

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Обліково-фінансовий факультет

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

Опорний конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти ступеня «магістр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
денної форми навчання

МИКОЛАЇВ

2017

УДК 336.64

Друкується за рішенням науково-методичної комісії обліково-фінансового факультету Миколаївського національного аграрного університету протокол № ____ від _____ року.

Укладач:

Н.О.Шишпанова – канд. екон. наук, асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Рецензенти:

Ю.Ю.Чебан – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв;

О.М.Мозговий – головафермерського господарства «Мозговий» Казанківського району Миколаївської області

© Миколаївський національний аграрний університет, 2017

ЗМІСТ

Передмова	4
Склад, обсяг і терміни виконання змістових модулів	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ	
Тема 1. Основи фінансового контролінгу.	7
Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві.	16
Тема 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу	21
Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення	30
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	
Тема 5. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	38
Тема 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством	50
Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників	56
Тема 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу	60
Тема 9. Гармонізація та консолідація фінансової звітності	65
Тема 10. Контролінг витрат у системі фінансового управління	71
Тема 11. Внутрішній контроль на підприємстві	76
Рекомендовані літературні джерела та законодавчо-нормативні акти	82
Нотатки	84

ПЕРЕДМОВА

Сучасні ринкові відносини в Україні виставляють нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому завдань, до методів їх вирішення. Безперервною умовою удосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто утворення такої системи управління, яка була б у змозі своєчасно виявляти, обліковувати, аналізувати, контролювати, координувати, коригувати, інформувати вище керівництво про економіку підприємства. У цьому сенсі важливим чинником такої системи є фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства і ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Він забезпечує прогностичний результат діяльності й ефективний зворотний зв'язок, переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення найбільш важливих цілей. Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту.

Мета дисципліни: формування у студентів теоретичних знань та практичних навичок з фінансового контролінгу.

Завдання дисципліни: вивчення сутності, цілей та засад фінансового контролінгу, організації фінансового контролінгу, оволодіння імплементацією інструментів оперативного і стратегічного контролінгу, постановкою систем управління витратами та вартісно-орієнтованого менеджменту, а також сучасними методами оцінювання результативності та фінансової діагностики компаній.

Предмет дисципліни: методологічні положення, теоретико-методологічні засади та інструментарій здійснення фінансового контролінгу.

Знання та вміння, що формуються під час вивчення дисципліни. **Після вивчення дисципліни студент повинен:**

Знати:

- основні концептуальні положення і принципи фінансового контролінгу;
- порядок впровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу;
- сутність бюджетування як інструменту оперативного фінансового контролінгу;
- сутність, необхідність і функції трансфертного ціноутворення;
- порядок оцінки результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації;
- методичні підходи та порядок запровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами;
- механізм управління за цілями як основи стратегічного фінансового контролінгу.

Уміти:

- застосовувати на практиці організаційно-методичні засади формування фінансової структури підприємства;
- здійснювати ІТ-підтримку фінансового контролінгу;
- сформувати систему бюджетів на підприємстві, застосовувати якісні та кількісні показники фінансового прогнозування, методи фінансового контролю за виконанням бюджетів;
- застосовувати систему показників оцінки результативності фінансово- господарської діяльності підприємств;
- здійснювати оцінювання вартості підприємства як необхідного елементу вартісно-орієнтованого управління фінансами;
- застосовувати систему збалансованих показників у рамках стратегічного фінансового контролінгу;
- проводити фінансову діагностику на основі емпірично-індуктивних систем показників, з використанням дискримінантного аналізу, на основі рейтингових оцінок;
- сформувати систему внутрішнього контролю на підприємствах.

Вивчення теоретичних основ фінансового контролінгу здійснюється в розрізі наступних змістових модулів і тем:

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Тема 1. Основи фінансового контролінгу.

Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві.

Тема 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу

Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 5. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації

Тема 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством

Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників

Тема 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу

Тема 9. Гармонізація та консолідація фінансової звітності

Тема 10. Контролінг витрат у системі фінансового управління

Тема 11. Внутрішній контроль на підприємстві

Формування вмінь і навичок, необхідних для практичної діяльності, здійснюється на практичних заняттях, тематика яких відповідає змісту теоретичного курсу.

Склад, обсяг і терміни виконання

Найменування	Обсяг, кредит	Сума залікових балів	Найменування тем	Розподіл навчального часу			Термін виконання, тижднів	Термін контрольного заходу
				Лекції	Практичні	Самотійна робота		
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи фінансового контролінгу	1,0 6	12- 21	Тема 1 Основи фінансового контролінгу.	1	1	6	1	1
			Тема 2 Організація фінансового контролінгу на підприємстві.	1	1	6	2	2
			Тема 3 Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу	1	1	4	3,4	4
			Тема 4 Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення	1	1	8	4	4
Змістовий модуль 2. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством	1,9 4	24- 39	Тема 5 Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації	2	2	4	5,6	6
			Тема 6 Система вартісно-орієнтованого управління підприємством	2	2	4	7,8	8
			Тема 7 Стратегічний фінансовий контролінг у системі збалансованих показників	2	2	4	9,10	10
			Тема 8 Фінансова діагностика в системі контролінгу	1	1	4	11,12	12
			Тема 9 Гармонізація та консолідація фінансової звітності	1	1	6	13	13
			Тема 10 Контролінг витрат у системі фінансового управління	1	1	6	14	14
			Тема 11 Внутрішній контроль на підприємстві	1	1	10	14	14
Всього	3,0	36-60		14	14	62	x	x

ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ – 1 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичних засад фінансового контролінгу, вивчення завдань та функцій фінансового контролінгу, видів фінансового контролінгу та методів.

План:

- 1.1 Сутність, завдання та функції фінансового контролінгу.
- 1.2 Підсистеми фінансового контролінгу.
- 1.3 Стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.
- 1.4 Методи фінансового контролінгу.

Ключові поняття: контролінг, фінансовий контролінг, функції фінансового контролінгу, види фінансового контролінгу, стратегічний фінансовий контролінг, оперативний фінансовий контролінг, методи фінансового контролінгу.

1.1 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 ХІХ – на початку ХХ 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 ХХ 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 наведенійнижче місії контролера, розробленій Міжнародною групою контролінгу(International Group of Controlling).

Місія контролера – організувати й супроводжувати процес постановкицілей, планування й управління, сприяючи у такий спосіб досягненню цілейпідприємства. 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 організує систему внутрішньофірмової звітності;
- ❖ організує 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.

Зміст функцій фінансового контролінгу (Рис. 1.1).

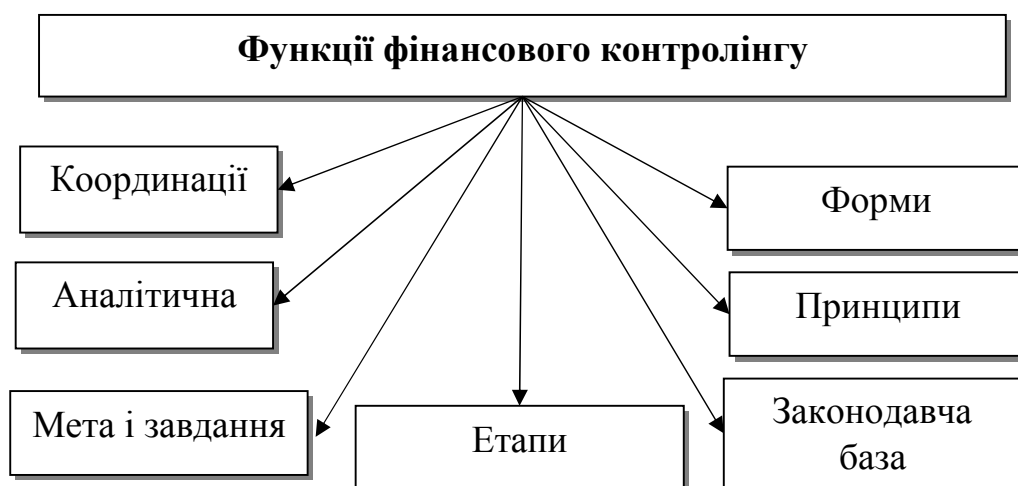


Рисунок 1.1 – Функції фінансового контролінгу

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 розробленніформаналітичних звітів, що надаються керівництву, визначенні основних підконтрольних показників для оцінювання ефективності діяльності

підприємства та ступеня впливу різних чинників на розмір кінцевого результату.

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 результати 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 задале-гідь узгоджених підприємством цілей.

1.2 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 за-безпеченості 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).

