

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Н. В. Сабліна
Т. Б. Кузенко

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

Навчальний посібник

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019

УДК 005.52(075.034)

C12

Авторський колектив: канд. екон. наук, доцент Н. В. Сабліна – вступ, розділи 4 – 7; канд. екон. наук, доцент Т. Б. Кузенко – розділи 1 – 3.

Рецензенти: завідувач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут", д-р екон. наук, професор *В. А. Міщенко*; завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії, д-р екон. наук, професор *В. В. Прохорова*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 9 від 27.05.2019 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Сабліна Н. В.

C12 Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с.

ISBN 978-966-676-774-8

Визначено та узагальнено основні проблемні аспекти фінансового контролінгу в сучасних умовах розвитку української економіки, організації фінансового контролінгу на підприємстві, методології фінансового контролінгу в управлінні підприємством, концептуальні положення контролінгу витрат у системі фінансового управління підприємством, методичні аспекти стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві.

Рекомендовано для студентів, здобувачів другого (магістерського) рівня всіх форм навчання економічних закладів освіти.

УДК 005.52(075.034)

© Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б., 2019

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019

ISBN 978-966-676-774-8

Зміст

Вступ.....	5
Розділ 1. Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством.....	7
1.1. Сутність контролінгу та його необхідність у системі ухвалення фінансових рішень.....	8
1.2. Критерії ухвалення управлінських рішень	16
1.3. Функціональні та інституційні аспекти контролінгу	19
Контрольні запитання	22
Тестові завдання.....	23
Розділ 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві	28
2.1. Основні етапи впровадження фінансового контролінгу на підприємстві	29
2.2. Моделі організаційних структур управління та вплив організаційної структури підприємства на організацію фінансового контролінгу	33
2.3. Служба фінансового контролінгу на підприємстві: склад, структура	40
2.4. Фінансовий контролер: завдання, права, функції, обов'язки.....	42
2.5. Центри відповідальності та особливості їх формування на підприємстві	44
Контрольні запитання	47
Тестові завдання.....	47
Розділ 3. Оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації.....	53
3.1. Контролінг поведінки.....	54
3.2. Система вимірювання результатів діяльності	58
3.3. Традиційні показники (прибуток та рентабельність) оцінювання ефективності діяльності, їхні недоліки під час оцінювання результатів діяльності підприємства	63
Контрольні запитання	68
Тестові завдання.....	69
Розділ 4. Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством.....	71
4.1. Сутність контролінгу управління витратами і його роль в ухваленні фінансових рішень	72

4.2. Калькулювання витрат підприємства в системі контролінгу....	81
Контрольні запитання	93
Тестові завдання.....	94
Розділ 5. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу.....	97
5.1. Бюджетування в системі фінансового контролінгу.....	98
5.2. Види бюджетів.....	107
Контрольні запитання	120
Тестові завдання.....	121
Розділ 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу.....	125
6.1. Місце діагностики фінансового стану в системі контролінгу.....	125
6.2. Методичний інструментарій фінансової діагностики підприємства в системі контролінгу	130
Контрольні запитання	133
Тестові завдання.....	134
Розділ 7. Стратегічний фінансовий контролінг.....	138
7.1. Методичні аспекти стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві	138
7.2. Система збалансованих показників у функціонуванні стратегічного фінансового контролінгу	141
Контрольні запитання	148
Тестові завдання.....	149
Використана література	151

Вступ

За останні роки у світі спостерігається поширення процесів глобалізації економіки. За цих умов перед підприємствами стоять першочергові завдання пошуку нових методів управління, щоб пом'якшити вплив на бізнес внутрішніх і зовнішніх чинників. Одним із можливих варіантів налагодження ефективного менеджменту є запровадження системи контролінгу.

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

Проблеми фінансового контролінгу знайшли відображення в роботах вітчизняних та закордонних учених, серед яких окремо слід виділити таких, як: Ю. М. Великий, С. С. Герасименко, С. В. Івахненко, О. Е. Лубенченко, Г. П. Ляшенко, В. А. Міщенко, О. О. Терещенко, А. В. Череп.

Фінансовий контролінг – навчальна дисципліна, що вивчає підходи до формування ефективних заходів щодо організації фінансового контролінгу, оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності підприємства та системи мотивації, методів і прийомів функціональної підтримки управлінських рішень щодо оптимізації витрат, інструментів розрахунку та планування фінансових результатів і платоспроможності, які інтегруються в систему бюджетування, сутності діагностики фінансового стану та її місця в системі контролінгу на підприємстві, концепції стратегічного фінансового контролінгу і системи збалансованих показників.

У межах вивчення навчальної дисципліни "Фінансовий контролінг" у студентів формується перелік компетентностей, а саме здатність до систематизації набору елементів системи контролінгу; здатність до адаптування організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на мінливі вимоги зовнішнього середовища; здатність до побудови системи фінансового контролінгу

на підприємстві; здатність до оцінки показників результативності та ефективності як інструменту управління фінансовими відносинами на підприємстві; здатність до діагностики ефективності контролінгової системи на підприємстві; здатність до організації системи бюджетування на підприємстві, оволодіння інструментарієм оперативного фінансового контролінгу.

Метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування у студентів теоретичних знань, які пов'язані з концепцією фінансового контролінгу, практичних навичок ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі інформації контролінгової системи і професійних компетентностей щодо організації фінансового контролінгу на підприємстві.

Структура навчального посібника "Фінансовий контролінг" передбачає конкретизацію за кожною темою мети, компетентностей, теоретичного матеріалу, запитань і завдань для самоконтролю, використаної літератури.

Навчальний посібник підготовлено авторським колективом у складі: канд. екон. наук, доцента Т. Б. Кузенко – теми 1 – 3, канд. екон. наук, доцента Н. В. Сабліної – теми 4 – 7.

Навчальний посібник рекомендовано для студентів та здобувачів другого (магістерського) рівня всіх економічних спеціальностей.

Розділ 1. Фінансовий контролінг як інструмент управління підприємством

Мета – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо застосування фінансового контролінгу як інструменту управління підприємством та його впливу на соціально-економічний розвиток суспільства.

Основні питання:

1.1. Сутність контролінгу та його необхідність у системі ухвалення фінансових рішень.

1.2. Критерії ухвалення управлінських рішень.

1.3. Функціональні та інституційні аспекти контролінгу.

Компетентності, що формують із теми:

знання: понятійного апарату сутності, завдань контролінгу, його місця та ролі в системі управління підприємством; принципів та функцій контролінгу; понятійного апарату фінансового контролінгу, основних завдань оперативного та стратегічного контролінгу, місця управлінського обліку в системі контролінгу, функцій управлінського обліку;

уміння: розуміти й визначати об'єктивну необхідність та економічне призначення фінансового контролінгу в управлінні підприємством; використовувати фінансові категорії як інструмент наукового пізнання;

комунікації: аналізувати фінансові явища, процеси, що виникають на рівні управління підприємством, та впроваджувати в ці процеси фінансовий контролінг;

автономність та відповідальність: знаходити шляхи вирішення фінансових суперечностей із застосуванням фінансового контролінгу в управлінні підприємством в сучасних умовах.

Ключові терміни: контролінг, фінансовий контролінг, функції контролінгу, оперативний та стратегічний контролінг, управлінський облік, методичне забезпечення фінансового контролінгу, система управління підприємством.

1.1. Сутність контролінгу та його необхідність у системі ухвалення фінансових рішень

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

Основними причинами розвитку контролінгу в сучасних підприємствах є:

нестабільність як зовнішніх, так і внутрішніх чинників;

необхідність пошуку новіших та вдосконалення вже наявних систем управління, що забезпечують гнучкість та надійність функціонування підприємства;

істотні зміни в організації та методології системи інформаційного забезпечення;

відсутність коментарів різних варіантів управлінських рішень [27].

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

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

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності поняття "контролінг"

Автор	Зміст визначення
1	2
Терещенко О. О. [16, с. 13]	Елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів та інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, зокрема фінансовий, базовою інформацією для ухвалення управлінських рішень

1	2
Сухарева Л. А., Петренко С. Н. [15]	Обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування і забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей та результатів діяльності підприємства
Варфоломєєва К. О. [1, с. 41]	Інформаційно-регулятивна система менеджменту, до складу якої входять методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання та прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінювання ситуації й ухвалення управлінських рішень, а також система підтримки ухвалення рішень, орієнтована на сукупність можливостей підприємства і здатна адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються
Давидович І. Є. [3, с. 9]	Спеціально сконструйована система на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує здобуття, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства
Зелікман В. Д. [6, с. 4]	Система внутрішньофірмового оперативного управління фінансовими результатами діяльності фірми, спрямована на забезпечення досягнення її стратегічних цілей
Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. [10, с. 9]	Процес, який дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й виявити причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці
Смирнова Л. Д. [13, с. 6]	Технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів ухвалення рішень
Пушкар М. С., Пушкар Р. М. [12]	Контролінг – новий напрям в економічній науці, пов'язаний із формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства. Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань із менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування
Криворотько І. О. [22]	Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат із метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування
Воляник Г. М., Марушко Н. С. [2]	Контролінг – одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему здобуття, оброблення інформації для ухвалення на її основі управлінських рішень, а точніше в систему управління підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством

Із точки зору Н. В. Замятіна, контролінг – це підсистема системи управління підприємством загалом або окремою його ланкою чи процесом, за допомогою якої планують, координують, узгоджують та контролюють діяльність усіх функціональних управлінських одиниць, а також здійснюють інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень, основною метою якої є використання всіх наявних ресурсів на підприємстві для забезпечення довгострокового функціонування і розвитку підприємства [5, с. 325].

Перш за все, контролінг сьогодні орієнтований на підтримку процесів ухвалення рішень на базі комп'ютеризованої системи збирання та оброблення інформації. Він має забезпечити адаптацію традиційної системи планування, обліку і контролю на підприємстві до інформаційних потреб осіб, які ухвалюють рішення. Таким чином, до функцій контролінгу належать створення, оброблення, перевірка й подання системної управлінської інформації. Контролінг підтримує й координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю та адаптації. Завдання контролінгу полягає в постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та формуванні конкретних цілей для досягнення кінцевої мети діяльності підприємства. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилень, а також пропонує керівництву заходи щодо покращення ситуації на підприємстві. Щодо ухвалення управлінських рішень, то, на думку авторів, до завдань контролінгу не входить їх ухвалення, а лише збирання необхідної інформації, підготовка до ухвалення, а також розроблення та обґрунтування альтернативних варіантів [5, с. 326].

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

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

Основні принципи контролінгу

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

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

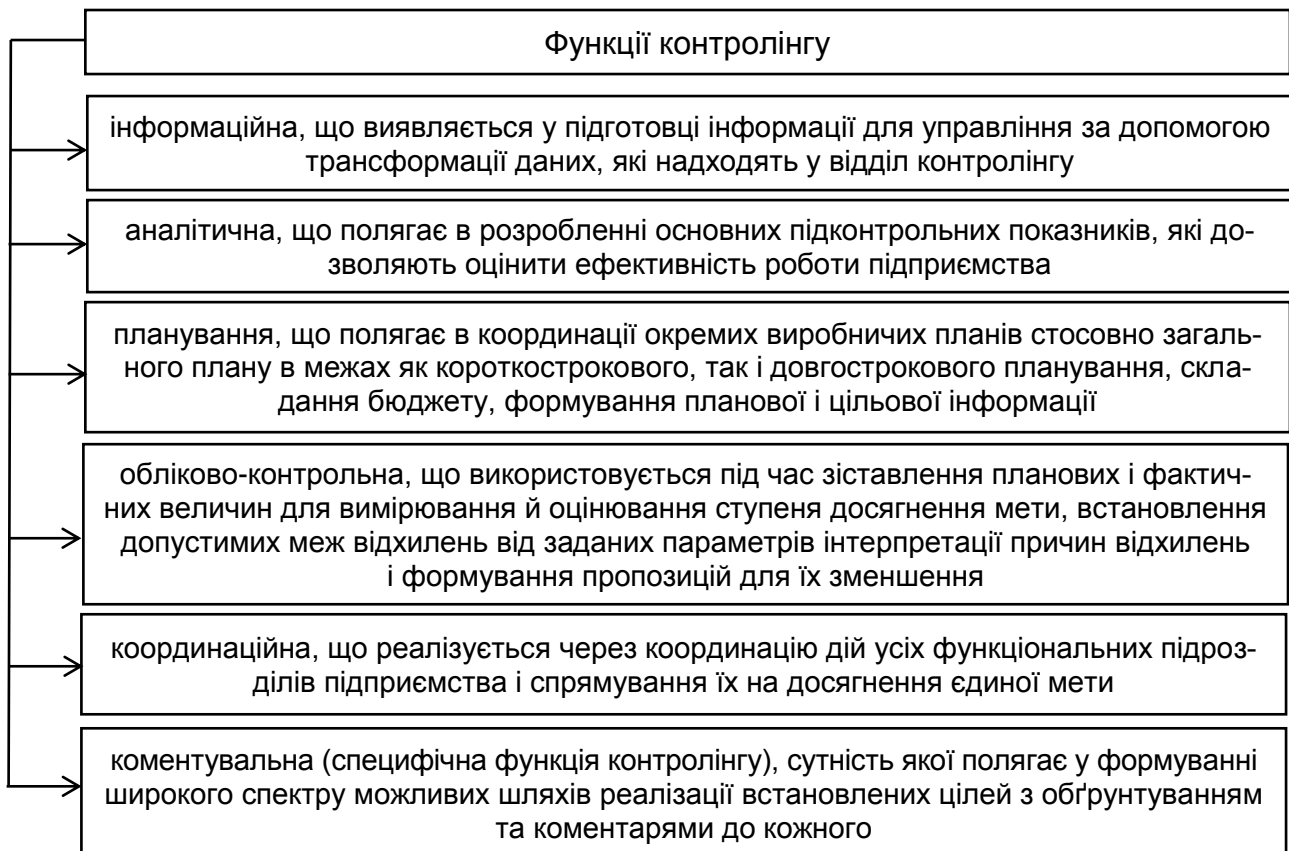


Рис. 1.1. Основні функції контролінгу

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



Рис. 1.2. Контролінг в системі управління підприємством

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

**Підходи закордонних та вітчизняних авторів до визначення
фінансового контролінгу**

Автор	Визначення
1	2
Підхід, що базується на контролі	
Лаута Ю. С., Герасимов Б. І. [9]	Фінансовий контролінг є контрольною системою, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та ухвалення оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію
Басанцов І. В. [19]	Фінансовий контролінг – це постійно діюча система контролю, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках економічної діяльності підприємств, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від запланованих і ухвалення управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію
Підхід, що базується на координації	
Григорів О. О. [20]	Розглядає контролінг як адаптивну складну динамічну сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування і розвитку підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх підрозділів і служб
Карцева В. В. [21]	Не наводить визначення, але зазначає, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координаційних дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль)
Рябенков О. В. [26]	Розглядає фінансовий контролінг як функціональну систему підтримки фінансового менеджменту, яка передбачає комплексне використання методик та інструментів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту для оцінювання загального фінансового стану підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих показників та оперативного реагування на вплив негативних чинників і їх своєчасну нейтралізацію з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту

1	2
Підхід, що базується на управлінні (менеджменті)	
Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. [23]	Контролінг – це сукупність методів та процедур, які покликані забезпечити методичну й організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві: планування, організування, мотивування, регулювання та контролю
Турило А. М., Святенко С. В. [17]	Контролінг – аналітична координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством з метою успішного функціонування в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей
Підхід, що базується на інформаційному забезпеченні	
Приймак С. В. [25]	Під контролінгом слід розуміти систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту
Коковіхіна О. О. [8]	Фінансовий контролінг – підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів та інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень

Залежно від цілей підприємства, виділяють стратегічний і оперативний контролінг (табл. 1.4). Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Його мета – забезпечення виживання підприємства, відстеження встановлених цілей розвитку та досягнення довгострокової сталої переваги перед конкурентами. Основними напрямками аналізу стратегічного контролінгу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз конкуренції, аналіз головних чинників успіху, формування портфеля стратегій, аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз стратегічного позиціонування тощо. Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, яка ефективно допомагає досягати поточних цілей підприємства, а також оптимізувати співвідношення "витрати – прибуток". До основних напрямів оперативного контролінгу відносять такі показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність та прибуток [14, с. 333].

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

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

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

Таблиця 1.4

Основні завдання стратегічного та оперативного контролінгу

Завдання стратегічного контролінгу	Завдання оперативного контролінгу
<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення місії підприємства та встановлення цілей діяльності. 2. Розроблення стратегії розвитку підприємства на основі певних припущень про поточний стан та майбутні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, планування та контроль всіх заходів, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства. 3. Розроблення системи підзвітних показників, що дозволяють аналізувати хід виконання стратегії розвитку підприємства. 4. Визначення відхилень від стратегічних планів, перегляд закладених в основу стратегії припущень. 5. Аналіз економічної ефективності інвестиційних проєктів. 6. Розвиток нових потенціалів успіху 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення тактичних цілей підприємства, у тому числі забезпечення заданого рівня рентабельності та ліквідності підприємства. 2. Забезпечення сукупності підконтрольних показників для поточного управління. 3. Планування та бюджетування поточної діяльності підприємства, шляхів та строків досягнення його тактичних цілей. 4. Управління "вузькими місцями" у виробничій та збутовій сферах, забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів підприємства. 5. Аналіз виконання плану за вагомішими показниками результативності функціонування підприємства. 6. Моніторинг поточного фінансового стану та управління грошовими потоками. 7. Аналіз поточних змін попиту. 8. Корегування виробничої та збутової програм

В Україні необхідно адаптувати та впроваджувати концепції контролінгу з урахуванням галузевих особливостей промислових підприємств України на основі стандартів ЄС.

1.2. Критерії ухвалення управлінських рішень

Сучасні економісти стверджують що слово "контролінг" виникло від латинського *contra* і *rotulus*, що відповідає англійському *counter role* і перекладається як "зустрічна роль", але існує думка, що головний корінь – *to control*, тобто "контролювати" або "управляти". Вважається також, що перший контролер, який перевіряв правильність проведення грошових і товарних потоків, з'явився у XV ст. при дворі англійського короля і звався "Controller of Accounts". З Англії практика контролінгу, яка розглядалася як частина загальноприйнятої практики бізнесу, відповідно до вимог правил "Company Acts", була запозичена в Америку. Але як у Великобританії, так і в Америці термін "контролінг" не вкоренився і частіше використовується термін *management accounting*, хоча працівників, в обов'язки яких входить ведення управлінського обліку, називають контролерами. А термін "контролінг" почав застосовуватися підприємствами Німеччини приблизно з 50-х роках XX ст. До України, як і до Росії, термін потрапив у двох варіантах – "управлінський облік" і "контролінг". Водночас перший термін (*management accounting*) прийшов в російськомовне бізнес-середовище з англійського, а другий ("*controlling*") – з німецькомовного. У Росії контролінг почав розвиватися на початку 90-х років, а дещо згодом з'явився і в Україні [24, с. 36].

