначають 80 % вартості компанії) і на їх основі створити якісну систему управління бізнесом.
3. Вартісний підхід вимагає здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності компанії, що значно підвищує якість і ефективність прийнятих рішень (за рахунок надання керівникам і ключовим фахівцям дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для прийняття рішень).
4. Концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі бізнесу шляхом поєднання показників вартості та економічного прибутку.

5. Використання ключових показників вартості дозволяє визначити не тільки всі точки "зростання", але також врахувати всі витрати і ризики ведення бізнесу компанії.
6. Управління вартістю компанії передбачає систему матеріальної компенсації співробітників компанії, яка буде безпосередньо «прив'язана» до розміру вартості, створеної кожним співробітником компанії (шляхом визначення, планування і контролю ключових факторів вартості в «зонах відповідальності» співробітників компанії). Саме така система винагород дозволяє позбутися від так званої «агентської проблеми» (невикорінне в альтернативних методологіях управління бізнесом протиріччя між інтересами власників бізнесу і найманих працівників). Коли матеріальна винагорода найманих працівників компанії "прив'язана" до відповідних ключових факторів вартості вони стають матеріально зацікавленими в їх оптимізації, відтак - до максимізації вартості, що створюється в їх «зонах відповідальності», а значить і в максимізації вартості всієї компанії.

**Основними відмінними ознаками визначень вартісно-орієнтованого управління є:**

1. Система управління. «VBM є інструментом управління, системою контролю, апаратом, який використовується для інтеграції ресурсів і завдань для досягнення поставлених цілей організації.» Це визначення у 1998 році дав економіст із США К. Мерчанд.
2. Підхід до управління. «Вартісно-орієнтоване управління - це спосіб діяльності чи набір дій, які поширюють важливість вартості на всю компанію.

Це надійний дисциплінований процес, що закладений в основу всіх бізнес рішень.» Авторами даного підходу є американські вчені Р. Морін та С. Джарел .

Максимізація акціонерної вартості. Метою вартісно-орієнтованого управління є створення найбільшої вартості активів або надання даним активам якостей найбільш цінних інвестицій.

Максимізація вартості також обумовлює бачення бізнесу, заснованого на очікуваних результатах.

## 2. Елементи і складові процесу управління вартістю.

Процес управління вартістю містить п'ять складових:

1. 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.
2. 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.
3. Управління ключовими факторами вартості. Одночасно зі стратегією підприємства розробляються комплекси програм для впливу на основні фактори вартості.
4. Система мотивації, яка встановлює зв'язок між винагородою та досягненням цільових показників вартості.
5. Засоби спілкування з акціонерами, тобто створення спеціальних форм звітності, пов'язаних з управлінням вартістю підприємства.

## 3. Фактори, які впливають на вартість підприємств

**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.

Рівні факторів вартості:

- 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).