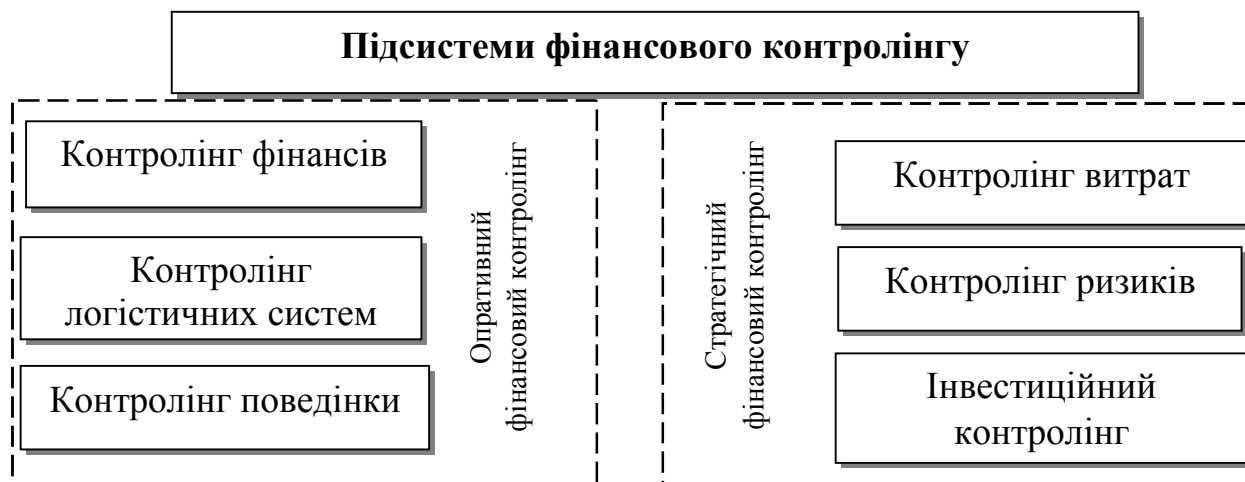


Рисунок 1.2 – Підсистеми фінансового контролінгу

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 **контролінгу поведінки**. Контролінг поведінки спрямований на підбір адекватних критеріїв оцінки ефективності діяльності менеджменту всіх рівнів, а також розроблення дієвих систем мотивації з метою спрямування діяльності окремих індивідів у мінна 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.

1.3 Стратегічний та оперативний фінансовий контролінг.

Залежно від цілей, виконуваних функцій та інструментарію фінансовий контролінг поділяють на *стратегічний* та *оперативний*. Принципова відмінність 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.

1.4 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 1.1 – Зміст основних специфічних методів фінансового контролінгу

Назва методу	Зміст методу фінансового контролінгу
ABC-аналіз	Передбачає вибір пріоритетних напрямків зниження собівартості продукції та шляхі зростання обсягу реалізації через розподіл видів витрат за їх часткою у загальній структурі

з (Activity Based Costing)	та диференціацію методів управління ними. Найбільш часто цей метод застосовується для оптимізації витрат на сировину і матеріали, що зумовлено переважанням їх вартості у складі собівартості продукції підприємств.
Стандарт-костинг	Полягає у порівнянні фактичних витрат з нормативними із метою уникнення виникнення невиправданих витрат; у загальному вигляді процедуру 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;
Таргет-костинг	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;
Бенчмаркінг витрат	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.
XYZ-аналіз оптимізації запасів	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.
Портфельний аналіз	Розглядається як інструмент, що дозволяє менеджменту підприємства оцінити господарську діяльність і прийняти обґрунтоване 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 кожен з них оцінюють щодо прибутковості та ризикованості виробництва.
SWOT-аналіз	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.

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

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність терміна «контролінг»?

2. Якими причинами зумовлена необхідність запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах?
3. Визначіть передумови формування та розвитку контролінгу як інформаційної системи.
4. Чи можна ототожнювати поняття «контролінг», «контроль», «управлінський облік»?
5. Розкрийте сутність поняття «фінансовий контролінг» у вузькому та широкому розумінні.
6. Яку роль у системі фінансового управління відіграє фінансовий контролінг?
7. Які основні функції та завдання притаманні фінансовому контролінгу?
8. Назвіть основні об'єкти й інструменти фінансового контролінгу.
9. У чому полягає різниця між оперативним і стратегічним фінансовим контролінгом?

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ – 1 ГОД

Мета: засвоєння здобуачами вищої освіти організаційної побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві, вивчення етапів його впровадження та ознайомлення з основними кваліфікаційними вимогами до фінансового контролера.

План:

- 2.1. Організаційна побудова системи фінансового контролінгу
- 2.2. Кваліфікаційні вимоги до контролера
- 2.3. Етапи впровадження фінансового контролінгу

Ключові поняття: система фінансового контролінгу, служба фінансового контролінгу, фінансовий контролер.

2.1. Організаційна побудова системи фінансового контролінгу

Побудова системи фінансового контролінгу базується на наступних **основних принципах:**

- 1) спрямованість системи фінансового контролінгу на досягнення фінансової стратегії підприємства;
- 2) багатофункціональність фінансового контролінгу;
- 3) орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні показники;
- 4) відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу і фінансового планування;
- 5) своєчасність, простота і гнучкість побудови системи фінансового контролінгу;
- 6) 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. Приймаючи 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

2.2. 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 2.1 – Вимоги, що ставляться до контролера

Вимоги	Характеристики
<i>Професійні знання:</i>	основи економіки та організації підприємства; фінансовий облік (бухгалтерія); розрахунок витрат на підприємстві; планування, розрахунок і аналіз інвестицій; володіння методами й інструментами планування; знання методів і техніки контролінгу: аналіз конкурентів; аналіз шансів і ризиків підприємства на ринку; аналіз слабких і сильних сторін підприємства; аналіз життєвого циклу продукції; аналіз існуючої і перспективної структури продукції і послуг підприємства; методи прогнозування
<i>Методичні здатності:</i>	здатність аналітично мислити; здатність мислити абстрактно; вміння пояснювати і доводити; здатність освоювати нове і вчитися; комунікабельність, знання основ комунікабельності в організації; аналітична допитливість; вміння користуватися технічними засобами комунікації та презентації.
<i>Вимоги поведінки:</i>	до не тримати себе дуже «поважно» при спілкуванні з іншими; толерантність, тобто терпимість до інших думок і суджень; вміння підносити неприємні факти так, щоб одержувач інформації міг би їх легко переносити (в ідеалі сміятися над своїми невдачами); не розголошувати факти, що свідчать про невдачу підрозділів або працівників підприємства.

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

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. Метафункціонування 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. Інструменти та методи, використовувані контролерами для надання консультацій керівництву при розробці стратегічного плану, знаходять широке застосування в практиці стратегічного менеджменту. До їх числа відносять: аналіз конкуренції, аналіз ринків, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз слабких і сильних місць підприємства (стратегічний баланс), аналіз перспектив диверсифікації продукції підприємства з урахуванням динаміки ємності і частки ринку.

2.3. 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 класифікується 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.

6. 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.

Питання для самоконтролю:

1. Які переваги та недоліки функціонування служби контролінгу на підприємстві?
2. Які сервісні функції в галузі економіки й управління виконує на підприємстві контролер?
3. Охарактеризуйте, якими професійними й людськими якостями повинен володіти контролер.
4. Якими фінансово-економічними методами має володіти контролер для виконання покладених на нього завдань?
5. Які чинники слід урахувати при прийнятті рішення щодо впровадження служби фінансового контролінгу на підприємстві?
6. Охарактеризуйте фази впровадження служби фінансового контролінгу на підприємстві.

ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ – 1 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти сутності бюджетування та його основних функцій, вивчення системи бюджетів на підприємстві, ознайомлення із постановкою системи бюджетів на підприємстві та порядком їх складання.

План:

- 3.1 Сутність бюджетування та його функції.
- 3.2 Система бюджетів на підприємстві.
- 3.3 Постановка системи бюджетів та порядок складання бюджету.
- 3.4 Звітність за результатами виконання бюджетів (репортинг).

Ключові поняття: бюджет, бюджетування, система бюджетів, майстер-бюджет, порядок складання бюджету, репортинг

3.1 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.

Ряд відомих економістів (А. Вагнер, К. Шоуп, В. Андрущенко, В. Федосов) розглядають поняття «бюджет» виключно з позиції державних фінансів. Вважається, що все функціонування бюджету — від його генези і до зрілого розвитку — пов'язане з існуванням держави. Поза функціонуванням держави немає і бюджету. Погоджуючись із тим, що етимологічне походження терміна «бюджет» тісно пов'язане з плануванням державних доходів і видатків, вважаємо цілком логічним застосування цього поняття в управлінні фінансами підприємств.

Якщо інтегрувати основні характерні ознаки бюджету в єдине ціле, отримаємо 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 планує 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 і кінцевим бюджетом є процес узгодження наявних альтернатив.

3.2 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 збут 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 зрозбивкою 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 в розрізі 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 прогнозні 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.

Бюджети поділяються на гнучкі та фіксовані.

Гнучкі бюджети – планові розрахунки витрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції. 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.

3.3 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

Зміст роботи	Документи	Результати
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	Комплект бюджетних форм	Бюджети центрів

центрів віансової відповідальності та по підприємству в цілому		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.

3.4 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:

- 1) ідентифікація об'єктів контролю;
- 2) визначення нормативних (планових, бюджетних) показників;
- 3) визначення фактичних значень контрольних показників;
- 4) аналіз відхилень;
- 5) 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

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

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

В оперативних звітах (рапортах):

- інтерпретуються результати виконання бюджетів
- дається оцінка основних фінансових показників
- формулюються пропозиції, які впливають з аналізу відхилень.