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

Особливості застосування системи контролінгу відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика застосування системи контролінгу в управлінні підприємствами різних країн

Чинники	Країни		
	Німеччина	США	Польща
1	2	3	4
Найбільш уживані функції контролінгу	Облік. Інформаційне забезпечення. Оперативне та стратегічне планування. Координація	Облік. Інформаційне забезпечення. Стратегічне планування. Консалтинг. Аналіз	Інформаційне забезпечення. Аналіз. Планування

1	2	3	4
Методи контролінгу	Бюджетування. Вартісний ABC- та XYZ-аналізи. Матриця Маккінзі. Аналіз конкурентних переваг Портера. Аналіз точки беззбитковості. SWOT-аналіз. Аналіз цінової собівартості	Бюджетування. Функціональний аналіз. Balanced Scorecard. Бенчмаркінг. Матриця. БКГ. SWOT-аналіз. Аналіз витрат за центрами обліку і звітності	SWOT-аналіз. Бюджетування. Аналіз відхилень. Аналіз ризиків. Аналіз точки беззбитковості
Галузева належність та сфера діяльності підприємств-користувачів контролінгу	Виробничі компанії. Підприємства торгівлі та послуг. Некомерційний сектор (лікарні, державні установи, комунальні служби, армії, футбольні клуби). НДДКР	Виробничі компанії. Підприємства торгівлі та послуг	Підприємства торгівлі та послуг. Виробничі компанії
Розмір підприємства	Великі диверсифіковані компанії. Холдингові компанії. Промислово-фінансові групи	Великі диверсифіковані компанії. Холдингові компанії. Промислово-фінансові групи	Суб'єкти малого та середнього бізнесу. Великі компанії
Вид контролінгу	Виробничий контролінг. Контролінг інвестицій. Контролінг збуту. Контролінг фінансового результату. Контролінг витрат. Контролінг логістики	Контролінг витрат. Контролінг бізнес-процесів. Виробничий контролінг. Контролінг фінансових результатів та ліквідності	Виробничий контролінг. Контролінг витрат. Контролінг збуту. Контролінг фінансового результату та ліквідності

У Німеччині контролінг розвивається близько 50-ти років. Контролінг застосовують великі компанії, більш ніж середні та малі. Зацікавленість контролінгом у Німеччині можна диференціювати за галузевою специфікою суб'єктів господарювання. Типова проблема німецьких компаній – висока частка непрямих витрат. Як результат, досить високу популярність мають такі інструменти, як розрахунок витрат за процесами, вартісний аналіз непрямих витрат і бюджетування [24, с. 39].

Аналіз досвіду використання концепції контролінгу у США свідчить, що значна кількість традиційних функцій контролера безпосередньо входить

в обов'язки віцепрезидента з фінансів (CFO). Однак порівняно із традиційними концепціями контролери залучені у значно більше коло бізнес-операцій. Контролери відповідають за виконання функції фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем. Окрім того, американські контролери зберігають відповідальність за фінансові системи підприємства, аспекти фінансового менеджменту, а також за елементи фінансової звітності підприємства [24, с. 39].

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

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

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

1. Співробітники компанії добре знайомі з внутрішньою організацією компанії та галузевими особливостями бізнесу.
2. Здобуті навички та досвід залишаються всередині компанії.
3. Керівництво компанії може використовувати відділ як "майданчик" для професійного зростання майбутніх управлінських кадрів [24].

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

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

Основними проблемами під час упровадження системи контролінгу на підприємствах є:

1. Неправильне розуміння суті та завдань контролінгу.
2. Помилки під час вибору цілей.
3. Надлишкова або недостатня кількість інформації.
4. Надмірність контрольованих показників.
5. Упровадження контролінгу без попереднього аналізу достовірності інформаційної бази підприємства і організаційно-технологічних процесів.
6. Вбудовування контролінгу у структуру фінансової або планово-економічної служби підприємства.

7. Фокусування уваги на витратах і суворий контроль бюджетів.

8. Спроби впроваджувати контролінг "знизу догори" [24].

Сьогодні система контролінгу ще недостатньо розвинута на підприємствах України, тому варто визначити пріоритети щодо наряду діяльності вітчизняних підприємств, можливості їхньої конкуренції з іноземними підприємствами в майбутньому та перспективи економічного розвитку, які дає впровадження системи контролінгу.

1.3. Функціональні та інституційні аспекти контролінгу

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

В. В. Сопко зазначає, що "внутрішньовиробничий облік (так званий управлінський, виробничий контролінг) не є самостійним бухгалтерським обліком. Це є продовження, а точніше подальше поглиблення, деталізація даних бухгалтерського і фінансового обліку зокрема витрат і доходів діяльності, коли розкривається вся ефективність придбання ресурсів, їх перероблення, технологічних і організаційних рішень, мотивації і т. д." [8]. "Управлінський облік – це збір, ідентифікація, вимірювання, систематизація, аналіз, інтерпретація і передача інформації для управління яким-небудь об'єктом" [10; 24].

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

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

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

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

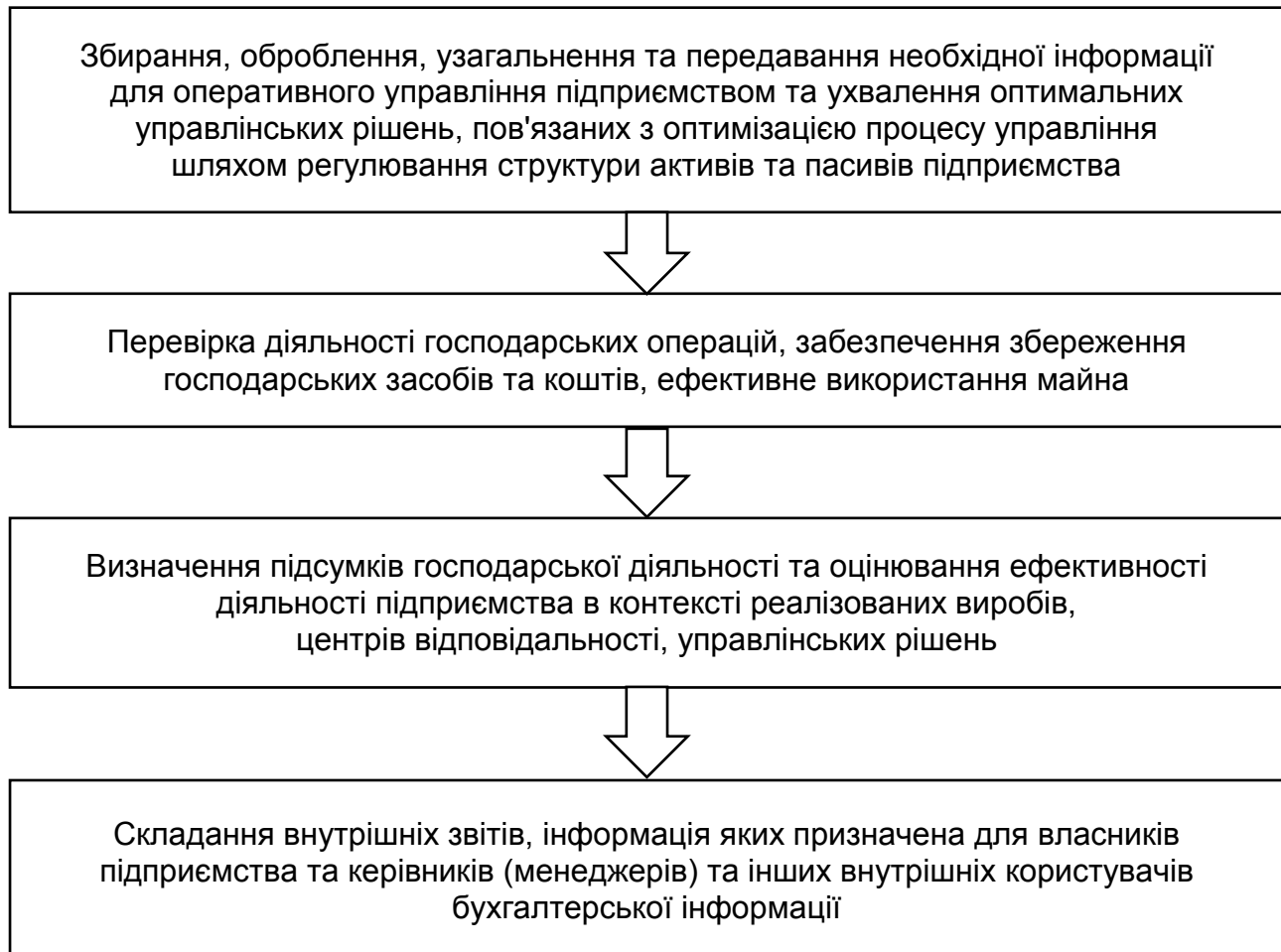


Рис. 1.3. Завдання управлінського обліку

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

Управлінський облік є складовою системи контролінгу, оскільки забезпечує службу контролінгу вичерпною достовірною та необхідною інформацією щодо витрат на виробництво і калькулювання собівартості

продукції на всіх стадіях виробничого процесу, що дає змогу здійснювати підготовку виважених управлінських рішень на підставі такої інформації.

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

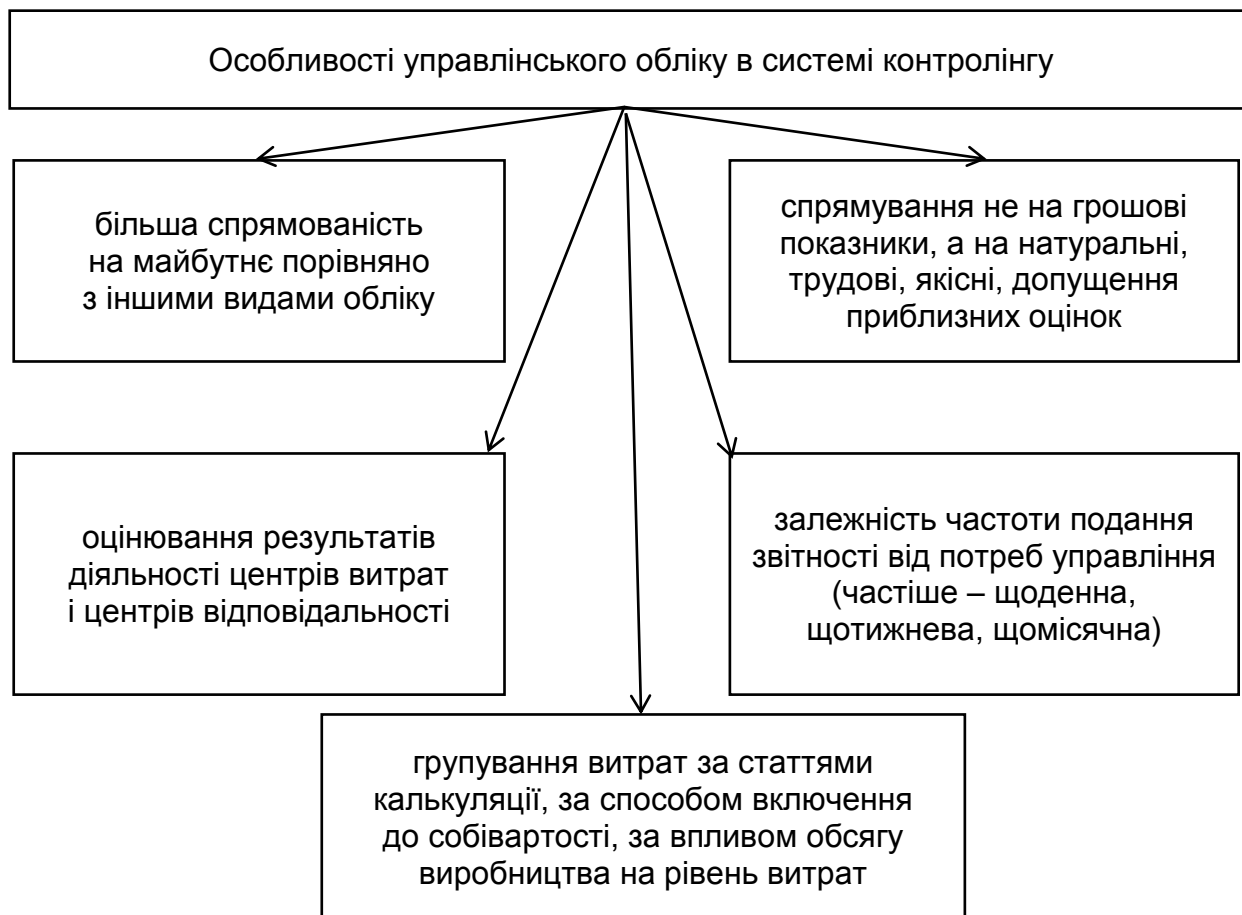


Рис. 1.4. **Особливості управлінського обліку в системі контролінгу**

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

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

На рис. 1.5 зображені функції управлінського обліку.



Рис. 1.5. Функції управлінського обліку

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

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність контролінгу як нового напрямку економічної роботи на підприємстві?
2. Яку роль відіграє контролінг у системі управління підприємством?
3. Які є види контролінгу?
4. У чому полягають цілі та головні завдання стратегічного контролінгу?
5. У чому полягає суттєвість і завдання оперативного контролінгу?
6. Назвіть основні підконтрольні показники стратегічного контролінгу.

7. Які вам відомі основні підконтрольні показники оперативного контролінгу?
8. Із яких елементів складається система контролінгу?

Тестові завдання

1. Контролінг виник у:
- а) Англії;
 - б) Франції;
 - в) Німеччині;
 - г) США.
2. Контролінг – це система:
- а) управління підприємством;
 - б) управління майбутнім;
 - в) управління прибутком;
 - г) ефективного управління підприємством, його майбутнім для забезпечення тривалого існування.
3. Першим свідченням існування контролінгу вважається:
- а) складання кошторису витрат;
 - б) складання фактичних калькуляцій;
 - в) складання записів щодо використання грошей і товарів;
 - г) поява спеціальної посади та співпраця секретаря і скарбника.
4. Контролінг орієнтується на:
- а) майбутнє;
 - б) сучасне;
 - в) минуле і сучасне;
 - г) сучасне і майбутнє.
5. Концепція контролінгу зародилась:
- а) у 1931 році;
 - б) у середині XIX ст.;
 - в) у 60-х роках XX ст.;
 - г) у другій половині XIX ст.

6. Для контролінгу характерним є:

- а) системне, комплексне вирішення проблем;
- б) вузьке, ортодоксальне мислення управлінців;
- в) забезпечення максимального прибутку;
- г) вирішення завдань, що спрямовані на "виживання" підприємства.

7. Сучасний бізнес:

- а) може обійтися без контролінгу;
- б) не може обійтися без контролінгу;
- в) може обійтися (малий бізнес), не може обійтися (великий і середній бізнес);
- г) може обійтися (великий і середній бізнес), не може обійтися (малий бізнес).

8. Знання контролінгу необхідні, перш за все, бізнесменам, які:

- а) мають значний досвід роботи у бізнесі;
- б) роблять у бізнесі свої перші кроки;
- в) займаються бізнесом незалежно від часу і досвіду;
- г) правильна відповідь відсутня.

9. Ефективність малого бізнесу залежить, у першу чергу, від:

- а) ефективної роботи контролерів;
- б) ефективного менеджменту;
- в) досвіду роботи підприємців;
- г) усіх перелічених складників.

10. У чому полягає значення контролінгу:

- а) у забезпеченні ефективного управління фірмою;
- б) у забезпеченні довгострокового існування фірми;
- в) у поєднанні обох перелічених пунктів;
- г) у забезпеченні прибутковості й рентабельності діяльності?

11. Контролінг можна використовувати в Україні спочатку як систему:

- а) порівняння фактичних даних з плановими (базовими);
- б) оперативного управління фінансовими результатами діяльності;
- в) контролю за виробничими затратами;
- г) зіставлення (співвідношення) виторгу із затратами.

12. З метою запровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах доцільно використовувати:

- а) досвід роботи закордонних фірм;
- б) перекладні літературні видання;
- в) публікації вітчизняних науковців;
- г) усе перелічене.

13. Однією з причин, яка гальмує впровадження контролінгу в Україні, є:

- а) розбіжності в організації бухгалтерського обліку;
- б) відмінності в обчисленні фінансового результату;
- в) неоднорідність у групуванні й обліку затрат;
- г) відмінності у вирахуванні суми обороту з реалізації.

14. Управлінський облік виник в Україні:

- а) на початку ХХ ст.;
- б) в середині ХХ ст.;
- в) наприкінці ХХ ст.;
- г) на початку ХХІ ст.

15. Які з наведених ознак не властиві управлінському обліку:

- а) закріплений законодавчо;
- б) не регламентується;
- в) залежить від потреб підприємства;
- г) правильна відповідь відсутня?

16. Найсуттєвішими ознаками управлінського обліку є:

- а) конфіденційність;
- б) підпорядкування методології обліку запитам управлінської системи;
- в) забезпечення внутрішніх потреб підприємства в інформації;
- г) усі відповіді правильні.

17. Управлінський облік є:

- а) окремим видом обліку;
- б) складовою частиною бухгалтерського обліку;
- в) внутрішньогосподарським обліком;
- г) усі відповіді правильні.

18. Вихідним елементом системи контролінгу є:

- а) управлінський облік;
- б) фінансовий облік;
- в) податковий облік;
- г) усі відповіді правильні.

19. Поділ методів управлінського обліку за фактичною, нормативною, плановою собівартістю характерний для такої класифікаційної ознаки, як:

- а) об'єкти обліку затрат;
- б) інтерпретація поняття затрат;
- в) характер даних;
- г) повнота включення до складу собівартості.

20. Що з наведеного не має стосунку до такої класифікаційної ознаки методу управлінського обліку, як "об'єкти обліку затрат":

- а) облік за змінними затратами;
- б) облік за видами затрат;
- в) облік за центрами затрат;
- г) облік, диференційований за базами розподілу затрат?

21. Основна мета управлінського обліку:

- а) визначення прибутку з метою оподаткування;
- б) надання інформації для ухвалення управлінських рішень;
- в) визначення результатів центрів відповідальності;
- г) диференціація витрат.

22. Головна вимога до інформації в управлінському обліку:

- а) достовірність;
- б) точність;
- в) релевантність;
- г) репрезентативність.

23. Яка частота складання звітності в управлінському обліку:

- а) щоквартально;
- б) щомісячно;

- в) щодавно;
- г) у міру необхідності?

24. Основними споживачами інформації, яку надає управлінський облік, є:

- а) банки;
- б) керівник підприємства;
- в) податкова інспекція;
- г) керівники підрозділів.

25. Основним об'єктом управлінського обліку є:

- а) підприємство загалом;
- б) центри відповідальності;
- в) види витрат;
- г) проекти.

26. Теоретичною базою для управлінського обліку є:

- а) нормативні акти;
- б) економічна теорія;
- в) теорія ухвалення управлінських рішень;
- г) теорія економічної статистики.

27. Ведення управлінського обліку на підприємстві:

- а) вимагається законодавством для всіх підприємств;
- б) застосовується за рішенням керівництва;
- в) вимагається законодавством, але тільки для великих підприємств з чисельністю працівників понад 2000 осіб;
- г) вимагається законодавством тільки для об'єднань підприємств.

28. Система директ-костинг – це система обліку, яка використовує для калькуляції:

- а) змінні витрати;
- б) постійні витрати;
- в) сукупні витрати;
- г) накладні витрати.

Розділ 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві

Мета – формування системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок організації фінансового контролю на підприємстві.

Основні питання:

2.1. Основні етапи впровадження фінансового контролінгу на підприємстві.

2.2. Моделі організаційних структур управління та вплив організаційної структури підприємства на організацію фінансового контролінгу.

2.3. Служба фінансового контролінгу на підприємстві: склад, структура.

2.4. Фінансовий контролер: завдання, права, функції, обов'язки.

2.5. Центри відповідальності та особливості їх формування на підприємстві.

Компетентності, що формують із теми:

знання: знати основні фази та етапи впровадження фінансового контролінгу в управління підприємством, основні організаційні структури підприємства та чинники впливу на них, механізм впровадження контролінгу в управління підприємством, склад та обов'язки фахівців служби контролінгу, функції, завдання та обов'язки фінансового контролера, особливості формування центрів відповідальності на підприємстві;

уміння: розуміти та визначати процеси планування, контролю, обліку, аналізу на підприємстві, спираючись на методичну та інформаційну базу, що дасть змогу менеджменту підприємства підвищувати ефективність системи управління;

комунікації: аналізувати основні причини відхилень фактичних результатів контрольованих показників від установлених стандартів, на підприємстві загалом і в окремих "центрах відповідальності";

автономність та відповідальність: знаходити шляхи забезпечення потреби у грошових ресурсах і оптимізувати фінансові потоки на підприємстві.

Ключові терміни: фінансовий контролінг, процес впровадження контролінгу, фази впровадження контролінгу, організаційна структура підприємства, механізм контролінгу, служба контролінгу на підприємстві, фінансовий контролер, центри відповідальності.