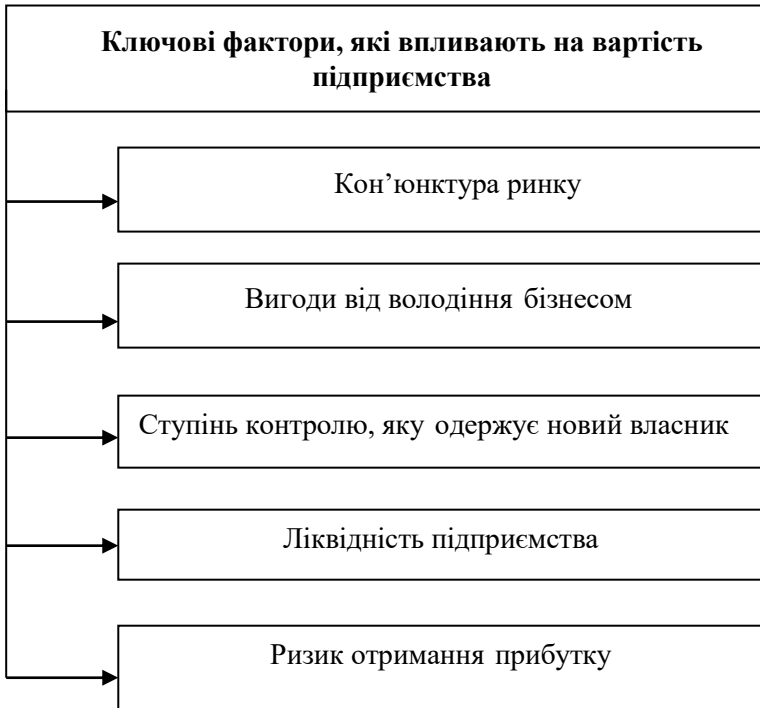


Рис. 5.1 Ключові фактори, які впливають на вартість підприємства

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.

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

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



Рис. 5.2 Шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу

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.

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 вгору» 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.

### **Переваги системи вартісно-орієнтованого контролінгу:**

- узгодження інтересів власників та менеджерів підприємства;
- можливість здійснювати спостереження та прогноз зміни вартості;
- 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.

### **Недоліки системи вартісно-орієнтованого контролінгу**

- 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 капітал;
- спроба узгодження інтересів власників та менеджерів шляхом співвідношення матеріальної винагороди останніх зі зростанням;
- 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.

## **Тема 6. Фінансовий контролінг у системі збалансованих показників**

1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу
2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу.
3. Система збалансованих показників.

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

Стратегічний контролінг – це найважливіша складова контролінгу, управляюча зовнішнім середовищем, стратегічними чинниками успіху, альтернативними стратегіями, стратегічною метою.

Поточний контроль оперативних дій відносно можливих стратегічно

шкідливих побічних і результативних дій.

Перевірка стратегічної ситуації підприємства на основі самостійних і поступових аналізів, що робляться регулярно або у відповідні індивідуально встановлені проміжки часу.

Періодична перевірка розмежування стратегічних одиниць підприємства, а також відповідно до цього діючих критеріїв.

Періодичний контроль визначених для стратегічних вирішень принципів діяльності підприємства.

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 розробка 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 дешевих джерел постачання сировини та матеріалів;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

## **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 ряд інших.

До методів і інструментів стратегічного контролінгу можна віднести:

- аналіз балансу, розрахунок прибутку і збитків;
- розрахунок витрат і продуктивності;
- звітність;
- система інформації, планування і контролю;
- система показників;
- короткостроковий і середньо строковий розрахунок успіху;
- розрахунок суми маржі і брейк-евен-аналіз;
- ABC-аналіз;
- розрахунки рентабельності капіталовкладень і економічності;
- програми зниження витрат і раціоналізації;
- аналіз підприємства;
- плани стратегії, аналізи ринку, аналізи сильних і слабких сторін;
- портфоліо-аналізи і емпіричні криві;
- аналіз життєвого циклу продукції;
- аналіз вартості;
- аналізи робочого часу;
- адитивні моделі управління ефективністю виробництва;

- мультиплікативні моделі управління ефективністю виробництва.

### **3. Система збалансованих показників**

Ще у 1975 Стівен Кер, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність використання різних систем вимірювання результатів діяльності компаній з різною метою, проте найбільший внесок у вирішення цієї проблеми зробили американці – директор «Norlan Norton Institute» Девід Нортон, нині керівник «Balanced Scorecard Collaborative», та Роберт Каплан - професор «Harvard Business School», якого було запрошено як наукового консультанта проекту. В 1990 вони дослідили 12 великих компаній, що намагалися поширити свої системи вимірювання шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало б їм змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Як головнуучасниками проекту було обрано таку гіпотезу: «базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації». Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників (BSC), яка дістала назву «збалансована» внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових - фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес- процеси, навчання та зростання.

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.

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;
- доходності 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 наступні 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.

## **Тема 7. Фінансова діагностика та моніторинг у системі контролінгу**

1. Основні положення та принципи фінансової діагностики
2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики
3. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

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

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.