Результати аналізу доцільно візуалізувати у формі діаграм, графіків, рисунків.

Завдяки рапортуванню забезпечується зворотний інформаційний зв'язок між контролінгом і відповідними носіями рішень.

Період підготовки звітів (рапортів) про результати бюджетного контролю залежить від специфіки діяльності підприємства та виду аналізованого бюджету. Систему рапортів на підприємстві наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Система рапортування на підприємстві

Період	Вид бюджетного (звітнього) документа, до якого складається рапорт	Користувачі	Мета підготовки рапорту
<i>Тиждень</i>	звіт про виконання бюджету реалізації	директор	Прийняття оперативних рішень
<i>Місяць</i>	звіт про виконання бюджету реалізації; звіт про виконання бюджету виробництва; звіт про бюджет виробничих запасів; інші додаткові бюджети; звіт про фінансові результати в розрізі центрів відповідальності	директор, контролери головного офісу, керівники підрозділів	прийняття оперативних рішень, коригування системи ціноутворення, оптимізація портфеля продукції, коригування витрат
<i>Квартал</i>	звіт про фінансові результати; звіт про рух грошових коштів; баланс	директор, збори ради директорів, контролер головного офісу	аналіз тенденцій, прийняття оперативних і стратегічних рішень
<i>Рік</i>	звіт про фінансові результати; звіт про рух грошових коштів; баланс	акціонери, збори ради директорів	Прийняття стратегічних рішень

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

Питання для самоконтролю:

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

ТЕМА 4. ВНУТРІШНЄ (ТРАНСФЕРТНЕ) ЦІНОУТВОРЕННЯ – 1 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти сутності, необхідності та функцій трансфертного ціноутворення на підприємстві, вивчення основних методів трансфертного ціноутворення.

План:

4.1 Сутність, необхідність і функції трансфертного ціноутворення.

4.2 Методи трансфертного ціноутворення

Ключові поняття: трансфертне ціноутворення, трансфертна ціна, завдання трансфертного ціноутворення,

4. 1.Сутність, необхідність і функції трансфертного ціноутворення.

Поряд із бюджетуванням, стратегічним плануванням та показниками оцінки ефективності бізнес-одиниць важливим інструментом контролінгу, який спрямований на координацію та управління децентралізованими структурними підрозділами підприємства (чи групи підприємств), є внутрішні, або трансфертні, ціни.

Суть трансфертного ціноутворення – створення передумов для запровадження ринкових механізмів у відносинах міжокремими структурними підрозділами, центрами відповідальності чи господарськими одиницями, які входять до складу одного підприємства (чи концерну).

На переконання П. Хорвата, трансфертні (або внутрішні) ціни виникають у результаті формування «уявного ринку» всередині підприємства чи концерну. Необхідність внутрішнього ціноутворення зумовлена децентралізованою організаційною структурою підприємств і відповідальністю керівників децентралізованих підрозділів за результати діяльності та рішення, які вони приймають.

Як підкреслюють Г. Кюппер та М. Швайццер, запровадження системи трансфертного ціноутворення є виправданим лише у разі децентралізованого планування. Разом з тим трансфертне ціноутворення має сенс, якщо між окремими децентралізованими підрозділами підприємства відбувається трансфер товарів, робіт чи послуг, або вони перебувають у стані постійної конкуренції за обмежені ресурси.

Як у зарубіжній, так і у вітчизняній науково-практичній літературі поняття «трансфертні ціни» не має єдиного визначення. Досить часто ціни на товари, роботи, послуги, що надаються всередині підприємства, називають також розрахунковими, управлінськими або внутрішніми.

Трансфертна ціна (ТЦ) – умовна ціна, за якою продукти (напівпродукти) або послуги одного центру відповідальності підприємства передаються іншому центру відповідальності цього підприємства (концерну, холдингу).

Трансфертні ціни є умовно-розрахунковими показниками. Ніякі платежі при оформленні фінансових відносин між окремими центрами відповідальності не здійснюються.

Трансфертні ціни можуть установлюватися на окремі напівпродукти, послуги, сервісні функції, які мають обіг на внутрішньому ринку.

Основні цілі трансфертного ціноутворення:

- забезпечення зіставності діяльності окремих центрів відповідальності (для порівняння їх внеску в загальні результати діяльності підприємства), мотивація;
- надання інформації для прийняття управлінських рішень, у тому числі прийняття рішення щодо аутсорсингу, внутрішнього чи зовнішнього продажу;
- здійснення внутрішнього субсидювання (якщо це необхідно) – переміщення ресурсів чи прибутку від одних центрів відповідальності до інших;
- забезпечення фінансової незалежності окремих центрів відповідальності та децентралізації управління;
- оптимізація оподаткування.

Важливим завданням трансфертного ціноутворення є зменшення інформаційної асиметрії між учасниками господарських відносин всередині підприємства та сприяння зменшенню конфліктів інтересів між цілями менеджменту окремих лінійних підрозділів і цільовими орієнтирами підприємства.

Як інструмент контролінгу, трансфертні ціни мають стимулювати менеджмент усіх рівнів приймати оптимальні рішення з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, а не окремих структурних підрозділів чи секторів.

Функції трансфертних цін:

До внутрішніх функцій:

1. визначення результатів діяльності окремих центрів відповідальності (структурних підрозділів);
2. координація діяльності децентралізованих структурних одиниць (центрів відповідальності);
3. калькулювання собівартості окремих видів готової продукції (чи проміжних продуктів);
4. розроблення системи стимулювання менеджменту;
5. активізація внутрішньої конкуренції.

Зовнішні функції:

1. оптимізація оподаткування;
2. визначення результатів діяльності для зовнішніх користувачів;
3. обґрунтування (калькулювання) відпускних цін;
4. переведення капіталу від одних господарських структур до інших.

Таким чином, можна виділити дві системи організації ціноутворення.

За першої системи внутрішні ціни впливають на результати діяльності окремих центрів відповідальності, які входять до складу одного юридично самостійного підприємства і зовсім не регулюють результати діяльності підприємства в цілому. У цьому разі ціни є нейтральними щодо податкового навантаження суб'єкта господарювання.

Інша система трансфертних цін запроваджується всередині об'єднання підприємств, що належать до одного холдингу чи концерну. За цієї системи внутрішні ціни є інструментом «перекачування» прибутку від одних суб'єктів

господарювання до інших, а отже, безпосередньо впливають на фінансові результати та податкове навантаження окремих підприємств.

Основні принципи побудови системитрансфертних цін:

- спрямованість на досягнення довгострокових цілей;
- забезпечення виконання максимальної кількості функцій трансфертного ціноутворення;
- обґрунтованість і зрозумілість цін для осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень;
- простота та прозорість установа;
- своєчасність установа та доведення до відповідальних за прийняття рішень осіб;
- стійкість проти дефіцитів у інформаційному забезпеченні та сприяння підвищенню інформаційної прозорості окремих секторів щодо ситуації з витратами, потужністю, використанням ресурсів і т. п.;
- тісна інтеграція з управлінським обліком.

Запроваджуючи трансфертне ціноутворення, слід визначитися з колом посадових осіб, до компетенції яких має належати встановлення трансфертних цін.

Серед можливих варіантів розподілу зазначених компетенцій необхідно виокремити такі:

- служба контролінгу (централізований варіант);
- служба контролінгу та менеджмент відповідних структурних підрозділів чи центрів відповідальності (змішаний варіант);
- менеджмент відповідних структурних підрозділів чи центрів відповідальності (децентралізований варіант).

Етапи алгоритму формування політики трансфертного ціноутворення на підприємстві:

1. Збір інформації та детальний аналіз діяльності компанії.
2. Визначення контрольованих операцій.
3. Аналіз сторін на предмет «пов'язаності».
4. Функціональний аналіз.
5. Вибір методу трансфертного ціноутворення.
6. Формування політики компанії з трансфертного ціноутворення.

Перший етап полягає у визначенні необхідних джерел інформації для формування політики трансфертного ціноутворення компанії. Це необхідно для застосування методу порівняльної неконтрольованої ціни (аналогів продажу), який згідно з вітчизняним законодавством є пріоритетним для використання. Аналіз інформації про діяльність компанії може також допомогти виявити податкові та комерційні можливості, що раніше не були виявлені.

Такими джерелами інформації виступають:

- ❖ статут компанії та інформація щодо керівних осіб, перелік пов'язаних осіб (відповідно до українського законодавства);
- ❖ договори щодо поставки товарів (послуг) та сертифікати відповідності товарів (послуг);
- ❖ договір про торгові марки, інші ліцензійні договори;

- ❖ інформація щодо формування закупівельних та продажних цін на товари (послуги);
- ❖ правила надання знижок;
- ❖ дані фінансової та бухгалтерської звітності компанії;
- ❖ вантажні митні декларації (у разі якщо відбувається перетин кордону), а також товарно-транспортні накладні з даними щодо цін товарів (послуг);
- ❖ маркетингові дослідження, що проводяться компанією та/або незалежними спеціалізованими маркетинговими організаціями;
- ❖ інформація від материнської компанії щодо цін на товари (послуги) для третіх осіб.