2.1. Основні етапи впровадження фінансового контролінгу на підприємстві

Вирішення основних стратегічних та оперативних завдань підприємства неможливе без координованості бізнес-процесів підприємства та підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень. Контролінг у світовій теорії та практиці управління виник для вирішення питань координації усіх аспектів управління бізнес-процесами, оскільки саме впровадження контролінгу впорядковує процеси планування, контролю, обліку, аналізу на підприємстві, спирається на методичну та інформаційну базу й дає змогу менеджменту підприємства підвищувати ефективність системи управління.

Сучасні науковці дослідили структурно-логічну послідовність впровадження контролінгу в управління підприємствами. Так, С. Н. Петренко та Л. А. Сухарева [12] пропонують виділяти чотири основних етапи впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва:

вивчення цілей та пріоритетів розвитку підприємства (передбачає також визначення ступеня впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на досягнення цілей контролінгу);

розроблення системи координації та контролю за процесом досягнення кінцевих результатів (передбачає, зокрема, формування системи підконтрольних показників, здатних найкраще сигналізувати про будь-які зміни в діяльності підприємства та центрах його фінансової відповідальності);

визначення допустимих відхилень підконтрольних фактичних показників від планових (формування форм внутрішньої документації (звітності), за допомогою якої визначають місця виникнення відхилень, їх причини та відповідальних за їх усунення осіб);

визначення ступеня впливу відхилень на кінцевий результат.

Аналіз цього підходу дає змогу зробити висновок про те, що не всі наведені С. Н. Петренко етапи можна віднести до процесу впровадження. Це, перш за все, стосується етапу визначення впливу виявлених відхилень на кінцевий результат діяльності підприємства, оскільки оцінити цей вплив можна лише в процесі функціонування контролінгу в управлінні підприємством.

Більш широкий перелік основних етапів впровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємництва наводять у працях С. Г. Фалька,

А. М. Кармінського, Н. І. Оленева, А. Г. Примака, А. А. Жевага, Н. Ю. Іванової [6; 14; 15]:

ухвалення рішення (відбувається здебільшого у випадку різкого погіршення основних показників діяльності);

діагностика наявної системи управління (фіксація сучасного стану функціонування системи управління на підприємстві);

розроблення концепції "ідеальної" системи управління підприємством (формування технічного завдання для побудови бажаної системи управління та адекватного її контролінгу);

входження контролінгу у "двері" підприємства (формування інструментальної бази контролінгу та створення відповідної служби);

"вживання" контролінгу в поточну діяльність підприємства (демонстрація дієвості розробленого інструментарію та переконання менеджерів у доцільності його застосування);

укріплення позицій (визнання та розповсюдження контролінгу в підрозділах підприємства);

фаза зростання значущості та обсягу функцій контролінгу (постійне розширення функцій, завдань та інструментарію контролінгу).

Основні фази впровадження контролінгу в управління підприємством за С. Г. Фальком наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні фази впровадження контролінгу в управління підприємством

Інші науковці ці підходи до впровадження контролінгу називають відповідно: метод паралельної адаптації; метод швидкої функціональної заміни; метод пілотного проєкту.

Необхідно зазначити, що метод малих кроків та метод бомбометання містять деякі загрози діяльності підприємства, а саме недоліком підходу "малими кроками" є загроза затягування процесу впровадження, що може призвести до згортання проєкту. Перевагою цього підходу є адекватне прийняття змін з боку менеджерів та інших співробітників підприємства. Недоліком підходу є висока ймовірність виникнення значного спротиву змінам, що може призвести до затягування проєкту. Позитивним у підході "бомбометання" є швидке впровадження базових елементів контролінгу. Тому третій підхід – "планова еволюція" – значною мірою гармонізує всі недоліки та переваги попередніх підходів до впровадження контролінгу в управління суб'єктами господарювання. В основі методу "планової еволюції" покладено принципи проєктного менеджменту.

Процес впровадження контролінгу з точки зору фахівців Horvath&Partners [7] зображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Етапи впровадження контролінгу в управління підприємством за Horvath&Partners

У сучасних умовах господарювання процес упровадження контролінгу в управління підприємством поділяють на дві фази:

- організаційну;
- експлуатаційну.

Таким чином, використовуючи наукові погляди та систематизуючи наявні підходи до впровадження контролінгу в управління підприємством, було виокремлено такі етапи впровадження контролінгу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Систематизація етапів впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві

Етап	Назва	Зміст етапу	
1	2	3	
1	Ухвалення рішення щодо впровадження контролінгу в управління підприємством та визначення об'єкта фінансового контролінгу	Розроблення та обґрунтування місії і системи цілей контролінгу	
2	Проведення освітньо-роз'яснювальної роботи серед персоналу та управлінців	Систематичне проведення тренінгів, семінарів, конференцій, нарад, презентацій та інших заходів	
3	Визначення видів та сфери фінансового контролінгу	Види	Сфера
		стратегічний; тактичний; оперативний	фінансова стратегія; поточні плани; бюджети
4	Формування системи пріоритетних звітних показників	Ранжування звітних показників за рівнем значущості: пріоритети першого порядку; пріоритети другого порядку; пріоритети третього порядку; інші	
5	Розроблення системи кількісних стандартів контролю	Стратегічні нормативи; показники поточних планів; показники бюджетів; система державних норм; система норм та нормативів підприємства	
6	Розроблення й обґрунтування методик та інструментарію контролінгу окремих його об'єктів	Адаптація найефективніших методик та інструментарію до специфіки фінансово-господарської діяльності й управління	

1	2	3
7	Побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг	Система інформаційних показників; система узагальнювальних показників, формування звіту; визначення контрольних періодів; визначення розмірів відхилень фактичних показників від установлених стандартів; виявлення основних причин відхилень
8	Формування алгоритму дій з усунення відхилень	Визначення відхилень: позитивне відхилення; негативне допустиме відхилення; негативне критичне відхилення; визначення дій: нічого не робити; змінити систему планових показників; усунути відхилення
9	Тестування результатів впровадження контролінгу	Апробація функціонування контролінгу на окремому підрозділі підприємства; оцінювання результатів проведеного експерименту та розроблення коригувальних заходів відповідних етапів впровадження контролінгу в управління підприємством
10	Введення в експлуатацію контролінгу на всіх рівнях управління і в усіх структурних підрозділах	

Сьогодні перед підприємствами постала насущна проблема створення ефективних систем у сфері управління фінансовою діяльністю. Таким чином, фінансовий контролінг є інформаційною підтримкою ухвалення управлінських рішень на підприємстві щодо формування, використання та розвитку фінансових ресурсів.

2.2. Моделі організаційних структур управління та вплив організаційної структури підприємства на організацію фінансового контролінгу

Організаційна структура управління є динамічним формально-неформальним розподілом завдань, повноважень і відповідальності, що постійно відтворюється у стосунках між людьми, встановленням впливів, зв'язків і відносин між членами колективу, схильного до еволюції, малопомітних, але іноді досить суттєвих змін [9].

На рис. 2.3 зображено складові структури підприємства як єдиної системи.

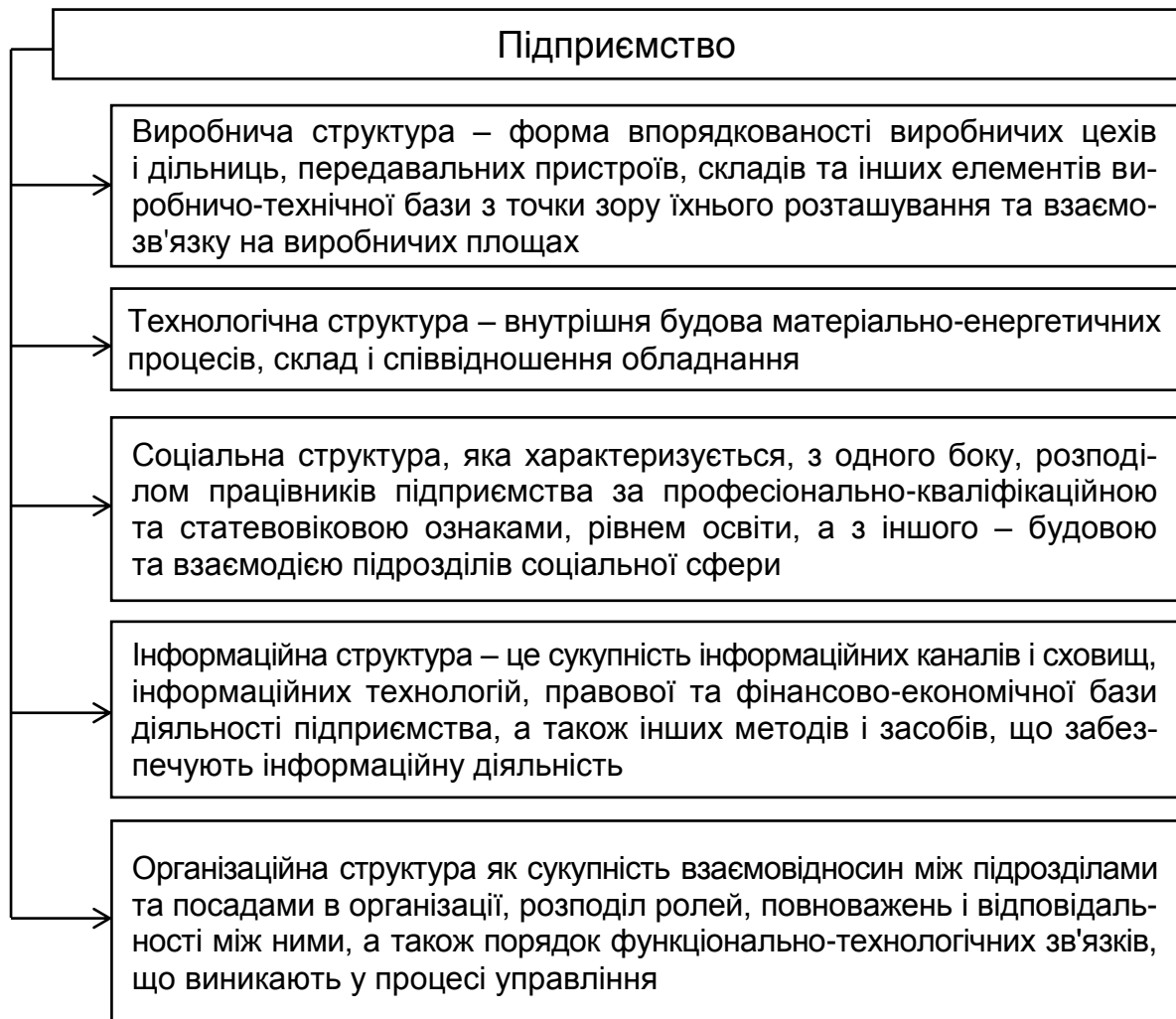


Рис. 2.3. Характеристика складових структур підприємства як єдиної системи

Як бачимо, організаційна структура підприємства сприяє консолідації всіх складових структур із метою досягнення цілей підприємства, розподілом повноважень і відповідальності між ними, а також логікою зв'язків, що виникають у процесі управління підприємством.

Основними видами організаційних структур (табл. 2.2) є:

- лінійна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- матрична організаційна структура;
- штабна організаційна структура;

матрично-штабна організаційна структура;
 лінійно-штабна організаційна структура;
 дивізіональна організаційна структура.

Таблиця 2.2

Основні види організаційних структур підприємства

№	Вид організаційної структури	Зміст структури	Переваги структури	Недоліки структури
1	2	3	4	5
1	Лінійна організаційна структура	є системою управління, у якій кожний підлеглий має тільки одного управлінця і в кожному підрозділі виконують весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням. За лінійної організаційної структури управлінців підрозділи нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному управлінцю більш високого рівня і пов'язані з вищою системою тільки через нього	чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність ухвалення та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації	управлінець має виконувати, крім основних координаційних функцій, цілу низку робіт із обліку, кадрів, контролю якості тощо; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату
2	Функціональна організаційна структура	для виконання певних функцій управління утворюють окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник у межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями	спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва	порушення принципу єдиноначальності; складність контролю; недостатня гнучкість
3	Лінійно-функціональна організаційна структура	лінійні управлінці мають право віддавати розпорядження й ухвалювати рішення за участі функціональних служб. Основу лінійно-функціональної структури складає "шахтний" принцип побудови і спеціалізація управлінського персоналу за функціональними	головна перевага такої структури в тому, що вона поєднує переваги лінійної та функціональної структури	складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації

1	2	3	4	5
3		<p>підсистемами організації. За кожною підсистемою формується "ієрархія" служб ("шахта"), що пронизує всю організацію від верху донизу. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за функціями та ухвалення рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій</p>		
4	Матрична організаційна структура	<p>широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перехрещення яких із вертикальними утворюються в результаті взаємодії керівників проектів із керівниками функціональних підрозділів. Матрична організаційна структура – відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп</p>	висока адаптивність до змін середовища та ефективні механізми координації	обмежена сфера застосування і конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів
5	Штабна організаційна структура	<p>включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках, які не мають права ухвалювати рішення і керувати будь-якими нижчими підрозділами і виконавцями, а лише допомагають лінійному керівникові у виконанні</p>		

1	2	3	4	5
5		окремих функцій управління силами штату фахівців з окремих функцій. У чистому виді штабна організаційна структура включає штабних помічників при вищих керівниках організацій. До суто штабних підрозділів відносять, наприклад, відділи координації й аналізу, органи інспекції, групу мережевого планування, сектор соціологічних досліджень, юридичну службу і т. д.		
6	Матрично-штабна організаційна структура	відбиває усі види керівництва і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність і контроль на вищому рівні		
7	Лінійно-штабна організаційна структура	різновид лінійної організації. Для розвантаження вищого керівництва створюють штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності	чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність ухвалення та виконання управлінських рішень	обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів та можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату
8	Дивізійна організаційна структура	Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління на вищому рівні управління	оперативна самостійність підрозділів; підвищення якості рішень; внутрішньофірмова конкуренція	дублювання функцій управління на рівні підрозділів; збільшення витрат на управління

У процесі формування організаційних структур значну роль відіграє вплив значної кількості чинників середовища, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Під впливом цих чинників формується організаційна структура підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основні чинники впливу на організаційну структуру управління

Початковим етапом у впровадженні контролінгу до організаційної структури управління є підготовча фаза, яка включає заходи щодо ознайомлення з діяльністю підприємства, на основі чого формуються базові основи системи контролінгу. Зокрема, першочерговим завданням є проведення діагностики, яка містить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 2.5).

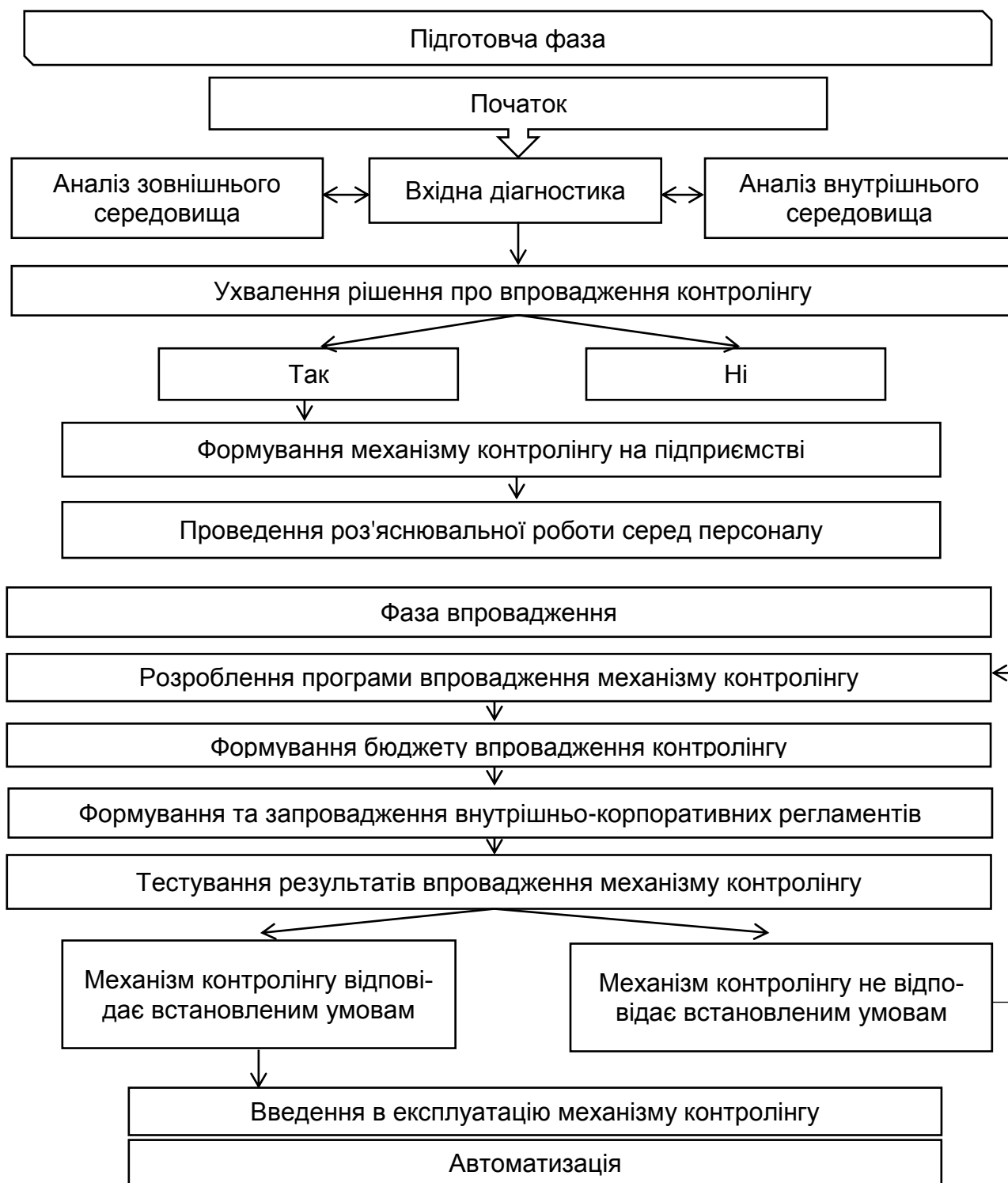


Рис. 2.5. Схема впровадження механізму контролінгу в систему управління підприємством

Робота починається зі збору та аналізу всіх підсистем діяльності підприємства, таких, як: аналіз методів управління підприємством, системи мотивації на підприємстві та оцінювання трудового потенціалу, аналіз усіх видів діяльності підприємства, а також моніторинг внутрішніх та зовнішніх чинників.

Широке впровадження контролінгу в систему управління підприємством дасть змогу деталізувати внесок окремих елементів управлінського впливу в досягнення спільних завдань, які стоять перед підприємством, що веде до підвищення відповідальності менеджерів за результати своєї діяльності [19].

2.3. Служба фінансового контролінгу на підприємстві: склад, структура

Служба контролінгу на підприємстві готує інформацію для фінансового або генерального директора, тобто на найвищий рівень керівництва підприємства, тому їй підпорядковуються керівники всіх служб підприємства, такі, як головний бухгалтер, начальники фінансового та планово-економічного відділів, начальник служби збуту.

Для ефективного функціонування служби контролінгу необхідно першочергово зробити певні кроки, зображені на рис. 2.6.