Етапи фінансової діагностики:

1. Спостереження і збір інформації про об'єкт дослідження. Джерелом такої інформації, у найкращому разі може бути бухгалтерська і статистична звітність, інформація про тенденції розвитку галузі, діяльності галузі підприємства й економіки в цілому, динаміку ринку сировини, засобів виробництва і продукції підприємства.

2. Первинне опрацювання інформації. Кожен зацікавлений аналітик, у міру нагромадження доступної йому інформації, знань і освоєння методології фінансової діагностики визначає фінансові показники й коефіцієнти, які характеризують фінансовий стан.

3. Вироблення гіпотез. Визначені показники порівнюються з показниками подібних типових підприємств. При цьому важливе місце відводиться досвіду й інформованості про економічний стан підприємства. Оцінюється ймовірність труднощів, які можуть виникнути на підприємстві найближчим часом чи у більш віддалений період.

4. Вибір найвірогідніших гіпотез і висновки щодо тенденцій розвитку підприємства.

Зазначимо, що проведення діагностики повинно базуватися на загальноприйнятих *принципах*, найважливішими з яких вважаються:

- *своєчасність* –діагностику необхідно проводити до створення кризової ситуації, появи перших ознак банкрутства, враховувати динамічність діяльності підприємства;
- *комплексність* – окремі явища і процеси доцільно досліджувати в комплексі з усіма іншими взаємопов'язаними явищами, чинниками, цілями;
- *науковість* –діагностика проводиться на основі науково обґрунтованих принципів, понять, категорій, закономірностей, на застосуванні методології та методів дослідження;
- *автентичність* –процес діагностування базується на первинній, достовірній інформації;
- *точність* –відповідність реальним фактам, цілям і вимогам, які ставляться до процесу діагностування;
- *об'єктивність* –діагностика має здійснюватися за розробленою програмою дослідження, за чітко визначеними ба-

зовими параметрами з мінімальним впливом фактора суб'єктивізму; у процесі діагностики необхідно використовувати тільки реальні факти, методи та заходи, щоб знизити рівень неточних оцінок;

- *ефективність* –здійснюючи діагностику підприємства,потрібно постійно порівнювати позитивні і негативні наслідки її проведення та витрати, які пов'язані з цим процесом.

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

Стратегічний контролінг спрямований на перспективу розвитку підприємства, а оперативний на забезпечення фактичного виконання запланованих показників діяльності.

Метою діагностики в системі стратегічного контролінгу має бути інформаційне забезпечення управлінських рішень на основі оцінки майбутньої спроможності підприємства генерувати грошові потоки, отримувати прибуток та створювати додану вартість; виявлення змін у фінансовому стані в просторово-часовому розрізі, прогнозування основних тенденцій у фінансовому стані; розробка найвірогідніших передбачень і прогнозів майбутніх умов функціонування підприємства.

Систематична фінансова діагностика підприємства, його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості є необхідним елементом оперативного фінансового контролінгу. Отже, діагностика фінансового стану підприємства використовується в основному в системі оперативного контролінгу з метою своєчасного виявлення й усунення недоліків фінансової діяльності підприємства. Так, керівництво компанії самостійно встановлює періодичність проведення фінансової діагностики залежно від потреби отримання інформації про фінансовий стан підприємства: щомісяця, щоквартально, щороку. В системі стратегічного контролінгу діагностика фінансового стану підприємства не є систематичною, а проводиться в міру необхідності. Так, в системі стратегічного контролінгу діагностика проводиться в основному під час фінансового планування, оскільки без ретроспективного аналізу не можливо визначити перспективи подальшого розвитку підприємства.

Для досягнення мети фінансової діагностики мають вирішуватись такі основні завдання:

- дослідження рентабельності підприємства;
- оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна, капіталу підприємства, забезпечення підприємства оборотним капіталом;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз ділової активності підприємства;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів;
- довго- і короткострокове прогнозування стійкості фінансового стану.