Крім того, варто використовувати також фінансову та іншу інформацію з опублікованих і (або) загальнодоступних видань та інформаційних систем, офіційних сайтів українських і (або) іноземних організацій для використання методу Порівняльної неконтрольованої ціни (аналогів продажу). З метою визначення методу, застосування якого дозволить зробити обґрунтовані висновки для цілей оподаткування доходів сторін за договорами, необхідно насамперед провести детальний аналіз діяльності компанії: її активів, організаційної та юридичної структури, галузі, конкурентів та основних характеристик ринку, на якому функціонує компанія.

4.2 Методи трансфертного ціноутворення

На сьогоднішній день домінують три методичні підходи до встановлення трансфертних цін (ТЦ):

1. ТЦ, установлені на базі ринкових цін;
2. ТЦ, що базуються на витратах (змінних чи повних);
3. ТЦ на договірній базі.

ТЦ, установлені на базі ринкових цін.

У практичній діяльності підприємств найчастіше використовують саме трансфертні ціни, розраховані на базі ринкових цін. Це зумовлено високим рівнем прозорості таких цін та неможливістю маніпулювання ними. **Ефективне застосування ринкових цін** як внутрішніх можливе за наявності певних передумов, зокрема:

- на зовнішньому ринку має бути в обігу продукт, аналогічний тому, на який устанавлюється внутрішня ціна;
- у внутрішніх структурних одиницях, які є продавцями та споживачами відповідного продукту, має бути свобода вибору між внутрішнім і зовнішнім ринками;
- відсутній ефект синергізму: у структурного підрозділу, що є постачальником, однакові виробничі витрати як за внутрішньої, так і за зовнішньої реалізації;
- трансакції всередині підприємства не впливають на ціноутворення на зовнішньому ринку.

Після вибору ціни продукту, яка діє на зовнішньому ринку, необхідно здійснити ряд коригувань, пов'язаних з умовами поставки продукту, транспортними витратами, непрямими витратами. У разі виконання зазначених

умов внутрішні ціни мають дорівнювати ринковим. Якщо, наприклад, внутрішні ціни будуть вищими за ринкові, відповідні структурні підрозділи не будуть займатися виробництвом, а здійснюватимуть відповідні закупівлі на зовнішніх ринках. Навпаки, якщо внутрішні ціни будуть меншими від ринкових, для виробничих підрозділів буде вигідніше реалізувати продукт на зовнішніх ринках.

У довгостроковій перспективі внутрішні ринкові ціни служать індикатором прибутковості відповідного центру відповідальності. Якщо в довгостроковому періоді відповідна господарська одиниця не забезпечує прибутку (маржинального прибутку), то це означає, що ефективність підприємства в результаті діяльності відповідного центру відповідальності зменшується. Оскільки досконалогоринку, який би повністю відповідав вищезазначеним передумовам, не існує, внутрішні ціни, що базуються на ринкових, мають свої недоліки. У деяких випадках вони недостатньою мірою виконують функцію координації.

ТЦ, що базуються на витратах (змінних чи повних);

У практичній діяльності досить часто внутрішні ціни розраховуються на базі **повних витрат**. Основна ідея цього підходу полягає в тому, щоб повністю покрити витрати підрозділів, які є постачальниками напівпродуктів на внутрішній ринок. З другого боку, центр відповідальності, що є внутрішнім постачальником, не отримує прибутку, оскільки вся сума прибутку осідає в підрозділі, що реалізує продукт на зовнішній ринок. Отже, метод не вирішує проблеми справедливого розподілу прибутку (доданої вартості) між окремими сегментами.

Одним із варіантів вирішення цієї проблеми є застосування модифікованого методу ціноутворення на базі ринкових цін. Фінансові результати підрозділу постачальника визначаються при цьому на основі зменшення ринкової ціни на повні витрати.

Метод розрахунку трансфертних цін на базі повних витрат зорієнтований на прийняття короткострокових рішень. Це пояснюється проблемою розподілу між окремими продуктами непрямих витрат та високою залежністю загальних витрат на одиницю продукції від обсягів виробництва. Для визначення трансфертної ціни на базі повних витрат використовується алгоритм:

$$ТЦ = V + F/X, (4.12)$$

де F — постійні витрати;

V — змінні витрати на одиницю продукції;

X — обсяг виробництва (у натуральних одиницях).

Як впливає X алгоритму (4.12), трансфертна ціна одиниці продукції безпосередньо залежить від обсягів виробництва. Отже, у різних періодах вона може істотно коливатися.

Складністю відзначається також питання врахування при ТЦ вартості капіталу, залученого відповідним центром відповідальності. Отже, суттєвим недоліком трансфертного ціноутворення на базі повних витрат є неточність обчислення повних витрат за окремими видами продукції.

Інша проблема пов'язана з визначенням структури витрат окремих бізнес-одиниць та підприємства в цілому. У трансфертній ціні закладені змінні постійні витрати постачальника, а також, за певних умов, і частина його прибутку. Для підрозділу-споживача вартість продукту за трансфертною ціною відноситься до змінних витрат.

ТЦ на договірній базі.

У теорії і на практиці має місце ще один специфічний варіант внутрішнього ціноутворення — використання договірних цін. Трансфертне ціноутворення на договірній основі передбачає передання компетенції узгодження прийнятної для всіх сторін внутрішньої ціни до керівників окремих центрів відповідальності. Трансфертні ціни за даного підходу — результат переговорів між керівниками відповідних сегментів. При цьому можна виокремити два підходи:

- ціни встановлюються індивідуально для кожної трансакції;
- ціни встановлюються на основі узгоджених принципів і методів.

Трансфертне ціноутворення на договірній базі використовується, коли проявляється недосконалість ринкового механізму відносно проміжних продуктів.

Наприклад, у разі різних витрат на збут за зовнішньої та внутрішньої реалізації існує кілька ринкових цін, вони швидко змінюються або ринок є монополізованим. *Істотною перевагою цього підходу є те, що представники децентралізованих підрозділів, які беруть участь у переговорах, володіють повною інформацією про витрати та доходи.*

За визначенням групи німецьких авторів (А. Кьоненберг, Т. Фішер, Т. Гюнтер), **основною ідеєю** даного методичного підходу є узгодження граничних витрат і граничної корисності залучених до процесу виробництва та переговорів структурних підрозділів для пошуку рішення максимально наближеного до ринкових умов.

Формування ціни у даний спосіб гарантує автономність децентралізованих підрозділів і підвищує відповідальність за результати діяльності.

Особливості ТЦ на договірній базі:

- сильний ефект мотивації;
- ціни залежать від уміння сторін вести переговори та від їх стартових позицій;
- кінцевий результат переговорів може бути далеким від оптимального;
- переговори можуть спровокувати конфлікт між центрами відповідальності;
- значні витрати на проведення переговорів (зокрема витрати часу).

Діапазон узгодження трансфертних цін перебуває в межах від змінних витрат до ринкових цін. Узгодження ТЦ на договірній базі рекомендується здійснювати за участі представників центрального керівництва, наприклад співробітників служби контролінгу.

Досвід практичної діяльності підприємств з децентралізованою моделлю прийняття рішень свідчить про те, що внутрішні ціни, сформовані на договірній основі, не вирішують усіх проблем. Так, якщо в договір включається умова не купувати продукцію у «зовнішніх» постачальників, то внутрішній

ринок набуває характеру монополізованого, а у разі, якщо ринкова ціна менша за прямі витрати підрозділу-постачальника, підприємство зазнає збитків, оскільки могло б придбати відповідний напівпродукт на зовнішньому ринку. Таким чином, необхідною передумовою використання даного підходу є надання вільного виборупостачальникові: внутрішня чи зовнішня реалізація.

Слід відзначити також певний суб'єктивізм договірної форми до встановлення трансфертних цін. Рівень ціни значною мірою залежить від особистих якостей керівників підрозділів та їх уміння вести переговори. Як і будь-яка договірна форма прийняття рішень, процедура визначення трансфертних цін — це процес, пов'язаний зі значними втратами часу та ризиком виникнення конфліктних ситуацій між керівниками підрозділів. Окрім цього, метод характеризується високим потенціалом провокування конфліктів між сторонами. Емпіричні дослідження засвідчують, що цей метод набагато частіше призводить до конфліктних ситуацій, ніж методи, що ґрунтуються на ринкових цінах чи на витратах¹.

Основна причина виникнення конфліктів інтересів під час трансфертного ціноутворення полягає в тому, що за високих трансфертних цін переваги отримує центр відповідальності, який є постачальником продукту. Навпаки, низькі трансфертні ціни створюють переваги для центру відповідальності, що є споживачем напівпродукту.

Практика засвідчує, що жоден із загальноприйнятих методів повністю не задовольняє всіх учасників фінансових відносин та не виконує всіх функцій трансфертного ціноутворення. У науково-практичній літературі знаходимо рекомендації щодо часткового вирішення проблематики трансфертного ціноутворення. Ці рекомендації часто зводяться до використання подвійної ставки трансфертних цін.