Розробити схему організаційної структури, центрів витрат і відповідальності
Розробити поточні та стратегічні завдання щодо підприємства і підрозділів
Сформувати аналітичний і регулятивний блоки в системі контролінгу
Розробити функціональні обов'язки і права служби контролінгу й окремих спеціалістів (контролерів)
Створити інформаційні потоки, що забезпечують своєчасне надходження інформації щодо результатів діяльності підрозділів підприємства
Розробити оцінні показники діяльності підприємства і структурних підрозділів
Розробити методику аналізу підприємницької діяльності
Сформувати критичні величини за окремими показниками в системі аналізу між нормативними та фактичними показниками
Встановити терміни проведення аналізу фактичного стану за центрами витрат і відповідальності на підприємстві загалом
Встановити терміни подання результатів аналізу і підготовлених проєктів управлінських рішень керівнику підприємства
Розробити систему контролю за виконанням управлінських рішень
Розробити способи повідомлення керівника про виявлені недоліки

Рис. 2.6. Послідовність кроків із впровадження ефективної служби контролінгу на підприємстві

Основною характеристикою служби контролінгу є те, що вона забезпечує інформацію та дає оцінку і поради щодо ухвалення рішень.

Кожне підприємство може самостійно формувати служби контролінгу та визначати його структуру і склад. Проте, дослідивши практичний досвід деяких великих підприємств та вплив на структуру служби контролінгу галузевих особливостей, специфіки ринків, встановлено, що раціональним є такий склад служби контролінгу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад та обов'язки фахівців служби контролінгу

Склад служби	Характеристика фахівця	Обов'язки фахівця
1	2	3
Начальник служби контролінгу	найбільш кваліфікований фахівець із достатнім досвідом роботи на підприємстві, що "зсередини" знає, як організована бухгалтерія і плановий відділ на підприємстві	має знати бухгалтерський облік і розбиратися в технологічних питаннях роботи свого підприємства; відповідає за вихідні документи, аналітичні розрахунки і прогнози перед своїм безпосереднім начальником – заступником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним директором
Контролер-фахівець із управлінського обліку	фахівець, здатний до аналітичного мислення, що володіє теорією й інструментами контролінгу, що має високий рівень ерудиції	розроблення процедур передавання даних із бухгалтерії в службу контролінгу; контроль за збиранням і аналізом фактичної облікової інформації у службі контролінгу; розроблення пропозицій щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби; економічна експертиза управлінських рішень
Контролер-куратор цехів	кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, що розуміє сутність роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху	розроблення форм збирання аналітичної інформації в цехах підприємства; збирання аналітичної (планової і фактичної) інформації від цехів (центрів відповідальності); оброблення й аналіз отриманих даних, розроблення нормативів витрат за цехами і підтримка їхньої актуальності; розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства загалом; прогнозування виторгу, витрат і прибутку за допомогою методики контролінгу;

1	2	3
		аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин відхилення і встановлення винних; складання аналітичних звітів для заступника генерального директора з економіки (фінансового директора)
Контролер	фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець із відділу автоматизації, який детально знає документообіг на підприємстві і здатний поставити завдання автоматизації контролінгової роботи	оцінювання доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах; оцінювання варіантів і пропозицій відділу автоматизації з автоматизації контролінгової роботи; розрахунки й обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи; розроблення форм для автоматизованого збирання інформації; оптимізація документообігу на підприємстві; координація роботи відділу автоматизації в галузі автоматизації контролінгової роботи; оцінювання якості функціонування наявних систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і формування пропозиції щодо поліпшення роботи цих систем [19]

Таким чином, кожний із фахівців фінансового контролінгу має чітко визначені обов'язки та компетентності, якими він має володіти.

2.4. Фінансовий контролер: завдання, права, функції, обов'язки

На будь-якому підприємстві необхідним є фінансово-господарський контроль. Ці обов'язки лежать на фінансовому контролері.

Фінансовий контролер – фахівець, що формує і підтримує інформаційні потоки та структури підприємства, контролює діяльність усіх підрозділів, пов'язаних із бухгалтерським та фінансовим обліком, перевіряє відповідність їхньої діяльності нормативним документам, проводить аудиторські перевірки. Основні функції та завдання фінансового контролера як фахівця наведено в табл. 2.4.

Функції та завдання фінансового контролера

Функції	Завдання
Координація	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регулювання інформаційних потоків. 2. Координація процесу планування
Фінансова стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активна участь у розробленні фінансової стратегії підприємства та координація роботи із планування фінансово-господарської діяльності. 2. "Продаж" цілей і планів. 3. Формування пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку
Планування та бюджетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування і бюджетування. 2. Забезпечення процесу бюджетування. 3. Участь у розробленні інвестиційних та інших бюджетів
Бюджетний контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішній (управлінський) облік = managerial accounting. 2. Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів. Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих. 3. Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розроблення заходів щодо їх нейтралізації. 4. Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві. 5. Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін). 6. Підготовка звіту про виконання бюджетів і розроблення пропозицій щодо коригування планів і діяльності (рапортування)
Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів. 2. Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розроблення фінансової стратегії, планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем
Внутрішній аудит та ревізія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками. 2. Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час проведення зовнішнього аудиту підприємства. 3. Забезпечення збереження майна підприємства

Згідно з посадовою інструкцією фінансовий контролер відповідає на підприємстві за такі напрями:

1. Фахівець має стежити за дотриманням та виконанням нормативних документів, зокрема правил бухгалтерського обліку та обліку на підприємстві, за безумовним виконанням податкового законодавства.

2. Фахівець відповідальний за наявні активи підприємства та їх збереження.

3. Усі функції, які виконує фінансовий контролер, мають бути виконані у певні строки.

Фінансовий контролер відповідно до посадової інструкції має такі права:

1. Бути у постійному зв'язку та взаємодіяти з державними органами та органами управління та статистики.

2. Взаємодіяти з фінансовими установами (банками) та аудиторськими конторами.

3. Ухвалювати та відповідати за результати рішень щодо витрат підприємства.

4. Блокувати платежі.

Аналізуючи права та обов'язки фінансового контролера, необхідно зазначити, що без наявності у фахівця професійних компетентностей буде унеможливлене виконання цих функцій.

2.5. Центри відповідальності та особливості їх формування на підприємстві

Сучасні підходи доведення обліку на підприємствах за центрами витрат набувають значного поширення. Ці тенденції підвищують відповідальність керівників середнього та нижчого рівнів за підвищення ефективності всієї діяльності дільниць та підрозділів підприємства.

Центри відповідальності в сучасному виробництві – це центри, за якими відбувається групування витрат на виробництво. Вони існують як відокремлені структурні підрозділи підприємства та забезпечують можливість в одному обліковому процесі поєднати центр виникнення витрат і відповідальність фінансового менеджера, що контролює собівартість продукції. Центри відповідальності створюють на основі наявної лінійно-функціональної структури управління на базі функціональних відділів і служб підприємства (рис. 2.7) [8].

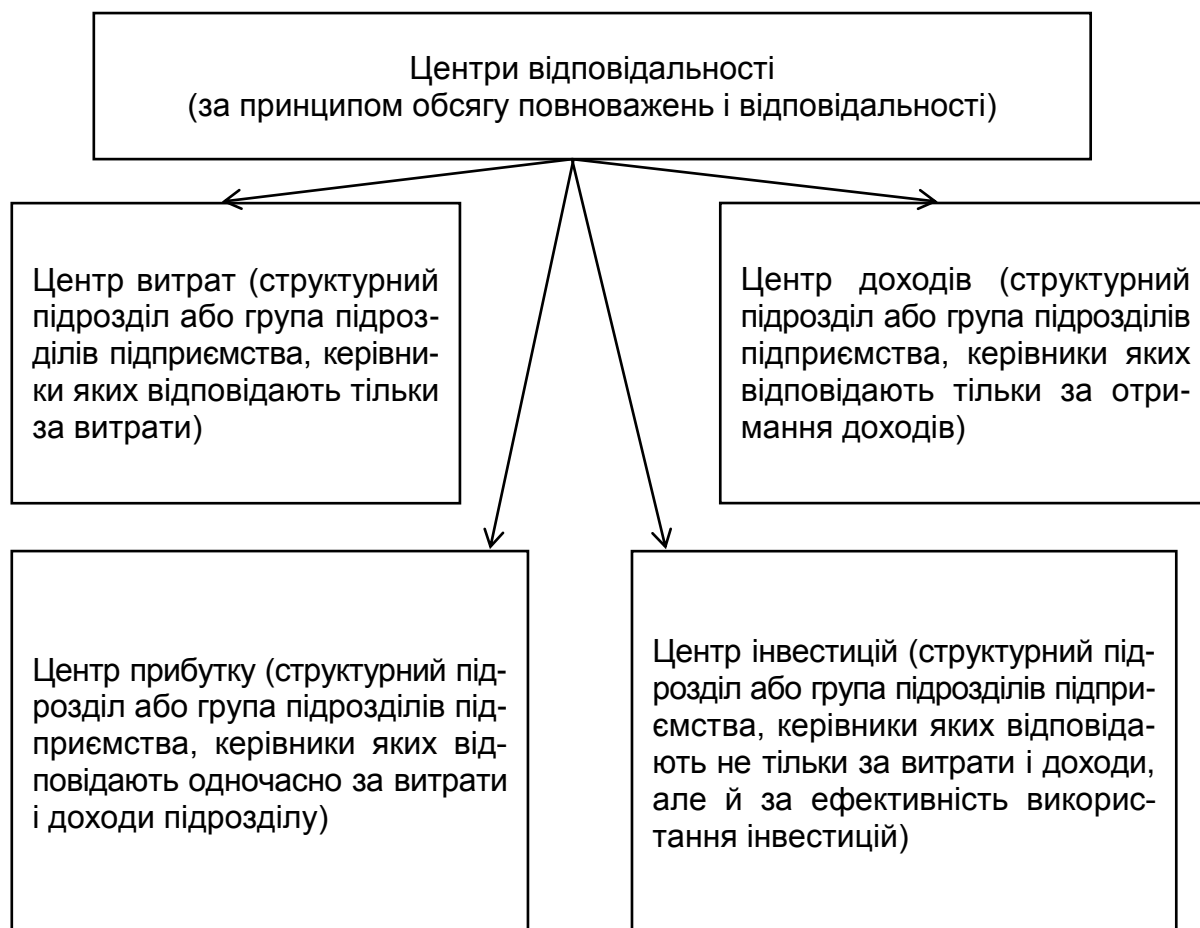


Рис. 2.7. Класифікація центрів відповідальності

Концепція відповідальності базується на принципі контролювання. Традиційне правило обліку відповідальності, сформульоване Хігінсом, полягає в тому, що люди мають відповідати тільки за фінансові елементи, які вони можуть контролювати, тобто "кожну структурну одиницю підприємства обтяжують ті і тільки ті витрати, за які вона може відповідати і які контролює" [19].

Підприємства промисловості можуть мати центри відповідальності залежно від виконуваних ними функцій. Їх можна поділити на основні та допоміжні.

Основні центри відповідальності безпосередньо виготовляють продукцію, виконують роботи, надають послуги для споживачів. Їхні витрати безпосередньо відносять на собівартість продукції, робіт, послуг. Вони є центрами виникнення витрат.

Допоміжні центри відповідальності беруть участь у виробництві побічно, надаючи послуги, виконуючи роботи, призначені не для споживача,

а для основних центрів відповідальності. Витрати допоміжних центрів відповідальності неможливо безпосередньо віднести на собівартість, тому їх спочатку розподіляють між основними центрами, а вже потім у складі сумарних витрат основних центрів включають до собівартості.

У складі допоміжних центрів відповідальності виділяють загально-виробничі (допоміжні) і обслуговчі процеси виробництва. Загально-виробничі центри обслуговують інші структурні підрозділи підприємства. Центри, що задовольняють "внутрішні потреби" процесу виробництва, займаються наданням послуг тільки для потреб основного виробництва (наприклад, їдальня, транспортний відділ, відділ закупівлі).

Крім того, до центру відповідальності, який здійснює функції управління підприємством, належить адміністрація підприємства. У середині центру відповідальності "Адміністрація" можуть бути виділені підцентри згідно з окремими виконуваними різними відділами функціями (бухгалтерія, відділ постачання, відділ кадрів тощо), але їх доцільно розглядати як єдиний центр відповідальності [1].

У процесі формування центрів відповідальності необхідно дотримуватися таких принципів:

- центр відповідальності має чіткий обсяг діяльності. За необхідності потрібно обрати базу розподілу витрат;

- між наявними на підприємстві центрами відповідальності необхідно сформувати схему документообороту;

- обрання показників та форм внутрішньої звітності виконують з урахуванням організаційно-технологічних особливостей виробничого процесу;

- ступінь деталізації об'єктів збирання витрат має бути достатнім для аналізу, але не надмірним, щоб ведення обліку не було занадто трудомістким;

- взаємозалежність між центрами відповідальності за витрати під час передавання продукції (послуг) із цеху в цех сприятиме визначенню впливу негативних відхилень у центрі відправника на результати діяльності центру, який отримує.

Таким чином, центри відповідальності у структурі підприємства сприяють консолідації централізованого керівництва з позитивною ініціативою фінансових менеджерів структурних підрозділів задля підвищення рівня управлінських рішень та ефективності діяльності підприємства.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність підготовчої стадії впровадження контролінгу на підприємстві?
2. Які є підходи до побудови організаційної структури підприємства?
3. Які чинники впливають на організацію контролінгової діяльності?
4. Яке місце повинні займати контролінгові служби в ієрархії управління підприємством?
5. Дайте порівняльну характеристику централізованої та децентралізованої служби контролінгу на підприємстві.
6. Назвіть основні функції, завдання та обов'язки фінансового контролера.
7. Яку роль відіграє служба фінансового контролінгу в інформаційному середовищі підприємства?
8. Які є інформаційні системи, що можуть використовуватися в системі фінансового контролінгу?

Тестові завдання

1. Роль контролера полягає у:
 - а) наданні інформації для планування;
 - б) здійсненні управлінських функцій;
 - в) виконанні функцій стратега корпорацій;
 - г) виконанні усіх перелічених завдань.
2. Рівень професійної підготовки контролерів дає змогу:
 - а) впорядковувати ідеї і враження;
 - б) формувати логічні висновки;
 - в) перевіряти базові передумови і піддавати критиці пропозиції;
 - г) здійснювати усі перелічені дії.
3. Найбільша віддача контролерів забезпечується завдяки:
 - а) входженню їх у менеджмент;
 - б) виконанню ролі стратегів корпорацій;
 - в) підпорядкуванню президенту або члену ради директорів фірми;
 - г) наявності спеціального відділу "Контролінг і фінанси".

4. Освіта видатних контролерів базується на широких академічних знаннях:

- а) із маркетингу, менеджменту і оброблення даних;
- б) основ рахівництва і управління виробничими процесами;
- в) основних філософських дисциплін;
- г) усіх перелічених дисциплін.

5. Участь у яких сферах діяльності передуює роботі на посаді контролера:

- а) проєктно-конструкторські роботи;
- б) виробнича діяльність;
- в) постачальницько-збутова діяльність;
- г) усі перелічені види діяльності, а також інші, які є основними у цьому бізнесі?

6. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві – це:

- а) визначення місця служби контролінгу в організаційній структурі підприємства;
- б) вибір можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві;
- в) вирішення питань з організації служби контролінгу;
- г) усі відповіді правильні.

7. Головною вимогою організації служби контролінгу на підприємстві є:

- а) доступ цієї служби до інформації всіх фінансово-економічних відділів підприємства;
- б) незалежність служби контролінгу від інших фінансово-економічних підрозділів підприємства;
- в) підпорядкованість служби контролінгу головному бухгалтеру;
- г) усі відповіді правильні.

8. Оптимальним варіантом упровадження на великому підприємстві є створення служби контролінгу:

- а) у вигляді окремого відділу;
- б) у вигляді тимчасової групи;

- в) у складі планово-економічного відділу;
- г) правильної відповіді немає.

9. З погляду доцільності й ефективності роботи службу контролінгу на підприємстві варто підпорядкувати:

- а) генеральному чи фінансовому директору;
- б) головному бухгалтеру;
- в) технічному директору;
- г) правильної відповіді немає.

10. Принципова відмінність служби контролінгу від інших фінансово-економічних служб полягає в тому що:

- а) вона вирішує завдання поліпшення економічної роботи підприємства;
- б) вона нікому не підзвітна;
- в) в ній немає потреби;
- г) правильної відповіді немає.

11. Однією з головних відмінностей контролінгу від контролю на підприємстві є:

- а) максимальна автоматизація процесу;
- б) походження термінів: контролінг – іншомовне, а контроль – вітчизняне;
- в) ці поняття тотожні;
- г) правильної відповіді немає.

12. Інформаційні потоки підприємства в системі контролінгу – це:

- а) фізичне переміщення інформації системі підприємства;
- б) передавання інформації керівнику;
- в) передавання інформації в контрольні органи;
- г) правильної відповіді немає.

13. Метою вдосконалення роботи з інформаційними потоками є:

- а) оптимізація роботи підрозділів і підприємства загалом;
- б) забезпечення бухгалтера необхідною інформацією;
- в) своєчасне подання податкової звітності;
- г) правильної відповіді немає.

14. Вимогою до інформації в системі контролінгу не є:

- а) таємність;
- б) істотність;
- в) зрозумілість;
- г) корисність.

15. Якій вимозі до інформації в системі контролінгу відповідає характеристика: ефект від використання інформації має перевищувати витрати на її одержання:

- а) корисність;
- б) релевантність;
- в) зрозумілість;
- г) правильної відповіді немає?

16. Інформація служби контролінгу працює передусім для:

- а) керівника ланки;
- б) бухгалтерії;
- в) податкової інспекції;
- г) зборів акціонерів.

17. Релевантність інформації в системі контролінгу – це:

- а) суттєвість;
- б) корисність;
- в) регулярність;
- г) своєчасність.

18. Вимогою до керівника служби контролінгу не є:

- а) знання технологічних аспектів роботи на підприємстві;
- б) знання психології людини;
- в) знання бухгалтерського обліку;
- г) усі відповіді правильні.

19. Найвищого рівня відповідальності за ухвалення рішення служби контролінгу досягають у разі її введення у вигляді:

- а) окремої служби;
- б) складової частини планово-економічного відділу;
- в) тимчасової служби;
- г) правильної відповіді немає.

20. Система інформаційних потоків контролінгу має:

- а) стати підсистемою бухгалтерського обліку;
- б) нічим не відрізнятися від інших інформаційних систем підприємства;
- в) працювати окремо від інших систем збору інформації на підприємстві;
- г) органічно вбудуватися в загальну систему інформаційних потоків підприємства.

21. "Посмертним обліком" називають:

- а) неоперативний бухгалтерський облік;
- б) управлінський облік;
- в) облік активів підприємства після його банкрутства;
- г) облік поточних витрат підприємства.

22. Однією з найважливіших задач служби контролінгу на підприємстві є:

- а) контроль за змінами законодавства;
- б) забезпечення оперативного отримання внутрішньої інформації;
- в) контроль за діяльністю конкурентів;
- г) контроль за діями керівництва підприємства.

23. Процес сприйняття у разі введення служби контролінгу на підприємстві може відбуватися у вигляді:

- а) адаптації;
- б) реадaptaції;
- в) рутинних змін;
- г) інноваційних змін.

24. Рутинні зміни у процесі впровадження служби контролінгу на підприємстві виявляються в:

- а) незначних змінах стандартної структури підприємства та поведінки співробітників;
- б) категоричному несприйнятті нововведення;
- в) інерційній зміні поведінки співробітників;
- г) правильної відповіді немає.

25. Найбільш нормальним методом подолання опору персоналу під час впровадження контролінгу на підприємстві є:

- а) метод реадапційних змін;
- б) метод рутинних змін;
- в) метод тоталітарного впровадження;
- г) правильної відповіді немає.

26. Одним із чинників, від яких залежить активність опору в разі впровадження контролінгу на підприємстві, є:

- а) загроза збитків підприємства;
- б) неефективність системи контролінгу;
- в) загрози втрати престижу і влади;
- г) трудоємність впровадження.

27. Протидія впровадженню контролінгу на підприємстві може бути:

- а) індивідуальною і груповою;
- б) груповою;
- в) індивідуальною;
- г) правильної відповіді немає.

28. Недоліком організації служби контролінгу на підприємстві як окремого відділу є:

- а) погіршення документообігу у відділі контролінгу;
- б) конфлікт інтересів планово-економічного відділу та відділу контролінгу;
- в) зниження статусу служби контролінгу;
- г) зниження статусу головного бухгалтера.