Для виконання цих завдань, вивчають: наявність, склад і структуру оборотних активів підприємства, причини та наслідки їх змін; наявність, склад і структуру джерел власних коштів підприємства, причини та наслідки їх змін; стан, структуру і зміни довгострокових активів; наявність, структуру поточних активів у сферах виробництва й обігу, причини та наслідки їх змін; платоспроможність і фінансову гнучкість; ефективність використання активів; окупність інвестицій.

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.

### 3. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

Питання проведення моніторингу в системі діагностики потребує розгляду понятійного апарату. Під моніторингом в загальному сенсі (рос. мониторинг, 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 однотипових 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 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 моніторингів.

*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.

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.

Для моніторингу варто використовувати ті показники, які визначають оперативні характеристики бізнесу, і порівнювати їх у тимчасовому аспекті, що має сенс робити не рідше одного разу на місяць. Менеджмент підприємства повинен мати можливість впливати на обрані показники на основі прийняття тактичних рішень. Власне кажучи, моніторинг стану підприємства створює систему виявлення кризи на ранньому етапі.

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.

## **Тема 8. Внутрішній фінансовий контроль**

1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю
2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю
3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

## 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:

- вибору між різними альтернативними діями, планування дій, які можуть бути застосовані в певному періоді;
- виявлення помилок конкретних виконавців. Вони можуть проявлятися 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;
- 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 структурними підрозділами підприємства фінансових ресурсів, оцінку 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 усередині організації та її службовцями (контролерами);
- організовується за рішенням керівництва організації;
- 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 економного та ефективного викори-

стання ресурсів, оптимального досягнення кінцевого результату і вироблення політики організації. Він повинен допомагати керівникам у виконанні їхніх функцій і призводити до підвищення прибутковості організації.

## **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 нерационального 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 контролюваного 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 *документально-го(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.

### **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 кон-

тролю, 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 контролю 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 левериджу, 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. 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.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

**Базова**

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
2. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. – Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2014. –220 с.
3. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. – Запоріжжя : Запоріз. нац. ун-т, 2011. – 220 с.
4. Вербило О. Ф. Управлінський облік: навч. посібн. / за ред. доц., канд. екон. наук О. Ф. Вербило. –3-тє вид., перероб. і доп. –К.: НУБіПУ, 2014. – 391 с.
5. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент: підручник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. В. М. Гриньової. —Х. : ІНЖЕК, 2015. –541 с.
6. Задорожний З. В. Контролінг: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. –К. : Економічна думка, 2011. –224 с.
7. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої ко-операції: Монографія. – Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. – 290с.
8. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [навч.посібн.] / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2010. –116 с.
9. Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності: монографія / Лук'янова В. В., Яковенко О. В. –Хмельницький : ХНУ, 2011. –225 с.
10. .Малярець Л. М. Формалізація задач у контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Мат-вієнко-Біляєва. –Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. –227 с.
11. Марущак Л. І. Облік і оперативний контролінг виробничих запа-сів у нафтопереробних комплексах: монографія / Л. І. Марущак, О. І. Павликівська. –Тернопіль : Астон, 2011. – 199 с.

12. Основи бюджетування: навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисципліни / за заг. ред. Л. П. Батенко. –К. : КНЕУ, 2010. –202 с.
13. Порохня В. М. Стратегічне управління : навчальний посібник / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
14. Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. Контролінг. Навчально-методичний посібник / Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. – Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. – 2013. – 172 с.
15. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія / М. В. Тарасюк. –К. : КНТЕУ, 2010. – 548 с.
16. Тархов П. В. Контролінг фінансових результатів сільсько-господарських підприємств: монографія / П. В. Тархов, Л. І. Есманова.–Суми : Мрія-1, 2012. –138 с.
17. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібн./О. О.Терещенко. –К.: КНЕУ, 2013. – 554с.

### **Інформаційні ресурси**

1. Інформаційні ресурси Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Офіційний сайт «Законодавство України» // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/index>
4. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
5. Набок Р. Американська й німецька моделі контролінгу / Р. Набок, Г. Набок // Фінансовий Директор [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.gaap.ru>.