Однак, навіть якщо компанія налагодить процес трансфертного ціноутворення, який буде повністю узгоджений з корпоративною стратегією підприємства, існує декілька проблем, які можуть постати перед керівництвом підприємства, а саме:

- 1) проблема адекватної оцінки результатів діяльності різних бізнес-сегментів підприємства;
- 2) персональні конфлікти щодо встановлення трансфертних цін між різними менеджерами компанії;
- 3) незбалансована взаємозалежність між різними підрозділами підприємства;
- 4) встановлення правильногорівняціннатоваритапослуги, щопродаютьсятакупуються всередині компанії.

Таблиця 4.1 – Переваги та недоліки застосування методів трансфертного ціноутворення

МетодТЦ	База розрахунку	Переваги	Недоліки
---------	-----------------	----------	----------

ТЦ на основі ринкової ціни	Ринкові ціни	ТЦ використовуються для вибору постачальників та покупців; є ключовими для оцінки діяльності структурного підрозділу; делегування рішень щодо встановлення ціни лінійним менеджерам, широка автономія щодо прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення.	Метод ефективним тільки коли існує ринок для проміжних продуктів; працює за умов високої автономії щодо прийняття рішень всередині компанії.
Подвійний трансферний ціноутворення	Покупець отримує товар чи послуги за ціною, яка базується на витратах, а продавець відображає прибуток за ринковою ціною	Покупець отримує товар за ціною, нижче ринкової, що допомагає показати вищі результати діяльності; негативний вплив ціни відбивається загальним результатом діяльності компанії.	Важко відстежити взаєморозрахунки у компанії (необхідна чітка налагоджена система внутрішнього контролю).
ТЦ на основі витрат	Змінні та постійні витрати підприємства	Перевага надається частці окремого підрозділу у загальному результаті діяльності компанії, а не результату діяльності окремих структурних одиниць.	Через розподіл витрат – трансферна ціна розраховується на основі професійного судження лінійного менеджера; підрозділи – покупці не знають кінцевої ціни, поки не завершиться цикл виробництва; залежність ціни від загального попиту.
Договірна ціна ТЦ	Договірна ціна на товари та послуги	Можливість для структурних підрозділів досягти взаємовигідних домовленостей.	Може призвести до конфлікту між структурними підрозділами підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке «трансфертна ціна»?
2. Які базові фактори можуть урахуватися для встановлення трансфертних цін?
3. Розкрийте сутність процесу трансфертного ціноутворення.
4. Які методи розрахунку трансфертних цін?
5. Дайте порівняльну характеристику методів розрахунку трансфертних цін.
6. В чому полягають особливості реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення?

ТЕМА 5. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ – 2 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти основ діагностики фінансового стану підприємства, ознайомлення з основами системи стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції.

План:

5.1 Діагностика фінансового стану підприємства.

5.2 Система стандарт-костинг та її застосування для оцінювання ефективності виробництва продукції.

5.3 Системи мотивації виконання завдань.

Ключові поняття: фінансовий стан, діагностика фінансового стану, зовнішня діагностика. Внутрішня діагностика, інструментарій фінансової діагностики.

5.1 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 статичі, 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:

$$P_{вз} = Pr/VK, \quad (4.1)$$

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:

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

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:

$$\text{ДК} = \text{ОЗ} + (\text{А об} - \text{Зк}) \quad (4.4)$$

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:

$$P_l = \text{ВПр} / \text{Д} * 100$$

(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.

$$O_k = \text{Д} / \text{К}$$

(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:

$$К \text{ об.оз.} = Д / ОЗ \quad (4.7)$$

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

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:

$$К \text{ об.з} = Д / З \quad (4.9)$$

$$Т \text{ об.з} = З * Т / Д \quad (4.10)$$

де: К об.з - коефіцієнт оборотності запасів;
З – середня вартість запасів за певний період;
Т об.з - період одного обороту запасів;
Т – 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:

$$К \text{ об.дз} = Д / ДЗ \quad (4.9)$$

$$Т \text{ об.дз} = ДЗ * Т / Д = Т \setminus К \text{ об.дз} \quad (4.10)$$

де: К об.дз - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
ДЗ- середня величина дебіторської заборгованості;
К 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 легкореалізованої частини активів – оборотних коштів:

$$Кп = А \text{ об} / Зк \quad (4.11)$$

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:

$$Кшл = (Аоб - З) / Зк \quad (4.12)$$

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:

$$K_{ал} = (ГК + Фк) / Зк \quad (4.13)$$

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,

$$R_{нп} = НРМ / (ТБ + ТП) \quad (4.14)$$

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

НРМ – вартість негайно реалізованого майна;

ТБ- термінові борги;

ТП – термінові платежі готівкою;

$$R_{пк} = НРМ \setminus (Зк + Зс + Пк) \quad (4.15)$$

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

НРМ – вартість швидко реалізованого майна;

Зк- короткострокова заборгованість;

Зс – середньострокова заборгованість;

Пк – короткострокові платежі готівкою;

$$R_{зп} = Свмр \setminus (Зк + Пк) \quad (4.16)$$

де: $R_{зп}$ – 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:

$$K_a = ВК / П \quad (4.17)$$

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:

$$K_m = (A_{об} - Зк) \setminus Вк \quad (4.18)$$

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

$$K_3 = Z/BK \quad (4.19)$$

$$I = Z/\Pi \quad (4.20)$$

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

$$K_{ц/пр.} = C_a/\Pi_a + (C_a * N)/\Pi \quad (4.21)$$

де: C – ціна акції;

Π_a – 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:

$$K = BK/N \quad (4.22)$$

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 стан 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.

5.2 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 використанні 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, оплати праці, на загальновиробничі витрати тощо.

Виділяють такі основні види нормативів (стандартів) витрат (див. рис. 5.1).:

теоретичні нормативи – це нормативи витрат 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.



Рисунок 5.1 – Основні види нормативів витрат

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 продукції (прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат тощо);
- 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:**

1) 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 загально-виробничих 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;

2) 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).

5.3 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:

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

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

1. внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
2. 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.

Питання для самоконтролю:

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

ТЕМА 6. СИСТЕМА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти сутності концепції вартісно-орієнтованого управління, вивчення елементів та складових процесу управління вартістю, факторів. Які впливають на вартість підприємства та етапів впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу.

План:

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

Ключові поняття: вартісно-орієнтоване управління, елементи вартості, фактори вартості, фактор вартості.

6.1. 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:

- 1) Value Based Management (вартісно-орієнтоване управління або VBM) - це підхід менеджменту, який забезпечує послідовне управління вартістю корпорації (зазвичай: максимізація акціонерної вартості).
- 2) 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 (хто визначає корпоративну місію і регулює дії корпорації); 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 винагороданайманих 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:

– 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.

– 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.

6.2. 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.

6.3. 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.



Рисунок 6.1 – Ключові фактори, які впливають на вартість підприємства

Рівні факторів вартості:

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

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

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

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

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

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

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

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



Рисунок 6.2 – 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 вверх» 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 (рис. 6.3, рис.6.4).



Рисунок 6.3 – Переваги ситеми вартісно-орієнтованого контролінгу



Рисунок 6.4 – Недоліки системи вартісно-орієнтованого контролінгу

Питання для самоконтролю:

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

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.

7.2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу

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

7.3. 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 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ТА МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ – 1 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти основних положень та принципів фінансової діагностики, вивчення мети, завдань і методологічної основи фінансової діагностики, ознайомленням з моніторингом як невід'ємного елементу фінансової діагностики.

План:

- 8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики
- 8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики
- 8.3. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

Ключові поняття: фінансова діагностика. Принципи фінансової діагностики, мета фінансової діагностики. Завдання фінансової діагностики, моніторинг.

8.1. 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 кризовоїситуації, появи перших ознак банкрутства, враховувати динамічність діяльності підприємства;

комплексність – окремі явища і процеси доцільно досліджувати вкомплексі з усіма іншими взаємопов'язаними явищами, чинниками, цілями;

науковість –діагностика проводиться на основі науково обґрунтованихпринципів, понять, категорій, закономірностей, на застосуванні методології та методів дослідження;

автентичність –процес діагностування базується на первинній,достовірній інформації;

точність –відповідність реальним фактам,цілям і вимогам,якіставляться до процесу діагностування;

об'єктивність –діагностика має здійснюватися за розробленоюпрограмою дослідження, за чітко визначеними базовими 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,потрібнопостійно порівнювати позитивні і негативні наслідки її проведення та витрати, які пов'язані з цим процесом.

8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики

Основною *метою фінансової діагностики в системі оперативногоконтролінгу* є всебічна оцінка фінансового стану підприємства,резервів йогодіяльності та ділової активності задля пошуку резервів підвищення рентабельності, ефективності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної діяльності підприємства, а також виконанняним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами; своєчасного виявлення та усунення недоліків у господарській діяльності для визначення шляхів підвищення фінансового стану підприємства та його платоспроможності. 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.