29. Результативність введення служби контролінгу характеризується такою ознакою:

- а) найменші результати виявляються тільки в довгостроковому періоді;
- б) перші результати помітні відразу ж після введення, а повні – у довгостроковому періоді;
- в) повний результат виявляється відразу після введення;
- г) підприємство уникає повністю загроз банкрутства.

Розділ 3. Оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності та системи мотивації

Мета: формування системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок щодо оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності та застосування системи мотивації.

Основні питання:

3.1. Контролінг поведінки.

3.2. Система вимірювання результативності діяльності.

3.3. Традиційні показники (прибуток та рентабельність) оцінювання ефективності діяльності, їхні недоліки під час оцінювання результатів діяльності підприємства.

Компетентності, що формують із теми:

знання: понятійний апарат сутності оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності, методів та інструментів зменшення інформаційної асиметрії, системи мотивації та матеріальної винагороди, показників оцінювання ефективності та системи фінансових індикаторів.

уміння: застосовувати показники оцінювання результативності фінансово-господарської діяльності;

комунікації: розробляти систему критеріїв для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів;

автономність та відповідальність: ухвалювати самостійне рішення щодо вибору системи фінансових показників оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності.

Ключові терміни: фінансово-господарська діяльність, асиметрія, інформаційна асиметрія, нейтралізація конфліктів інтересів, мотивація фінансової діяльності, контролінг поведінки, фінансові індикатори, оцінювання інвестиційної привабливості підприємства, ефективність діяльності підприємства.

3.1. Контролінг поведінки

Вагоме місце у прогресивному напрямі корпоративного управління посідає інструментарій прогнозування поведінки й управління нею, який забезпечується контролінгом поведінки. Контролінг поведінки спрямований на аналіз, прогнозування й контроль поведінки учасників фінансових відносин, а також на впровадження методичного інструментарію, що змушує агентів діяти та ухвалювати рішення відповідно до визначених цільових орієнтирів підприємства [14].

Служби контролінгу аналізують процеси ухвалення фінансових рішень для прогнозування поведінки менеджменту, персоналу, інвесторів та інших учасників фінансових відносин із урахуванням певних психологічних особливостей поведінки індивідуумів, котрі визначають рівень довіри чи недовіри, песимізм чи оптимізм, схильність до ризику [14].

Контролінг поведінки необхідний для координації діяльності учасників фінансових відносин та попередження опортуністичної поведінки індивідуумів, відповідальних за ухвалення рішень. Така поведінка окремих агентів спрямована на максимізацію власної вигоди за рахунок інших та пояснюється головним чином асиметричним розподілом інформації й конфліктом цілей, що зумовлений різними преференціями індивідуумів [14].

У процесі фінансово-економічних взаємовідносин деякі суб'єкти цих відносин мають більше інформаційного забезпечення, ніж інші, унаслідок чого можуть отримати додатковий дохід, так звану інформаційну ренту. Ця ситуація може призвести до конфлікту інтересів і виявитися в інформаційній асиметрії.

Інформаційна асиметрія характеризується недостовірною інформацією, некоректною звітністю. Сутність асиметрії інформації полягає в тому, що суб'єкти підприємництва, які функціонують на певному ринку і є потенційними або реальними діловими партнерами, мають нерівноцінну або асиметричну інформацію щодо підприємницького проекту та умов його реалізації, якості та вартості предмета угоди, рівня підприємницького ризику, пов'язаного з участю в реалізації проекту та виконанням певних договірних зобов'язань, іншими сприятливими чи несприятливими чинниками, які можуть вплинути на ефективність угоди. Інформаційна асиметрія може бути зумовлена різноманітними причинами, основними з яких є ті, що наведені на (рис. 3.1).

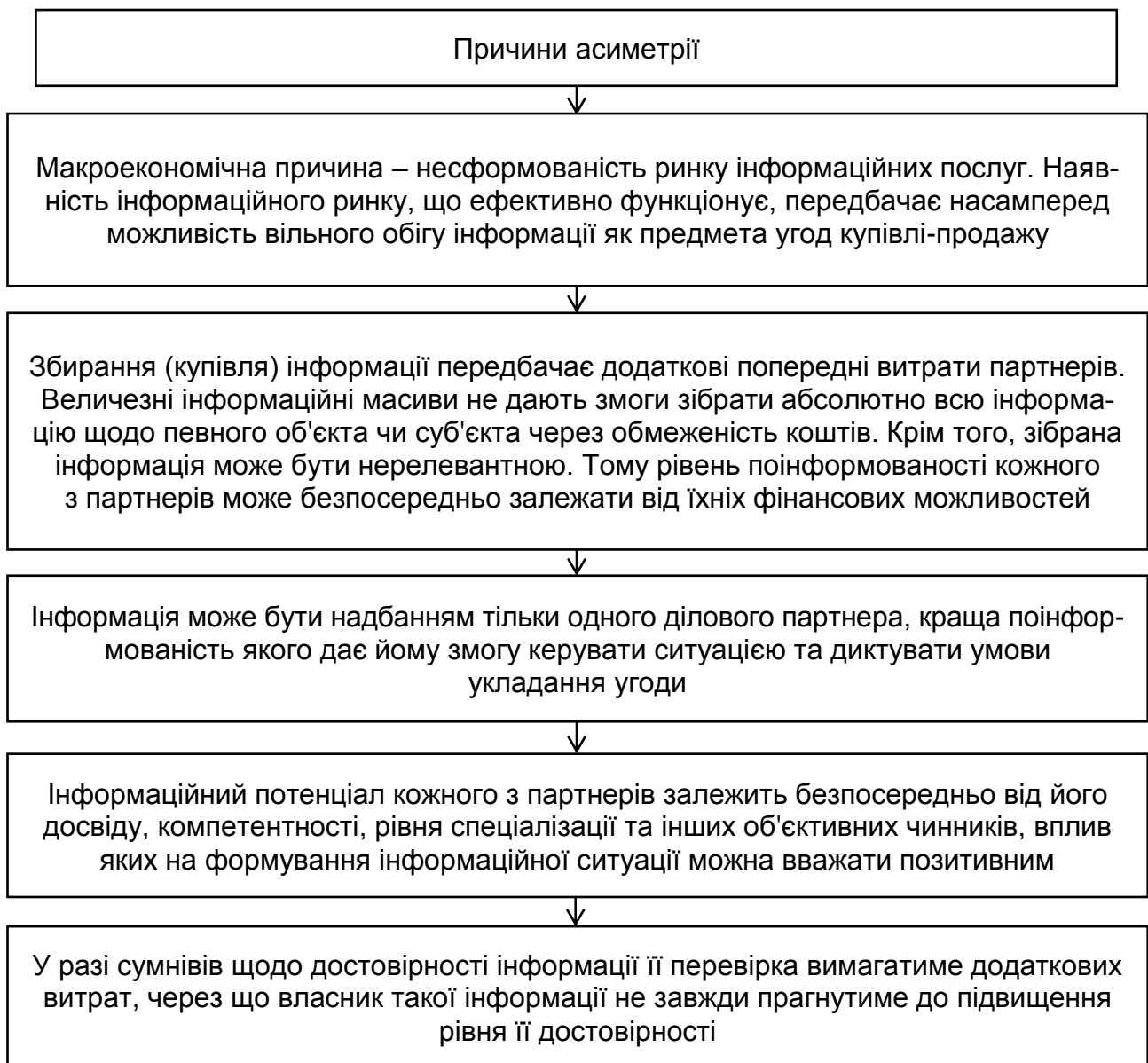


Рис. 3.1. Причини виникнення інформаційної асиметрії

Асиметрія інформації відрізняється від повноти інформації. І асиметрія, і повнота є характеристиками інформації, проте асиметрія – це характеристика нерівномірності інформації між суб'єктами, тоді як неповнота характеризує наявний обсяг інформації відносно її вичерпного, необхідного і достатнього обсягу [19].

Контролінг в своєму розпорядженні має значний арсенал методів та інструментів зменшення інформаційної асиметрії і нейтралізації конфліктів інтересів (рис. 3.2).

Контролінг поведінки можна охарактеризувати як напрям фінансового контролінгу, що сконцентрований на впровадженні інструментів

управління поведінкою учасників фінансових відносин (менеджмент, персонал, інші типи агентів) із метою забезпечення ефективності фінансових рішень та зменшення агентських витрат.

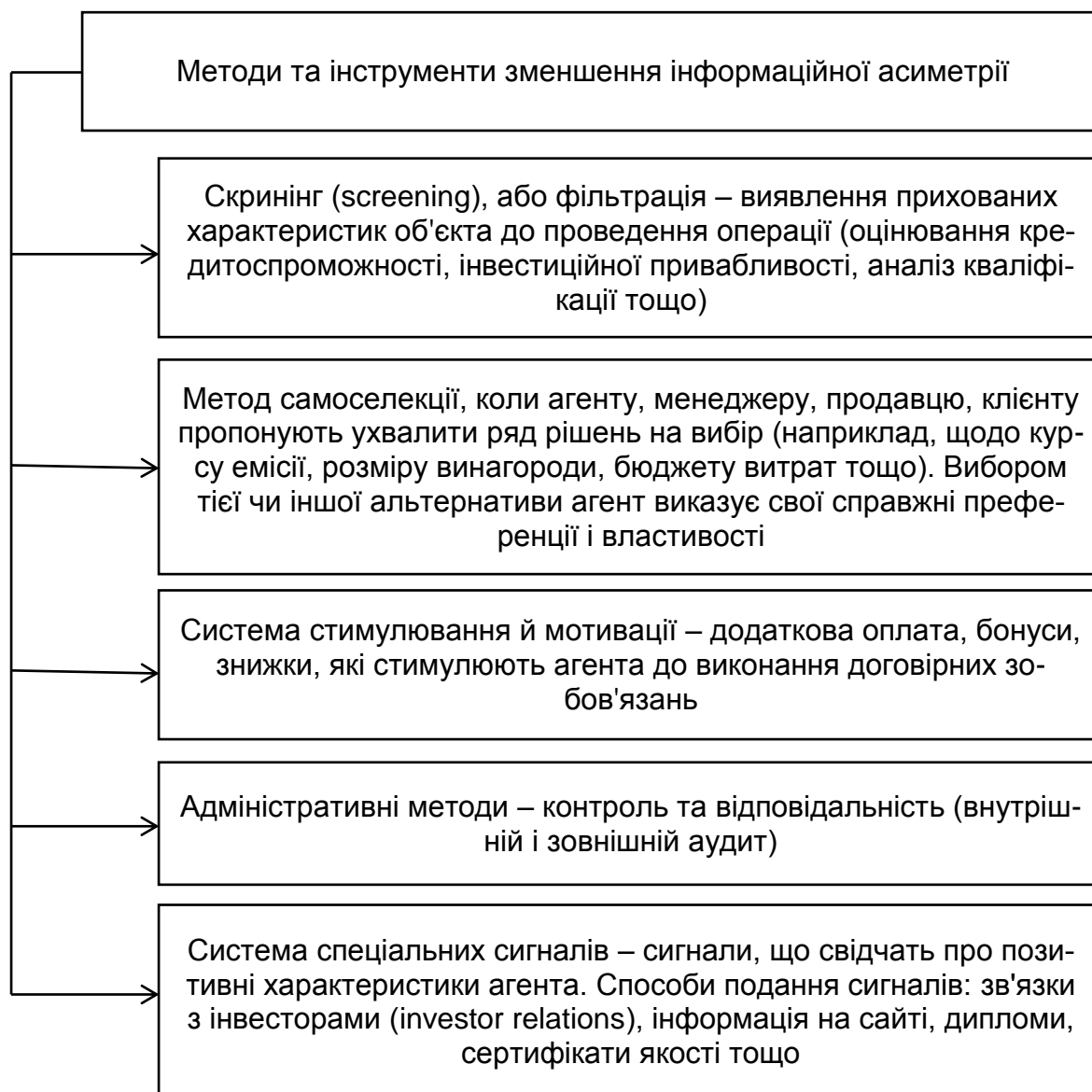


Рис. 3.2. Методи та інструменти зменшення інформаційної асиметрії

Інструментарій контролінгу поведінки має бути націлений, з одного боку, на прогнозування поведінки учасників фінансових відносин на рівні окремої компанії, а з другого – на управління цією поведінкою. Тому на підприємстві доцільно запровадити систему мотивації, яка б відповідала наступним вимогам (рис. 3.3).

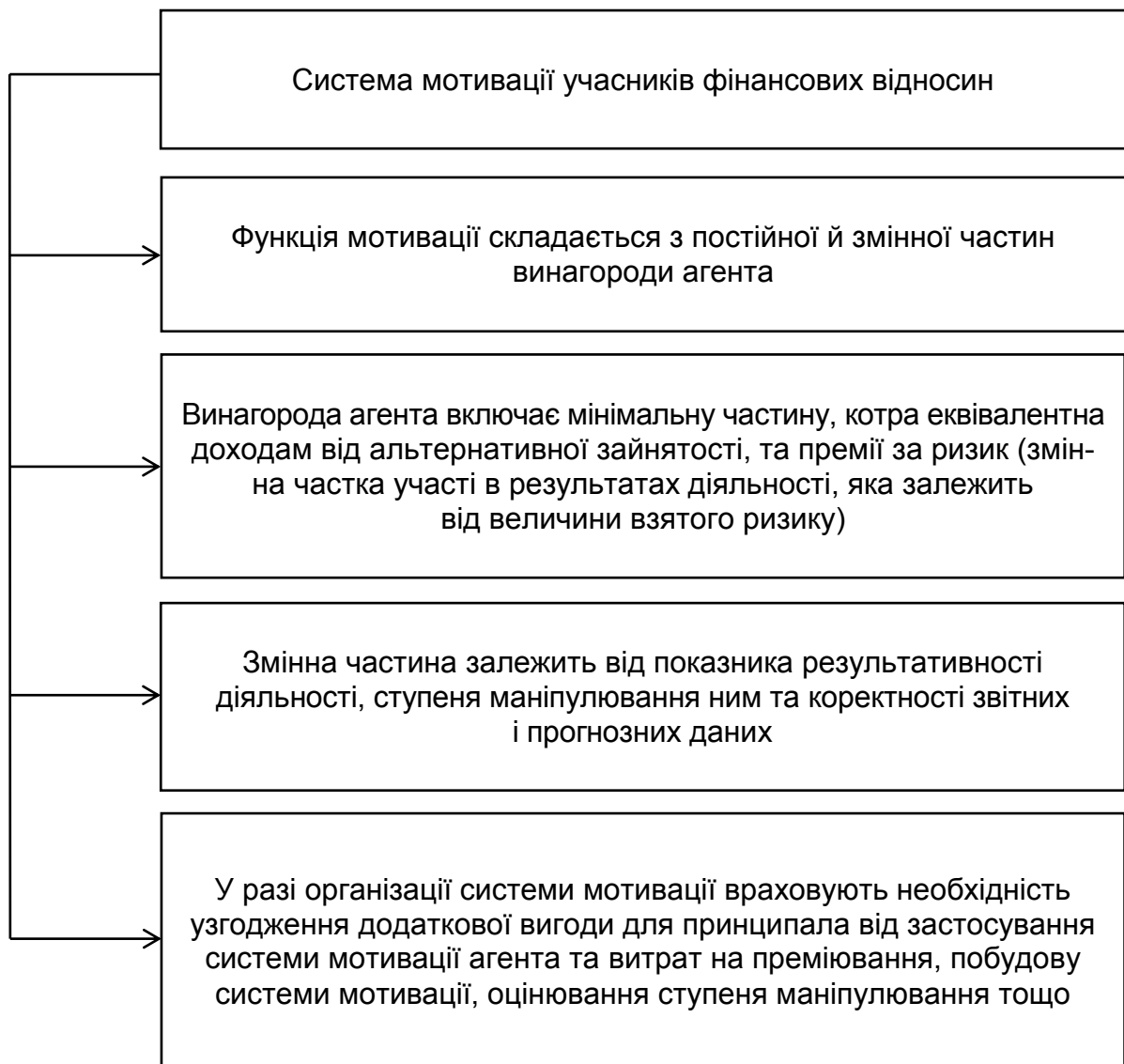


Рис. 3.3. Система мотивації учасників фінансових відносин

Процес контролінгу поведінки передбачає реалізацію етапів в такій послідовності: планування і реалізація цілей і заходів; облік результатів реалізації заходів контролінгу поведінки; аналіз і моніторинг результатів діяльності; контроль і регулювання через внесення коректив; розроблення необхідних рекомендацій для керівництва.

Основні інструменти контролінгу поведінки наведено на рис. 3.4. Таким чином, контролінг поведінки за допомогою системи оцінювання визначає ефективність діяльності окремих працівників (агентів), інструментарій зменшення інформаційної асиметрії, систему внутрішнього контролю та можливість оцінювання наявних та потенційних ризиків.

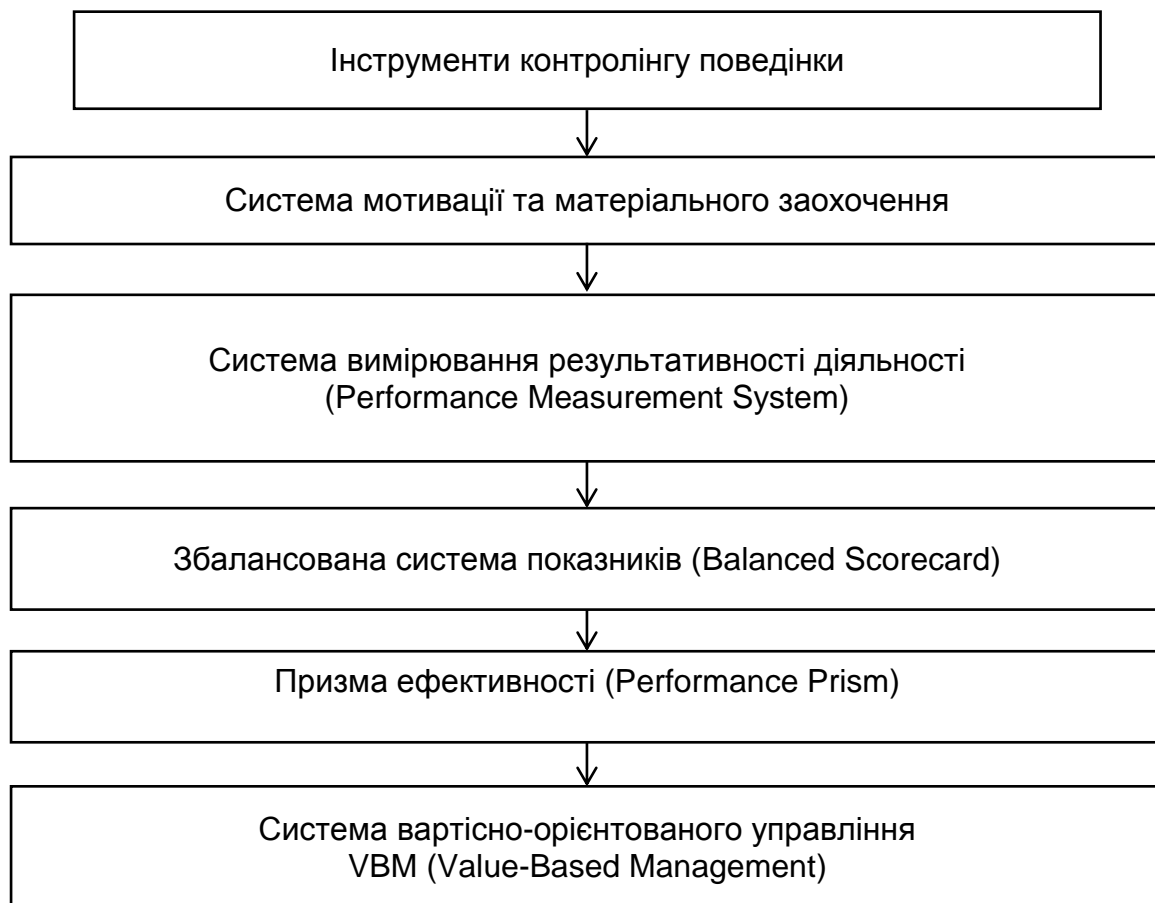


Рис. 3.4. Інструменти контролінгу поведінки

3.2. Система вимірювання результатів діяльності

Оцінювання результативності діяльності підприємства має включати всі аспекти бізнесу, залучати усі показники поточного та динамічного оцінювання.

Результативність господарської діяльності підприємства – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами від господарської діяльності та витраченими на її досягнення ресурсами, причому під час вимірювання ефективності ресурси можуть бути подані або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси) [20].

У сучасному світі є безліч підходів до визначення результативності діяльності підприємства, найбільш поширені системи оцінювання наведено в табл. 3.1.

Сучасні системи оцінювання результативності діяльності підприємства

Назва системи оцінювання	Характеристика системи оцінювання
Збалансована система показників BSC (Balanced Scorecard)	Це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання й оцінювання її ефективності за набором показників, підібраним у такий спосіб, щоб урахувати всі суттєві аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові і здатність до навчання й розвитку) [9]
Універсальна система показників К. Х'юберта TPS (Total Performance Scorecard)	"Систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників і організації. Удосконалення, розвиток та навчання – три базові складові цієї цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані одне з одним, між ними має підтримуватися баланс" [7]
Модель "Бортове табло" (Tableau de Bord)	Цій моделі притаманна наявність причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства. Для кожного підрозділу (підприємства) ставиться генеральна мета, що, у свою чергу, розкладається на цілі підпорядкованих підрозділів [9]
Модель "Піраміда ефективності" К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кроса	Як і в інших моделях, що розглядаються в рамках дослідження, основною концепцією є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії із фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками [7]

Із метою виявлення і концентрації уваги на важливих для підприємства речах менеджери використовують відносно невелику кількість ключових показників ефективності (КПЕ), не більше ніж 5 – 10.

У практиці компаній використовують два підходи до формування системи КПЕ: підхід, заснований на фінансових параметрах, і підхід, заснований на чинниках успіху використовуваної стратегії [6].

Цілі діяльності підприємства необхідно стимулювати за допомогою механізму встановлення цих цілей. На структуру механізму має вплив багато чинників, які залежать від галузевої специфіки функціонування підприємства та від контексту його діяльності. Проте є загальноприйняті принципи, які покладені в основу ефективної діяльності (рис. 3.5).

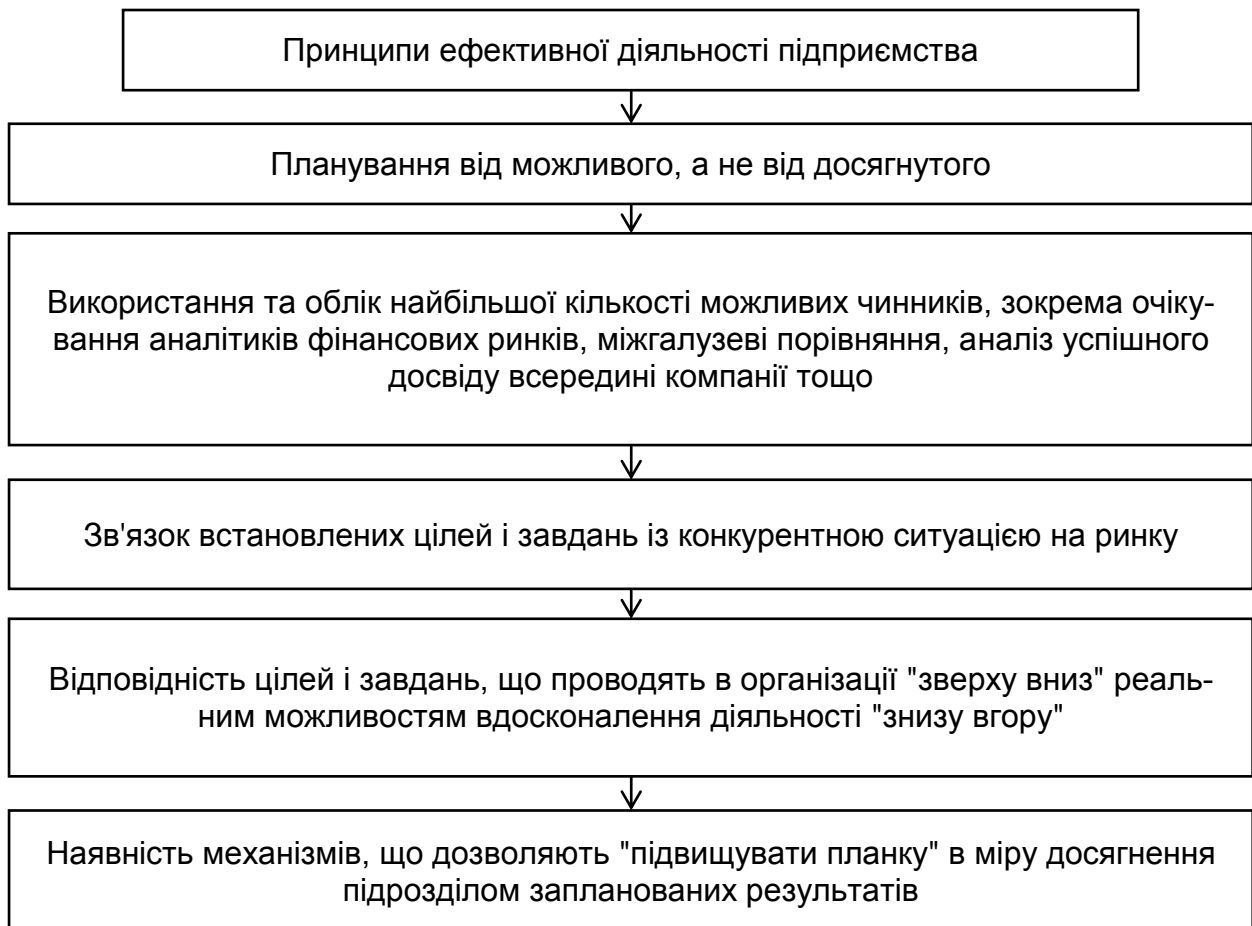


Рис. 3.5. Основні принципи організації діяльності підприємства

Розроблення та впровадження заснованої на КПЕ системи управління результатами пов'язане з ухваленням низки концептуальних рішень щодо широти охоплення цієї системи, рівня деталізації КПЕ та доведення їх до найнижчих рівнів організації тощо. Багато із цих рішень визначатимуть практичною доцільністю і специфічними цілями компанії [18].

Необхідно зауважити, що об'єктивне оцінювання ефективності діяльності підприємства важливе не тільки для керівників підприємства, а й таких учасників ринкових відносин, як кредитори, інвестори, конкуренти, державні органи влади. Оцінювання ефективності діяльності підприємства

має здійснюватися як за фінансовими показниками, так і за нефінансовими показниками, тобто мають бути враховані всі аспекти діяльності підприємства.

З погляду С. Хамініча [15], для узагальнювального оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства потрібно, з урахуванням рівня вагомості, використовувати такі показники (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Узагальнювальні показники оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Склад групи
Показники ефективності виробничої діяльності	Відносний показник витрат на одиницю продукції, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції, відносний показник продуктивності праці
Показники фінансового становища організації	Коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт незалежності (автономії), коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності активів
Показники ефективності організації збуту та просування товару	Рентабельність продажу, комерційна активність підприємства, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, ефективність реклами та засобів стимулювання збуту
Показники конкурентоспроможності товару	Функціональність, естетичність, ергономічність, екологічність, надійність, довговічність, рівень стандартизації та уніфікації, якість виготовлення, якість матеріалів, імідж системи, органолептичні якості, гарантійне обслуговування, ефективність методів продажу, ступінь інформування покупців, ступінь надання послуг, ступінь доступності підприємства, рівень ціни

З точки зору вітчизняних науковців значний вплив під час оцінювання показників діяльності підприємства має тенденція до інтелектуальної вартості як економічної категорії. Аналіз літератури дозволив визначити, що для оцінювання інвестиційної привабливості підприємства використовують такі показники (табл. 3.3).

Узагальнювальні показники оцінки інвестиційної привабливості підприємства

Група показників	Склад групи
Показники складу господарських засобів підприємства та джерел їх утворення	Розмір необоротних активів, зокрема незавершеного будівництва, основних засобів та довгострокових фінансових інвестицій; розмір оборотних активів, зокрема запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів; загальний розмір активів; розмір власного капіталу; розмір позикового капіталу, зокрема довгострокових та поточних зобов'язань.
Показники фінансових результатів діяльності підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності
Показники операційних витрат за їхніми елементами	Матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію, інші операційні витрати, зокрема проценти за користування позикою
Показники виробництва основних видів продукції підприємства за кожним видом	Обсяг виробництва у натуральних та грошових одиницях, ціни на продукцію, собівартість одиниці продукції
Розміри інвестицій	Реальні, фінансові
Показники, що характеризують основні засоби підприємства, за кожною групою цих засобів	Первісна та залишкова вартість, введення та вибуття за звітний період, розмір амортизаційних відрахувань
Показники, що характеризують трудові ресурси підприємства	Чисельність працівників, їхні освітньо-кваліфікаційні характеристики, кількість відпрацьованих людино-днів та людино-годин за звітний період
Показники, що характеризують інноваційну діяльність підприємства	Перелік нових видів продукції, випуск яких було освоєно у звітному періоді, обсяг їх виготовлення, перелік нових технологічних процесів, перелік заходів з механізації та автоматизації виробництва
Показники розподілу чистого прибутку підприємства за напрямками	Виробничий розвиток, соціальний розвиток, матеріальне заохочення, виплата дивідендів
Показники статутного капіталу підприємства	Розмір статутного капіталу, кількість простих акцій, додаткова емісія
Показники використання виробничих потужностей підприємства	загальний розмір виробничої потужності підприємства в натуральних та грошових одиницях, рівень використання виробничих потужностей у відсотках
Показники, що характеризують поточний попит на продукцію	Кількість та структура споживачів, показники діяльності конкурентів, розмір незадоволеного платоспроможного попиту, еластичність попиту та пропозиції за ціною

Наведені показники охоплюють усі сфери діяльності підприємства. Треба зазначити, що рейтингове оцінювання діяльності підприємств здійснюють спеціалізовані агентства за відповідними методиками. До таких агентств належать Standard & Poor's, Institutional Shareholder Services, Brunswick UBS Warburg та інші.

3.3. Традиційні показники (прибуток та рентабельність) оцінювання ефективності діяльності, їхні недоліки під час оцінювання результатів діяльності підприємства

На сьогодні є багато методів оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства, але досі немає загальноприйнятого методу. Кожний із наявних методів можна застосовувати тільки в конкретній ситуації, а під час вибору методу необхідно враховувати і специфіку діяльності підприємства, і його розмір, і особливості фінансових потоків тощо.

Традиційними показниками оцінювання ефективності діяльності є прибуток підприємства та рентабельність. І. А. Бланк, А. Д. Шеремет вважають, що для промислових підприємств показники прибутковості виконують ряд важливих функцій, з яких найбільш актуальними є: оцінювання ефективності використання ресурсів та узагальнене оцінювання роботи підприємства загалом; відображення приросту вартості всього капіталу; стимулювання працівників до ефективної праці; регулювання темпів розширеного відтворення основних засобів, процесів виробництва і реалізації продукції [17].

В окремих випадках критерії та показники ефективності можуть співпадати. Наприклад, Г. В. Савицька вважає, що в умовах ринкових відносин головним критерієм економічної ефективності є прибуток як головний якісний результат функціонування підприємства [3; 10; 12; 17]. На думку А. Д. Шеремета, прибуток – головний показник фінансових результатів підприємства, який характеризує його економічний ефект [17]. Водночас, на наш погляд, необхідно враховувати, що прибуток є абсолютним показником, який відображає отриманий результат (ефект) і не може детально характеризувати рівень ефективності роботи підприємства. Іншим критерієм ефективності науковці називають рентабельність. На думку

І. А. Бланка, рентабельність характеризує здатність підприємства генерувати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності та визначає загальну ефективність використання ресурсів і вкладеного капіталу [1]. Ю. С. Цал-Цалко пропонує використовувати рентабельність для характеристики інтенсивності та розрахунку рівня прибутковості [16]. В. В. Ковальов ототожнює рентабельність з економічною ефективністю [1]. Сучасні концепції оцінювання ефективності базуються на передумові, що жоден із загальноприйнятих критеріїв – ні прибуток, ні рентабельність – не можуть розглядатися як узагальнювальний критерій ефективності. Згідно з "теорією максимізації цінності фірми" (Wealth Maximization Theory), такий критерій має: базуватися на прогнозуванні доходів фірми; бути обґрунтованим, доступним і точним; бути придатним для всіх аспектів процесу ухвалення управлінських рішень.

Оцінювання ефективності є методом визначення результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів на основі системи показників для розрахунку ступеня виконання поставлених завдань. Оцінка ефективності є ефективним інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей. У науковій літературі представлено декілька методичних підходів до оцінювання ефективності [3; 8; 10; 13] (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Методичні підходи до оцінювання ефективності
господарської діяльності підприємства**

Підходи	Характеристика підходів
1	2
Традиційний підхід В. І. Отенка [10]	Ґрунтується на класичній моделі Дюпона "Рентабельність капіталу". Цей підхід передбачає оцінювання ефективності з використанням двох груп показників: узагальнювальних – показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства загалом на основі порівняння результатів діяльності з витратами ресурсів, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства

1	2
Багаточинниковий підхід Т. А Говорушко [3]	Не став загально визнаним і рідко застосовується, тому що передбачає використання складних для інтерпретації агрегованих індексів ефективності. Дозволяє оцінити ефективність функціонування капіталу підприємства, характеризує результативність вкладів акціонерів та інвесторів у підприємство
Оцінювання ефективності діяльності на основі концепції Performance Management (управління результатами) Р. Каплана і Д. Нортон [8]	Передбачає використання збалансованої системи індикаторів, включає різні фінансові та нефінансові показники, що дає змогу комплексно оцінити вартість підприємства та ефективність його діяльності. Основним показником у цій системі є економічно додана вартість, другорядним – рентабельність. Заснована Р. Капланом і Д. Нортоном збалансована система показників об'єднує більшість із наявних показників у відповідні системи для оцінювання й аналізу ефективності діяльності на будь-якому рівні управління. Основними недоліками цієї системи є її складність, обмеженість у застосуванні та формуванні показників. Тому М. В. Майєр пропонує оцінювати ефективність функціонування суб'єкта господарювання на основі процесно-орієнтованого аналізу рентабельності (Activity-Based Profitability Analysis, ABPA). Ця методика дає змогу відділити рентабельні процеси від нерентабельних для кожного споживчого сегменту, а також визначити рентабельність окремих продуктів і послуг та рекомендувати їх до продажу
Математичний підхід В. І. Отенка [10]	Характеризується широким застосуванням методів нелінійної динаміки, узагальнених функцій тощо
Ергонометричний підхід С. Ф. Сергєєва [13]	Ґрунтується на застосуванні параметричних методів оцінювання, таких як метод найменших квадратів, скоригований метод найменших квадратів, метод без специфікації розподілу та непараметричних методів оцінювання, які засновані на використанні математичного програмування – аналіз середовища функціонування або оболонки даних, метод вільного розміщення оболонки, індекси продуктивності

Кожна з наявних методик має свої недоліки та переваги, але застосування цих методик у діяльності українських підприємств є значною перевагою, оскільки дає можливість застосування нових підходів оцінювання

ефективності діяльності підприємства. З метою поліпшення ефективності діяльності українських підприємств необхідно вивчати досвід провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств, комбінувати різні методики. Комплекс заходів, який сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, зображено на рис. 3.6.

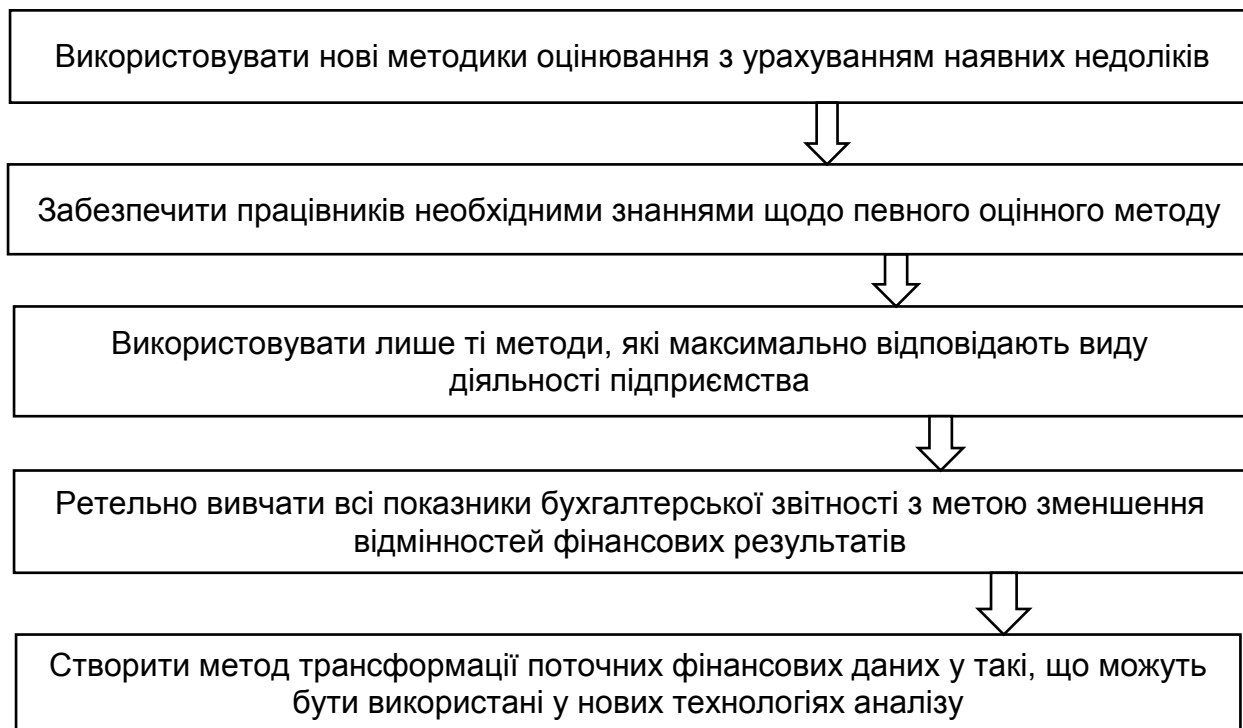


Рис. 3.6. Комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства

Сучасна економічна думка зазнає еволюції в питанні оцінювання рівня ефективності діяльності підприємства, що обумовлено відсутністю ідеальних показників оцінювання ефективності діяльності. У сучасній практиці здебільшого рівень економічної ефективності неможливо виміряти, а тільки можна оцінити, використовуючи недосконалі показники. Тому необхідно розробити критерії та індикатори економічної ефективності для створення гнучкої системи оцінювання рівня економічної ефективності.

Усі заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства можна звести до трьох основних напрямів:

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності (рис. 3.7).