8.3. 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Комплексний – поєднує в собі методи дослідження, що використовуються у різних видах моніторингів.

Залежно від цілей:

1. Інформаційний – полягає у структуризації, накопиченні і розповсюдженні інформації.
2. 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.
3. 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.

Питання для самоконтролю:

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

ТЕМА 9. ГАРМОНІЗАЦІЯ ТА КОНСОЛІДАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ – 1 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти підходів до гармонізації фінансової звітності, вивчення змісту, завдань і методів аналізу фінансової звітності.

План:

9.1. Мета та шляхи гармонізації фінансової звітності

9.2. Підходи до гармонізації фінансової звітності

9.3. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності

Ключові поняття: фінансова звітність, гармонізація фінансової звітності, міжнародні стандарти фінансової звітності, підходи до гармонізації фінансової звітності.

9.1. Мета та шляхи гармонізації фінансової звітності

Економіка кожної країни має індивідуальні характеристики, що приводить до розбіжностей у обліку та звітності. В той же час розширення міжнародних зв'язків, виникнення світових ринків капіталу, створення міжнародних компаній зумовлюють необхідність впровадження єдиних правилпроцедур ведення фінансового обліку і складання фінансової звітності. Саме тому виникла необхідність розробки таких єдиних правил і процедур.

З 2000 р. в Україні офіційно запроваджено національні стандарти з бухгалтерського обліку. Ці стандарти розроблено з урахуванням міжнародних вимог до порядку складання і подання фінансової звітності, викладених у міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО).

Причини переходу до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в Україні:

Перша причина полягає в тому, що діюча протягом десятиліть система бухгалтерського обліку була сформована для потреб командно-адміністративної системи управління економікою і не відповідає вимогам ринкової економіки.

Друга причина переходу до МСБО полягає в тому, що Україна розширює зовнішньоекономічні зв'язки з іншими країнами, збільшується кількість підприємств з іноземним капіталом, внаслідок чого виникає потреба у зіставленні показників звітності, узгодженості у підходах до оцінювання активів підприємств, їх зобов'язань, визначення фінансових результатів діяльності.

Фінансова звітність підприємств різних країн має певні відмінності, що зумовлені соціальними, економічними та політичними чинниками.

Для забезпечення гармонізації фінансової звітності 29 червня 1973 р. створено Комітет з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (КМСБО). Його було засновано на підставі угоди, укладеної фаховими організаціями бухгалтерів багатьох розвинутих країн світу. У 2000 році Комітет було перейменовано на Раду з МСБО (РМСБО) (International Accounting Standards Board – IASB).

Згідно з Конституцією РМСБО її метою є формування, видання та вдосконалення в інтересах суспільства стандартів бухгалтерського обліку, яких необхідно дотримуватись при поданні фінансових звітів, а також сприяння прийняттю та дотриманню їх в усіх країнах. За час своєї діяльності РМСБО видала 5 міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) (International Financial Reporting Standards - IFRS) і 41 міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО) (International Accounting Standards - IAS).

МСБО головним чином визначають методи оцінки та вимоги до подання інформації у фінансових звітах. Тому РМСБО змінила назву стандартів на — Міжнародні стандарти фінансової звітності.

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) — ефективний інструмент підвищення прозорості і зрозумілості інформації, який:

- розкриває діяльність суб'єктів господарювання;
- створює достовірну базу для визнання доходів і витрат, оцінки активів і зобов'язань.

Переваги застосування МСФЗ:

- можливість отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення зіставності звітності різних організацій, незалежно від того, резидентом якої країни вони є і на якій території здійснюють господарську діяльність;
- можливість залучення іноземних інвестицій і позик, а також виходу на зарубіжні ринки;
- престижність, більша довіра з боку потенційних партнерів;
- надійність інформації;
- прозорість інформації завдяки дотриманню правил її складання, а також поясненням до звітності.

Для розуміння і практичного застосування МСБО важливе значення має їхня Концептуальна основа (Framework). Вона містить виклад концепцій, на яких ґрунтується фінансова звітність загального призначення.

Концептуальна основа стосується: фінансових звітів загального призначення (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, звіт про зміни у власному капіталі, примітки); усіх підприємств, незалежно від форм власності і виду діяльності (торговельних, промислових і комерційних).

Концептуальна основа не входить до складу МСБО. Через це у разі виникнення суперечності між Концептуальною основою та окремим стандартом пріоритетами є вимоги МСБО. Подальше вдосконалення стандартів сприяє узгодженню МСБО з їхньою Концептуальною основою.

З метою оперативного реагування на проблеми практичного застосування стандартів Рада КМСБО видає тлумачення відповідних положень діючих стандартів та їх Концептуальної основи.

Отже, методологія бухгалтерського обліку за МСБО визначається:

- безпосередньо міжнародними стандартами бухгалтерського обліку;
- Концептуальною основою МСБО;
- тлумаченнями.

9.2. Підходи до гармонізації фінансової звітності

Якісні характеристики фінансової звітності є атрибутами, які роблять інформацію, що подається у фінансовій звітності, корисною для споживачів.

Основними якісними характеристиками фінансової звітності є:

- ❖ Зрозумілість (Understandability) – це якість інформації, яка дає можливість користувачам сприймати її значення. Однак з цього не випливає, що користувачі зможуть правильно зрозуміти зміст фінансових звітів без необхідних базових знань у галузі бізнесу, економіки та бухгалтерського обліку;
- ❖ Дієвність (Effectiveness) – здатність інформації впливати на прийняття рішень;
- ❖ Достовірність (Reliability) – означає, що представлена інформація не містить помилок та перекозень, які можуть вплинути на прийняття рішень;
- ❖ Зіставність (Comparability) – інформації характеризується можливістю користувачів порівнювати дані фінансових звітів за різні періоди, або фінансові звіти різних підприємств.

Для того, щоб фінансові звіти відповідали поставленій меті, їх складають з урахуванням загальноприйнятих принципів:

1. *Принцип облікової одиниці* – під час підготовки фінансової звітності кожне підприємство розглядається як юридична особа, яка відокремлена від власників - фізичних осіб. Адже відомо, що особисте майно та борги власників не відображаються у фінансовій звітності фірми.
2. *Принцип подвійності* базується на припущенні, що сума ресурсів підприємства не може бути більшою або меншою його зобов'язань та капіталу.
3. *Принцип грошового вимірника* – факти, що приводяться в бухгалтерських звітах, завжди мають грошову оцінку. Бухгалтерський облік оперує виключно даними, що мають грошове вимірювання, дані, що не мають грошового виразу, не можуть бути представлені у фінансовій звітності підприємства.
4. *Принцип нарахування* – відповідно до цього принципу результати операцій визнаються, коли вони відбуваються, а не тоді, коли утримуються або сплачуються грошові кошти і відображаються в облікових регістрах та фінансовій звітності тих періодів, до яких вони належать.
5. *Принцип безперервності* ще називають принципом тривалості діяльності підприємства. Суть принципу полягає в тому, що передбачається діяльність фірми протягом такого періоду, щоб виплатити всю існуючу заборгованість, яка виникає в процесі бізнесу.
6. *Принцип нейтральності* – досягається в бухгалтерському обліку зарахунок того, що інформація, яка міститься у фінансових звітах, є неупередженою і в результаті відбору або викладу вона впливає на прийняття рішення або на судження з метою досягнення задалегідь визначеного результату.
7. *Принцип превалювання сутності над формою* – інформація, яка повинна правдиво відображати операції, слід розкривати відповідно до сутності та економічної реальності, а, не лише виходячи з юридичної форми.

8. *Принцип погодженості вигод і витрат* -фірма здійснює витрати для того, щоб мати прибутки. Вигоди, отримані від інформації, повинні перевищувати витрати на її надання. Витрати можуть нести не ті, хто отримує вигоди, крім того, вигоди можуть отримати не тільки ті, для кого готувалась ін формація.
9. *Принцип повноти відображення інформації* –для виконання принципу необхідно, щоб інформація, представлена у фінансових звітах, була повною в межах суттєвості та витрат, пов'язаних із її отриманням.
10. *Принципи суттєвості інформації* –суттєвою є корисна інформація, яка може впливати на прийняття рішень користувачів. Суттєвість залежить від обсягу статті та помилки, допущені за певних обставин у зв'язку з пропуском чи неправильним відображенням.
11. *Принцип періодичності* –оскільки користувачі бажають через певні періоди часу порівнювати фінансовий стан, результати діяльності та зміни у фінансовому стані підприємства, необхідно, щоб фінансова звітність відображала відповідну інформацію за попередні періоди.

Усі ці принципи – не закони, а правила, концепції, які вироблені практикою міжнародного досвіду ведення обліку і якими користуються при оцінці й відображенні ділових операцій.

9.3. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності

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

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

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

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

При досягненні головної мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) На підставі вивчення виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності дати оцінку виконання плану з надходження фінансових ресурсів та їх використання з позиції поліпшення фінансового стану підприємства.
- 2) Прогнозування можливих фінансових результатів, тобто прибутку та рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності й наявності власних і позикових ресурсів, розроблення моделей фінансового стану за різних варіантів використання ресурсів.