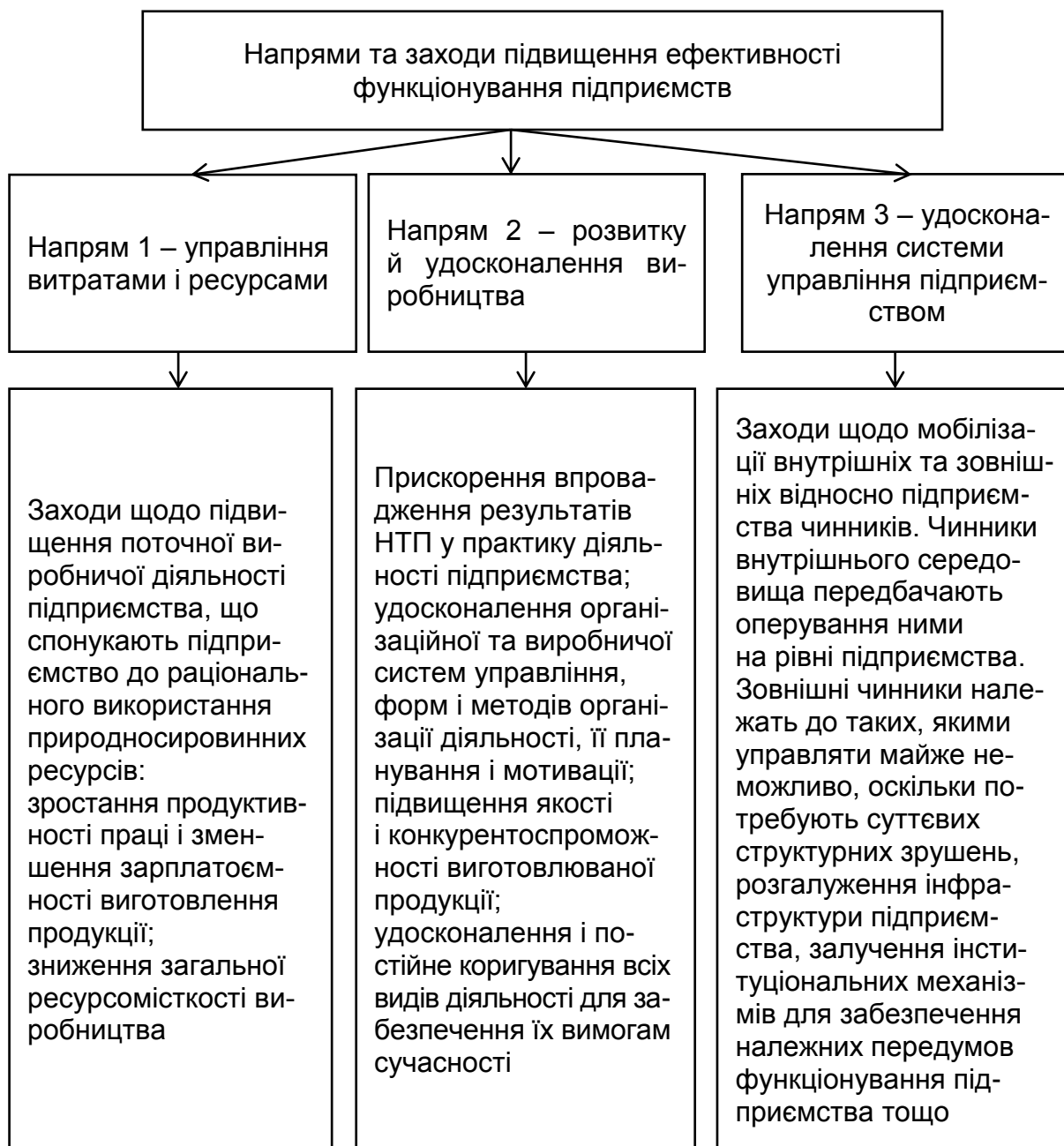


Рис. 3.7. Напрями підвищення ефективності роботи підприємства

Як бачимо, усі заходи підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними. Однак найбільшого значення набувають чинники, визначені третьою групою (напрямом), оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю [2, с. 469–470].

Як уже було зазначено, результативність виробництва як найважливіший компонент для визначення його ефективності не варто тлумачити однозначно.

Необхідно розрізняти:

кінцевий результат процесу виробництва, що відбиває матеріалізований результат процесу виробництва, який вимірюється обсягом продукції в натуральній і вартісній формах;

кінцевий народно-господарський результат роботи підприємства або іншої інтеграційної структури як первинної автономної ланки економіки, який включає не тільки кількість виготовленої продукції, а також її споживчу вартість. Кінцевим результатом процесу виробництва (виробничо-господарської діяльності підприємства) за певний період часу є чиста продукція, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток (прибутковість) [20, с. 450].

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;

відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів;

можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві (діяльності в організації);

виконання провідними показниками стимуляційної функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва (діяльності) [5, с. 453–454].

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність концепції біхевіористичних фінансів.
2. Назвіть місце мотиваційних заходів в реалізації контролінгу поведінки.
3. Які причини виникнення інформаційної асиметрії?
4. Надайте характеристику сучасної системи оцінки результативності діяльності підприємства.
5. На якій моделі ґрунтується традиційний підхід до оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства?
6. Охарактеризуйте комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тестові завдання

1. Центрами відповідальності називають:

- а) усі підрозділи підприємства;
- б) підрозділи, де менеджер прямо персонально відповідає за контрольовані показники діяльності;
- в) відділи постачання і збуту;
- г) філії холдингових компаній.

2. Цілі формування центрів відповідальності полягають:

- а) у спрощенні обліку та звітності;
- б) у розмежуванні зон відповідальності;
- в) у необхідності поставити кожен підрозділ (у деяких випадках умовно) перед фактом ринкової конкуренції;
- г) усі відповіді правильні.

3. На вибір типу центру відповідальності впливають такі чинники:

- а) організаційна структура підприємства;
- б) ступінь делегування повноважень;
- в) область діяльності і стратегія;
- г) усі відповіді правильні.

4. Центр відповідальності, керівник якого персонально відповідає за доходи, витрати і використання прибутку в процесі реалізації стратегії, називають центром:

- а) доходів;
- б) витрат;
- в) прибутку;
- г) інвестицій.

5. Підрозділ, керівник якого персонально відповідає за доходи і витрати підрозділу, називають центром:

- а) доходів;
- б) витрат;
- в) прибутку;
- г) інвестицій.

6. Який із названих підрозділів може бути визначено як центр доходу (виручки):

- а) відділ продажів у магазині;
- б) філію холдингової компанії;
- в) самостійне підприємство в межах холдингу;
- г) складальний цех (ділянку)?

7. Якщо підрозділ виконав запланований обсяг виробництва і водночас не допустив перевитрат ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною та ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною, але ефективною;
- г) неефективною і не результативною.

8. Якщо підрозділ перевиконав запланований обсяг виробництва і водночас допустив значну перевитрату ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною та ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною та ефективною;
- г) неефективною і нерезультативною.

9. Якщо підрозділ не виконав запланованого обсягу виробництва але водночас не допустив перевитрати ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною та ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною та ефективною;
- г) неефективною і нерезультативною.

10. Якщо підрозділ не виконав запланованого обсягу виробництва, і водночас допустив перевитрату ресурсів, то його діяльність можна вважати:

- а) результативною та ефективною;
- б) результативною, але неефективною;
- в) результативною та ефективною;
- г) нерезультативною і неефективною.

Розділ 4. Контролінг управління витратами в системі фінансового управління підприємством

Мета – формування системи теоретичних знань та практичних аспектів щодо контролінгу витрат у системі фінансового управління підприємством.

Основні питання:

4.1. Сутність контролінгу управління витратами і його роль в ухваленні фінансових рішень.

4.2. Калькулювання витрат підприємства в системі контролінгу.

Компетентності, що формують із теми:

знання: сутності контролінгу витрат; класифікації витрат за організаційно-управлінським критерієм; концепцій управління витратами; методичного інструментарію контролінгу витрат; механізмів розподілу витрат;

уміння: визначати доцільність виробництва продукції, мінімальних цін та обсягів реалізації; володіти бенчмаркінговими технологіями діагностики ефективності контролінгової системи; ухвалювати управлінські рішення на основі механізму контролінгу в системі управління витратами підприємства; виявляти резерви зниження собівартості в аспекті окремих центрів затрат чи видів продукції; управляти витратами на основі розрахунку їхніх цільових значень;

комунікації: володіння методичними основами формування адекватної бази розподілу непрямих витрат, розроблення управлінських рішень щодо вдосконалення системи аналізу, обліку, контролю за витратами на підприємстві;

автономність та відповідальність: ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо оптимізації витрат і прибутку підприємства.

Ключові терміни: контролінг витрат, класифікація витрат, розподіл витрат.

4.1. Сутність контролінгу управління витратами і його роль в ухваленні фінансових рішень

Контролінг витрат – це виокремлена саморегульована підсистема ефективного загального управління підприємством на основі планування, обліку і аналізу, контролю, координації, інформаційного забезпечення витрат з урахуванням попиту на продукцію, яка виробляється (надані послуги), що забезпечує стійке економічне функціонування підприємства у стратегічному періоді.

Необхідність упровадження на сучасних підприємствах контролінгу в системі управління витратами підприємства підтверджують такі об'єктивні чинники, як: підвищення нестабільності зовнішнього середовища, яке висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, особливо в розрізі формування його витрат; зміщення акценту з контролю за виконанням планових показників формування витрат на аналіз майбутньої величини собівартості продукції; збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства; необхідність безперервного аналізу змін, що впливають на величину витрат, які відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживаності підприємства й запобігання кризовим ситуаціям; ускладнення системи управління підприємством, яка вимагає створення механізму координації всередині системи управління; інформаційний бум поряд із нестачею релевантної інформації, що вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління витратами підприємства як базового елемента формування фінансового результату підприємства [17].

Для практичного використання в системі управління доцільно виділити й розглянути класифікацію витрат (табл. 4.1).

Постійні витрати не змінюються зі зміною обсягу виробництва, змінні витрати – це витрати, загальна величина яких перебуває в безпосередній залежності від обсягів виробництва і реалізації продукції.

Прямі витрати пов'язані з виробництвом окремих видів продукції і можуть бути безпосередньо включені до собівартості конкретного виробу. Непрямі витрати пов'язані з виробництвом кількох видів продукції та включаються до собівартості за допомогою спеціальних методів.

Класифікація витрат за організаційно-управлінським критерієм

Напрями класифікації	Види витрат
За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Постійні, змінні, напівзмінні, напівпостійні, змішані
За способами перенесення вартості на продукцію	Прямі та непрямі
За місцем здійснення контролю	За місцями формування (виникнення), за центрами відповідальності
За центрами відповідальності	Витрати виробництва, витрати цеху, витрати ділянки та ін.
За рівнем контрольованості	Контрольовані, неконтрольовані, частково контрольовані
За впливом на ухвалення рішень	Релевантні (виправні, повторні, очікувані); нерелевантні (невиправні, безповторні); диференційні
За можливістю регулювання	Регульовані, нерегульовані
За відношенням до потужності підприємства	Обов'язкові, дискреційні
За методом обчислення	Маржинальні, середні
За функціональністю видів діяльності	Виробничі, невиробничі (загальнофірмові)
За порядком обчислення	Середні, граничні
За призначенням	Технологічні, організаційні
За характером виробництва	Основне виробництво, допоміжне виробництво, обслуговуюче виробництво
За сферами діяльності	Витрати виробництва, витрати невиробничої діяльності, витрати основного та допоміжного виробництва, витрати на матеріально-технічне забезпечення, витрати на розроблення нових технологій
За спрямуванням для забезпечення цілей управління	Витрати на мотивування, соціальний розвиток, інновації, маркетингові дослідження та комунікації, амортизаційні відрахування тощо, витрати поточної виробничо-господарської діяльності
За видами діяльності підприємства	Операційні, інвестиційні, фінансові
За терміном генерування прибутку	Спрямовані на розвиток підприємства; пов'язані з поточною виробничо-господарською діяльністю
За відношенням до джерел покриття	Вхідні витрати (залишок готової продукції на початок звітного періоду); поточні витрати (виробнича собівартість готової продукції звітного періоду); вихідні витрати (собівартість реалізованої продукції)
За феноменом рідкості (обмеженості можливостей альтернативного використання ресурсів)	Явні (зовнішні), неявні (приховані)

Регульовані – витрати, на величину яких впливає певний центр відповідальності підприємства. *Нерегульовані* – витрати, на величину яких не може впливати певний центр відповідальності.

Нерелевантні витрати не залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і тому не враховуються в порівняльних обчисленнях. *Релевантні* – витрати, які залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і враховуються у порівняльних обчисленнях.

Середні витрати відображають середню величину витрат на одиницю продукції за певний період виробництва. *Граничні* – показують приріст сукупних витрат унаслідок приросту обсягу виробництва на гранично малу величину.

Явні витрати – це витрати, що формуються відповідно до стандартів бухгалтерського обліку. *Неявні витрати* характеризують нереалізований дохід від альтернативного використання ресурсів.

Взаємозв'язки між різними видами витрат (прямі – непрямі та постійні – змінні) наведено у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Матриця розподілу витрат

Витрати	Постійні	Змінні
Прямі	Амортизація верстатів, задіяних у виробництві конкретного продукту, орендна плата за приміщення, у якому розміщено виробництво об'єкта витрат	Сировина, матеріали, напівфабрикати, заробітна плата робітникам, зайнятим у виробництві конкретного виду продукції
Непрямі (накладні)	Амортизація основних засобів загальногосподарського призначення; касово-розрахункове обслуговування, витрати на зв'язок, витрати на утримання апарату управління	Електроенергія для верстатів, задіяних у виробництві багатьох видів продукції

Обґрунтоване управління витратами на підприємстві – це засіб досягнення позитивного економічного результату. Управління витратами – це не тільки розроблення заходів щодо їх зниження. Воно спрямоване на регулювання процесу формування витрат виробництва і реалізації продукції з метою максимізації прибутку і рентабельності підприємства. На рис. 4.1 наведено найпопулярніші концепції управління витратами підприємства.

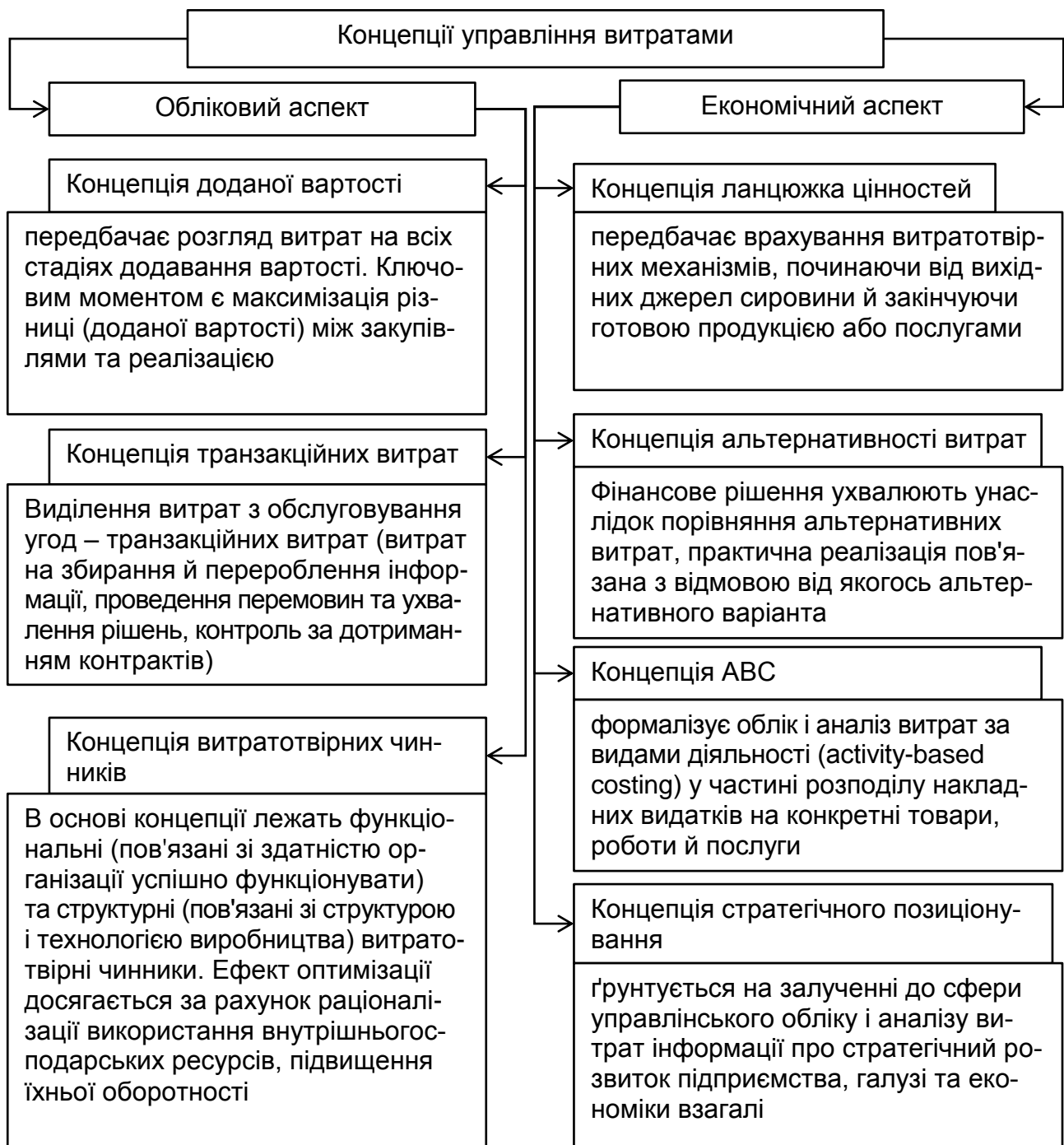


Рис. 4.1. Аспекти розгляду витрат у базових концепціях

Головна мета контролінгу в управлінні витратами – побудова системи ухвалення й реалізації управлінських рішень щодо оптимізації рівня витрат підприємства на основі оцінювання економічної ситуації для забезпечення ефективної діяльності підприємства та отримання оптимального фінансового результату.

Слід зауважити, що заходи в межах управління витратами мають переважно стратегічний характер, оскільки суттєвий вплив на величину

витрат досягається здебільшого через певний період після ухвалення відповідних рішень. Тому одним із завдань контролінгу як системи підтримки ухвалення фінансових рішень є інтеграція інструментарію стратегічного управління витратами у вартісно-орієнтований фінансовий менеджмент.

Стратегічне управління витратами може ґрунтуватися на реактивному (від лат. *reactio* – дія у відповідь) підході, сутність якого полягає в швидкому реагуванні на зміни в навколишньому середовищі з метою заощадження витрат, та на проактивному (від лат. *pro* – перед та *activus* – діяльність) підході, сутність якого полягає в упередженні впливу на причини, що генерують витрати.

На думку Портера, підприємство може досягати успіху в конкурентному середовищі або підтримуючи низькі витрати (лідерство на основі витрат), або пропонуючи споживачам різноманітну продукцію (стратегія диференціації продукції). Отже, підходи до управління витратами будуть відрізнятися залежно від стратегічного позиціонування. Аналіз і управління чинниками, що визначають витрати, передбачає створення таких умов роботи, які забезпечували б найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей підприємства і його ефективності з точки зору отримання максимального прибутку за рахунок мінімізації витрат. Сутнісні характеристики стратегічного управління витратами надано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Сутнісні характеристики стратегічного управління витратами

Критерії	Характеристика
Мета	Планування системи управління витратами змінюється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства: лідерство за витратами або диференціація продукції
З точки зору способів аналізу витрат	Вартість розглядається з точки зору різних етапів загального ланцюжка цінностей, частиною якої є підприємство і його підрозділ
З точки зору опису поведінки витрат	Витрати, перш за все, залежать від стратегічного вибору й у зв'язку із цим вони є функцією набагато загальніших структурних і функціональних чинників
Використання первинного елемента виробничого обліку	Діяльність, яка привела до виникнення витрат

Чітко налагоджений облік доходів і витрат є необхідною передумовою ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат підприємства, що виконує управлінський облік. Традиційно управлінський облік належить до інструментів оперативного контролінгу, але інформація управлінського обліку використовується і для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Як завдання управлінського обліку виділимо такі: забезпечення розподілу витрат; виявлення проблемних місць та розроблення альтернативних заходів їх вирішення; формування бази для використання сучасних методів управління витратами; аналіз причин відхилень фактичних показників витрат від планових; формування інформаційної бази для оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та окремих центрів відповідальності.