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

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

Аналіз фінансової звітності допомагає:

- ❖ обґрунтувати фінансові плани;
- ❖ виявити слабкі місця у фінансових операціях підприємства;
- ❖ вжити відповідних заходів, які допоможуть виправити становище;
- ❖ прийняти рішення про ефективніше використання коштів і ресурсів підприємства;
- ❖ адекватно скоригувати напрями майбутньої діяльності підприємства;
- ❖ вивчити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і кредитоспроможність підприємства;
- ❖ - забезпечити інформаційні потреби користувачів (власників, інвесторів, кредиторів).

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

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

До прийомів аналізу відносять:

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

факторний аналіз.

Методи аналізу:

- 1) неформалізовані: - експертних оцінок; - порівняльні;
- побудова системи показників;
- побудова системи аналітичних таблиць.

- 2) формалізовані:

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

- 3) традиційні методи економічної статистики: - середніх та відносних величин;

- групування;
- індексний.

Питання для самоконтролю:

1. Перелічіть види фінансових звітів і охарактеризуйте їх.
2. Сформулюйте методичні підходи до оцінки фінансової звітності.
3. Якими прийомами користуються під час аналізу фінансових звітів?
4. Які завдання необхідно вирішити службі фінансового контролінгу для досягнення головної мети проведення аналізу фінансової звітності?
5. Визначте, яким чином можна забезпечити гармонізацію фінансової звітності?

6. Схарактеризуйте принципи включення інформації у фінансову звітність.
7. Розкрийте сутність та умови впровадження системи підтримки прийняття рішень (СППР).
8. Які фактори мають місце при розробленні стратегії побудови інтегрованої АІС?

ТЕМА 10. КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ – 1 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичних засад контролінгу витрат у системі фінансового управління

План:

10.1 Сутність контролінгу витрат

10.2 Класифікація витрат

Ключові поняття: витрати, контролінг витрат, структура витрат, трансфертні ціни, класифікація витрат.

10.1 Сутність контролінгу витрат

Контролінг витрат (cost controlling) можна визначити як комплекс заходів із координації планування, розподілу, аналізу та контролю за витратами підприємства.

Необхідна передумова ефективного контролінгу витрат – виявлення причинно-наслідкових зв'язків у сфері витрат, їх розрахунок та облік. Розрахунок витрат у розрізі окремих об'єктів є завданням управлінського обліку.

Результати контролінгу витрат – основа управління витратами. *Управління витратами (менеджмент витрат) охоплює сукупність цілеспрямованих заходів впливу на структуру витрат, їх динаміку та поведінку з метою забезпечення зменшення їх рівня.*

Рационалізація витрат значною мірою визначається можливостями впливу на їх структуру.

Структура витрат – це співвідношення між окремими видами витрат (прямі/непрямі; постійні/змінні, окремі елементи витрат) за певного рівня факторів впливу на витрати. Зменшення, наприклад, частки непрямих витрат у загальній їх структурі веде до зменшення загального рівня витрат на об'єкт.

Під поведінкою витрат слід розуміти напрям та інтенсивність їх зміни у разі зміни параметрів факторів впливу на витрати. Поведінка витрат значною мірою визначається їх видом: змінні, постійні, прямі, непрямі. Знання залежності рівня витрат від зміни окремих факторів виробництва дає можливість впливати на їх рівень, змінюючи у відповідний спосіб ці фактори. Суттєвий вплив на величину витрат досягається здебільшого через певний період після прийняття відповідних рішень. Саме тому заходи в рамках управління витратами мають переважно стратегічний характер.

Стратегічне управління витратами охоплює сукупність усіх заходів, які мають довгостроковий вплив на рівень витрат, їх структуру та поведінку. Під рівнем витрат слід розуміти їх величину за заданого стану факторів впливу. Важливим завданням контролінгу як системи підтримки прийняття фінансових рішень є інтеграція інструментарію стратегічного управління витратами у вартісно-орієнтований фінансовий менеджмент.

До найбільш поширених інструментів стратегічного управління витратами, які наводяться в науково-практичних джерелах, можна віднести розрахунок життєвого циклу продукції, процесний, функціонально-вартісний розрахунок витрат (метод ABC), таргет-костинг, бенчмаркінг, аналіз непрямих (накладних витрат), нуль-базис бюджетування, багатоступінчастий директ-костинг. Ключовими інструментами оперативного управління витратами є метод директ-костинг та CVR-аналіз.

Особливості побудови системи управління витрат визначаються типом стратегії, яку реалізує компанія. Як відомо, концепція конкурентних стратегій за М. Портером передбачає такі типи стратегій:

- лідерство за критерієм витрат;
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідерства за критерієм витрат передбачає використання комплексу заходів, завдяки яким компанія прагне зайняти лідируючі позиції в галузі (або на певному ринковому сегменті) за рахунок економії на витратах. Цього можна досягти завдяки використанню сучасних методів управління витратами (CVR-аналіз, метод ABC, таргет-костинг, бенчмаркінг тощо), ефективного бюджетування та контролю витрат, мінімізації непрямих та постійних витрат. Згідно з цією стратегією витрати є основою ціноутворення на товари, роботи, послуги. Критерієм оцінювання менеджменту всіх рівнів є рівень виконання бюджетів витрат.

Стратегія диференціації полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення «унікальних» у будь-якому аспекті продуктів, які ціняться достатньою кількістю споживачів. «Унікальні» продукти характеризуються додатковою корисністю порівняно з базовими стандартизованими аналогами. Споживачі при цьому виражають готовність сплачувати вищу ціну за продукт порівняно з базовим продуктом, що пропонується конкурентами. До властивостей, які визначають унікальність продукту, можуть належати: якість, тривалий термін служби, сервісне обслуговування, короткі строки поставки тощо. Причому підвищення цін на «унікальні» продукти є значно вищим, ніж додаткові витрати на їх створення. Саме тому на відміну від стратегії лідерства за витратами стратегія диференціації передбачає пріоритетність планування та контролю виручки від реалізації. Основними критеріями оцінювання менеджменту є рівень виконання бюджетів продажу та показники маржинального прибутку. У рамках реалізації стратегії диференціації можна розглядати використання таких методів управління витратами, як таргет-костинг, калькулювання життєвого циклу продукту, метод ABC.

Стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок. Компанії прагнуть забезпечити переваги за рахунок лідерства за витратами чи в результаті диференціації.

Стратегічне управління витратами може ґрунтуватися на реактивному (від лат. «*reactio*» - «дія у відповідь») чи проактивному (від лат. «*pro*» - «перед» та «*activus*» - «діяльність») підходах. Завданням *проактивного управління витратами* є упереджувальний вплив на причини, що генерують витрати. Вклю-

чає завчасний аналіз величини, структури та поведінки витрат. Інструменти проактивного управління витратами залежать від об'єктів витрат (процеси, продукти, структурні підрозділи тощо).

Реактивне управління витратами передбачає швидке реагування на зміни в навколишньому середовищі з метою заощадження витрат. Таке управління здебільшого має безсистемний, вимушений характер і використовується для подо-лання кризової ситуації.

Важливий напрям управління витратами пов'язаний із впливом на поведінку персоналу та менеджменту всіх рівнів з метою раціоналізації витрат. До основ-них способів впливу на поведінку агентів для забезпечення ощадливого викори-стання ресурсів належать такі:

- ❖ контроль витрат;
- ❖ запровадження оціночних показників, прив'язаних до рівня витрат;
- ❖ порядок розподілу непрямих витрат;
- ❖ трансфертні ціни;
- ❖ система мотивації.

Необхідною передумовою ефективних управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат, є чітко налагоджений облік доходів і витрат. Це завдання належить до компетенції управлінського обліку. Управлінський облік дає змогу суттєво зменшити інформаційну асиметрію між керівництвом підприємства та центрами витрат, а отже, підвищує відповідальність останніх за раціональне ви-користання ресурсів. Традиційно управлінський облік належить до інструментів оперативного контролінгу. Однак інформація за результатами управлінського обліку використовується також для прийняття стратегічних рішень. Основні завдання управлінського обліку такі:

забезпечення розподілу витрат у розрізі «реалізована продукція — товарно-матеріальні запаси», «постійні — змінні витрати», «прямі — непрямі витрати»;

сприяння виявленню проблемних питань у сфері витрат та розроблення альтернативних рішень з їх розв'язання;

створення бази для використання сучасних методів управління витратами;

забезпечення бюджетного контролю (аналіз причин відхилень фактичних показників витрат від планових);

формування інформаційної основи для удосконалення виробничої програми, ціноутворення та матеріально-технічного забезпечення;

створення об'єктивної бази для оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності (чи окремих заходів, операцій) у плановому періоді в цілому по підприємству та в розрізі окремих центрів відповідальності.

10.2 Класифікація витрат

Важливим елементом контролінгу витрат є їх ідентифікація та аналіз. Для забезпечення ефективного планування фінансових результатів, руху грошових потоків, доданої вартості, інших фінансових параметрів підприємства слід володіти інформацією щодо витрат за окремими центрами відповідальності, а також витрат на виробництво та реалізацію окремих видів продукції (робіт,

послуг). Без цієї інформації неможливо визначити ефективність виробництва того чи того продукту, діяльності окремих центрів відповідальності, а також проводити дієвий аналіз і контроль відхилень.

З метою аналізу витрат необхідно: виокремити об'єкти витрат, розподілити витрати за окремими об'єктами, а також ідентифікувати основні фактори, що впливають на розмір витрат. У табл. 10.1 наведено класифікацію витрат залежно від їх ознак.

Таблиця 10.1 Класифікація витрат підприємства

<i>Ознака</i>	<i>Вид витрат</i>
1. За місцем виникнення витрат	По підприємству в цілому, за структурними підрозділами, центрами відповідальності
2. За видами продукції, робіт, послуг	На товарну та на реалізовану продукцію
3. За масштабом та характером витрат	За елементами витрат, за статтями калькуляції
4. За способом перенесення вартості на продукцію	Прямі та непрямі
5. За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Умовно-змінні, умовно-постійні
6. За методом розрахунку	Нормативні затрати, планові та фактичні
7. За календарними періодами	Поточні, одноразові

Прямі витрати – це витрати пов'язані з виробництвом окремих видів продукції (сировина, основні матеріали, купівельні вироби, напівфабрикати, прямі витрати на оплату праці тощо) і можуть бути безпосередньо включені до їх собівартості (віднесені до конкретного об'єкта витрат).

Непрямі витрати – витрати, пов'язані з виробництвом кількох видів продукції (витрати на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничі, загальногосподарські витрати), що включаються до собівартості за допомогою спеціальних методів. Непрямі витрати утворюють комплексні статті калькуляції (складаються з витрат, що охоплюють кілька елементів), які різняться між собою за функціональною роллю у виробничому процесі.

Умовно-змінні – витрати, величина яких зростає зі збільшенням обсягу випуску продукції і зменшується з його зниженням (витрати на сировину та матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати, паливо й енергію, на оплату праці працівникам, зайнятим у виробництві продукції, тощо).

Умовно-постійні – витрати, величина яких зі зміною випуску продукції істотно не змінюється (витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю виробничих підрозділів, на забезпечення господарських потреб виробництва).

Згідно з П(с)БО 16 «Витрати» *об'єкт витрат* – продукція, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат. Облік витрат може здійснюватися також у розрізі місць їх виникнення (центри відповідальності,

структурні підрозділи). Таким чином, об'єкт віднесення (обліку) або місце виникнення витрат – це виріб, організаційний підрозділ, вид виробництва, цикл, стадія, агрегат, інша форма діяльності або програма, проект, завдання тощо, для яких організовано відокремлений облік витрат, тобто відкривають окремий аналітичний рахунок для обліку витрат. Об'єкти обліку витрат визначають на кожному підприємстві самостійно з урахуванням умов виробництва, особливостей технології та потреб управління витратами.

Для прийняття ефективних рішень з управління витратами необхідно вирішити проблему розподілу витрат на конкретні об'єкти витрат (види продукції, робіт, послуг або види діяльності) та на постійні – змінні.

Одним із важливих узагальнювальних економічних показників ефективності роботи підприємства та критерієм прийняття рішень щодо ціноутворення, структури асортименту продукції є собівартість продукції. *Собівартість реалізованої продукції* формується з виробничої собівартості продукції, яка була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат. Виробнича собівартість характеризує всі витрати підприємства на виробництво продукції (витрати, що безпосередньо відносяться на продукт) і включає:

- ❖ прямі матеріальні витрати, які можна безпосередньо віднести до конкретного об'єкта витрат;
- ❖ прямі витрати на оплату праці;
- ❖ інші прямі витрати, які можна віднести на конкретний об'єкт (амортизація, відрахування на соціальні заходи, втрати від браку);
- ❖ змінні загальновиробничі витрати та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

Згідно з вимогами фінансового обліку витрати, що відносяться до певного періоду, не включаються у собівартість готової продукції. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходами певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, у якому вони були здійснені. Якщо ж витрати прямо пов'язані з отримання доходів у певному періоді, то вони визнаються витратами одночасно з визнанням відповідного доходу (у тому ж періоді).

Обчислення витрат на виробництво та реалізацію продукції називають *калькуляцією*. Залежно від часу складання, методики розрахунку та вихідних даних калькуляції поділяють на планові, нормативні, провізорні, фактичні.

Питання для самоконтролю:

1. Сутність структури витрат.
2. Результати контролінгу витрат.
3. Класифікація витрат.
4. Що називають калькуляцією на виробництво та реалізацію продукції?

ТЕМА 11. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ – 1 ГОД.

Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти сутності та значення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві, вивчення функцій та форм внутрішнього фінансового контролю, ознайомлення зі способами проведення внутрішнього фінансового контролю.

План:

11.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю

11.2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю

11.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

Ключові поняття: фінансовий контроль, внутрішній фінансовий контроль, функції внутрішнього фінансового контролю, форми внутрішнього фінансового контролю, система контролю, мета внутрішнього контролю.

10.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю

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

Система контролю передбачена для допомоги керівникам підприємств в питаннях:

1. вибору між різними альтернативними діями, планування дій, які можуть бути застосовані в певному періоді;
2. виявлення помилок конкретних виконавців. Вони можуть проявлятися встановленні нереальних планів при наявності точних прогнозів, або в невиконанні тих дій, які повинні бути застосовані для реалізації конкретних фінансових, інвестиційних, маркетингових та інших рішень;
3. виконання дій, які могли б виправити помилки і закріпити успіх.

Отже, внутрішній фінансовий контроль – це діяльність відділу фінансів або контролінгу, спрямована на забезпечення структурних підрозділів

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

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

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

На внутрішніх контролерів можуть покладатися і функції управлінського аудиту.

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

11.2. 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 послідуочий.

Попередній контроль передує здійсненню операцій, що перевіряються. Зазвичай він проводиться на стадії складання, розгляду і затвердження проектів бюджетів, фінансових планів суб'єктів господарювання, кошторисів доходів і видатків установ і організацій, проектів законодавчих

актів, договірних угод, установчих документів і т.д. Передуючи скоєнню господарських і фінансових операцій, попередній контроль дозволяє ще на стадії прогнозів і планів усунути спроби порушення чинного фінансового законодавства та нецільового або нераціонального використання коштів, виявити джерела додаткових фінансових ресурсів.

Поточний контроль, який також називають оперативним, проводиться в процесі здійснення господарських і фінансових операцій, виконання фінансових планів, бюджетів. Спираючись на дані первинних документів, оперативного та бухгалтерського обліку, інвентаризацій і візуального спостереження, поточний контроль дозволяє відстежувати і регулювати господарські ситуації, які швидко змінюються, попереджати втрати і збитки, запобігати вчиненню фінансових правопорушень, нецільове використання фінансових коштів.

Послідуючому контролю підлягають підсумки формування та використання фінансових коштів. Перевіряється повнота формування фінансових ресурсів, законність і доцільність їх витрачання при виконанні бюджетів, виконанні фінансових планів суб'єктів господарювання, кошторисів бюджетних установ. В результаті аналізу використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, законності здійснених фінансово-господарських операцій, досягнутих фінансових результатів проводиться оцінка фінансово-господарській діяльності 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 *документального(формального) контролю* є первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку, бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна звітність, нормативна, проектно-конструкторська, технологічна та інша документація.

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

11.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Контроль інвестицій підприємства. Фінансування підприємства можливості здійснювати і шляхом залучення інвестицій. У цьому випадку підприємству доведеться визначити свою політику щодо виплати доходів за цінними паперами, а отже, воно неминуче зіткнеться з дилемою. З одного боку,

максимізація і стабільність виплат дивідендів впливають на зростання котирувань (а в разі якщо співвласниками підприємства є його працівники, то і на продуктивність праці). З іншого – збільшуючи раз у раз виплату дивідендів, підприємство автоматично скорочує частку прибутку, реінвестованого у виробництво. Доводиться шукати «золоту середину», пов'язуючи воедино стратегічні цілі і поточні завдання підприємства.

Підсумовуючи викладене зазначимо, що при ринковій системі господарювання промислове підприємство – самоорганізована соціально орієнтована система – функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища і має повну господарську самостійність. У цих умовах система внутрішнього контролю промислового підприємства повинна орієнтуватися на забезпечення таких основних показників ефективності функціонування в сучасних умовах:

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

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

Питання для самоконтролю:

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

РЕКОМЕНДОВАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА:

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 : Запорізь. 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 : Запорізь. 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 кооперації: 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 запасів у нафтопереробних комплексах: монографія / Л. І. Марущак, О. І. Павликівська. –Тернопіль : Астон, 2011. –199 с.
- 12.Основи бюджетуванн: 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 сільськогосподарських 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>.

НОТАТКИ

Навчальне видання

Фінансовий контролінг

Опорний конспект лекцій

Укладач: **Шишпанова** Наталія Олександрівна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 7,3.

Тираж 30 прим. Зам. № _____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету.
54020 м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р