Основні завдання, загальні передумови, вимоги та інструменти контролінгу витрат подано у вигляді блок-схеми на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Елементи контролінгу витрат

Для забезпечення ефективності управління ухвалення управлінських рішень має базуватися на якісно проведеній діагностиці стану системи та на якісному прогнозуванні її наслідків, яке неможливо зробити без застосування певних економіко-математичних методів та моделей. З урахуванням цього для формування множини ефективних управлінських рішень пропонується наступний алгоритм ухвалення рішень щодо управління витратами підприємств (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Модель ухвалення рішень щодо управління витратами підприємства в системі контролінгу

Ухвалення управлінських рішень стосовно витрат підприємства зумовлює розроблення певної системи дій, яка має складатися в механізм контролінгу в управлінні витратами підприємства (рис. 4.4).

Слід зауважити, що концепцію контролінгу в системі управління витратами необхідно розглядати як багатоаспектний процес, і накладається він на організаційну структуру підприємства (рис. 4.5).

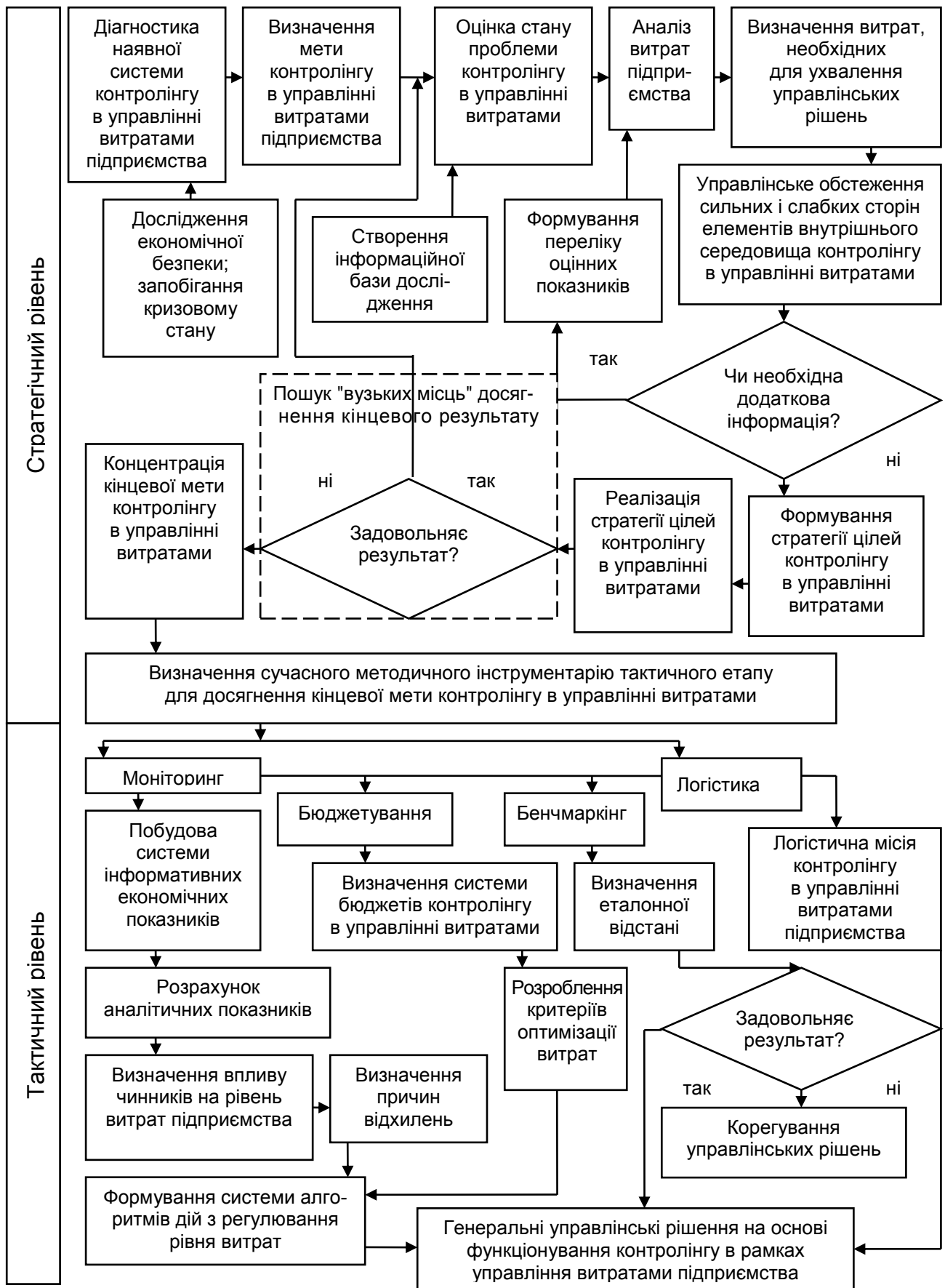


Рис. 4.4. Механізм контролінгу в управлінні витратами підприємства

У цьому аспекті проблемність контролінгу в управлінні витратами підприємства полягає в тому, що не можна розглядати його як плоску (звичайну) технологію, оскільки зачіпаються різні системи інтересів і функцій процесу управління витратами підприємства.

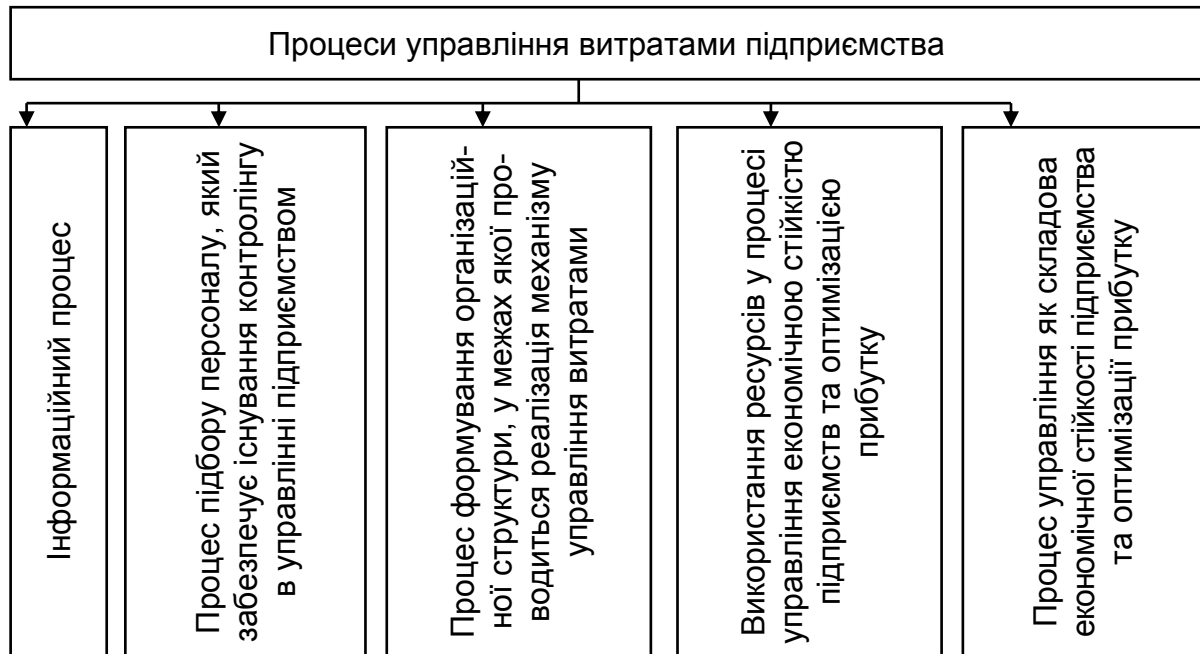


Рис. 4.5. Процеси управління витратами підприємства

Саме таке розуміння контролінгу в системі управління витратами як специфічної, упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів управлінського процесу формування і використання витрат підприємства дасть можливість забезпечити стійкі позиції на ринку, забезпечивши в такий спосіб стійкість його діяльності і отримання максимального позитивного результату.

Результатом упровадження системи контролінгу в управлінні витратами підприємства є:

можливість швидко й точно зробити розрахунок ціни на основі витратного методу на прийняте замовлення за договірної ціни, а також прийняти замовлення за фіксованої ціни у випадку, якщо ціну пропонує замовник;

створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу) формування витрат, що дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих чи інших показників діяльності підприємства;

можливість спланувати поточну діяльність підприємства на основі аналізу витрат і спрогнозувати результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;

забезпечення поточного контролю й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

автоматизація функції обліку, контролю, аналізу витрат і планування діяльності підприємства.

4.2. Калькулювання витрат підприємства в системі контролінгу

У системі контролінгу витрат калькулювання продукції має важливе значення. Калькуляція (від лат. *calculatio* – обчислення) – це розрахунок у грошовому вимірнику результату будь-якого господарського процесу – заготівлі матеріальних ресурсів, виробництва продукції в основному та допоміжних цехах, реалізації продукції або матеріальних цінностей, визначення втрат від браку тощо. Проте основним призначенням калькуляції є отримання інформації про собівартість для організації та управління процесом виробництва і контролю за рівнем витрат. Собівартість є базою для визначення ціни виробленої продукції, виконаних робіт та наданих послуг. Систему прийомів визначення собівартості активу, ефективності виробництва, структурних підрозділів підприємства і апарату управління називають калькулюванням. Під час калькулювання вимірюють витрати на виробництво, кількість випущеної продукції та собівартість одинці виробу, визначають економічну ефективність виробництва [26, с. 100].

За допомогою калькулювання витрат на підприємстві вирішуються такі завдання:

визначення величини витрат на одиницю продукції;

визначення конкурентоспроможної ціни продукції;

визначення рентабельності виробництва виготовлюваної продукції;

обґрунтоване управління виробництвом та витратами;

визначення ефективності організаційно-економічних заходів та формування шляхів її поліпшення.

Облік і розрахунок витрат може бути організованим на підприємстві різними методами (рис. 4.6).

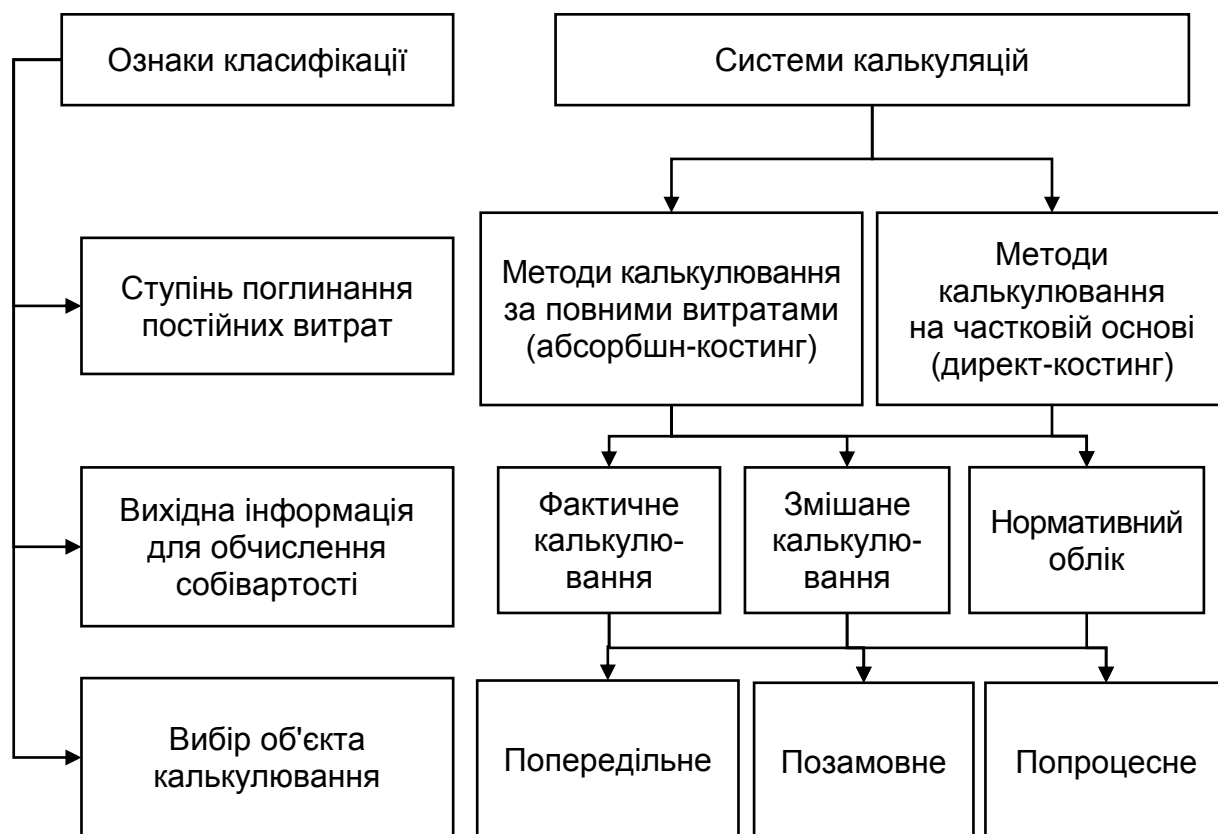


Рис. 4.6. Класифікація систем калькуляції

Залежно від повноти охоплення витрат методи калькулювання собівартості розподіляються на дві групи:

калькулювання з неповним розподілом витрат (неповної собівартості);

калькулювання з повним розподілом витрат (повної собівартості).

Калькулювання з неповним розподілом витрат, яке дістало назву директ-костинг, є визначенням за виробами маржинальних витрат, тобто суми прямих витрат і змінної частини непрямих витрат (загальновиробничих витрат). Постійна частина загальновиробничих витрат між виробами не розподіляється, а списується на собівартість реалізованої продукції. Не розподіляються між виробами адміністративні витрати та витрати на збут [14].

Важливою особливістю директ-костингу є те, що завдяки йому можна вивчати взаємозв'язки і взаємозалежності між обсягом виробництва, витратами (собівартістю) і прибутком. За системи "директ-костинг" схема побудови звітів про доходи багатоступенева (табл. 4.4) [19, с. 24].

Схема звіту про доходи і витрати за системою директ-костингу

Показник	Значення (розрахунок)
1. Виторг від реалізації продукції	В
2. Змінні витрати	ПЗ
3. Маржинальний дохід	$M = B - ПЗ$
4. Постійні витрати	ПР
5. Прибуток	$П = M - ПР$

Калькулювання з повним розподілом витрат між реалізованою продукцією і її залишками на складі передбачає, що у собівартість продукції входять усі витрати (зокрема накладні), а саме прямі матеріальні витрати, пряма праця, загальновиробничі витрати, загальногосподарські витрати (включаються в собівартість реалізованої продукції загальною сумою без розподілу на види продукції). Таке калькулювання дістало назву абсорпшн-костинг. Витрати в рамках цього методу структуруються за їхнім функціональним призначенням: виробнича складова, збутова та адміністративна. Формування витрат за цим методом подано на рис. 4.7 [26].

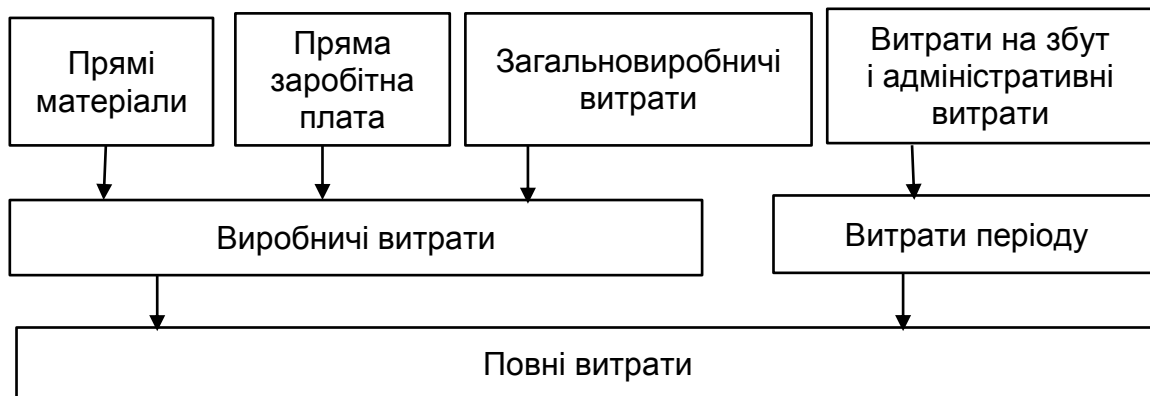


Рис. 4.7. Формування витрат за методом абсорпшн-костинг

Є три варіанти системи абсорпшн-костинг (табл. 4.5) [20, с. 154–155], які відрізняються один від одного процедурою розрахунку собівартості продукції.

Порівняння варіантів абсорпшн-костингу

Елементи витрат	Варіанти методу абсорпшн-костингу		
	Фактичний	Нормальний	Стандартний
Основні матеріали	Фактичні витрати × фактичні ціни	Фактичні витрати × фактичні ціни	Фактичний випуск × стандартні норми × нормативні ціни
Пряма оплата праці виробничого персоналу	Фактичні витрати праці × фактичні розцінки	Фактичні витрати праці × фактичні розцінки	Фактичний випуск × нормативні витрати праці × нормативні розцінки
Змінні загальновиробничі витрати	Фактична база розподілу × фактичний коефіцієнт накладних витрат	Фактична база розподілу × плановий коефіцієнт накладних витрат	Фактичний випуск × нормативний рівень фактора розподілу × нормативний коефіцієнт накладних витрат
Постійні загальновиробничі витрати			

Відмінні ознаки методів обліку витрат абсорпшн-костинг та директ-костингу наведено в табл. 4.6 [10].

Таблиця 4.6

Відмінні ознаки методів обліку витрат абсорпшн-костингу та директ-костингу

Ознака	Директ-костинг	Абсорпшн-костинг
1	2	3
Розподіл витрат на постійні та змінні	Використовується	Не використовується
Розподіл витрат на продукт і витрати на період	Використовується щодо постійних витрат	Використовується щодо управлінських витрат, якщо це обумовлено в обліковій політиці
Відображення вкладу витрат у створення маржинального доходу	Відображається	Не відображається
Спосіб списання постійних витрат	Прямо на виручку	Включаються в повну собівартість як витрати звітного періоду
Зміна величини постійних витрат	Враховуються в ухваленні рішень	Не враховуються

1	2	3
Характер поведінки постійної частини загальновиробничих витрат	Списуються як витрати звітного періоду	Постійні загальновиробничі витрати не включаються до собівартості
Проміжний показник доходу	Маржинальний дохід	Валовий прибуток
Вплив на прибуток	Прибуток від продажів нижчий, тому що постійні витрати дебетуються у продажах	Прибуток від продажів вищий, тому що сума відображена в кінцевих запасах до наступного періоду

На сьогодні немає єдиної думки щодо доцільності застосування того чи іншого методу калькулювання собівартості, оскільки кожен має певні переваги та недоліки (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Переваги та недоліки методів обліку "директ-костинг" та "абсорпшн-костинг"

Система калькулювання "директ-костинг"	
Переваги	Недоліки
1	2
Визначення собівартості продукції на основі змінних витрат дозволяє спростити нормування, планування, облік і контроль	На практиці виникають труднощі під час класифікації витрат як постійних і змінних
Дає змогу сконцентрувати увагу на зміні маржинального доходу як по підприємству загалом, так і за окремими виробами, виявляти види виробів з більшою рентабельністю, щоб перейти переважно на їх випуск	У разі використання демпінгу виникає небезпека, де сума постійних витрат не зможе бути покрита маржинальним доходом, тобто підприємство потрапляє в зону збитковості
Система забезпечує можливість швидко переорієнтувати виробництво у відповідь на зміну умов ринку	Не рекомендується для складання фінансової звітності та оподаткування
Спрощення і точність обчислення собівартості послуг (продукції, робіт); відсутність складних розрахунків під час розподілу постійних витрат	У разі переходу від системи повного розподілу витрат до системи "директ-костинг" виникають серйозні проблеми у визначенні суми податку на прибуток
Прибуток за певний період не змінюється під впливом постійних накладних витрат у разі зміни залишків запасів	

1	2
Система калькулювання "абсорпшн-костинг"	
Переваги	Недоліки
Дозволяє уникати внесення у звітність фіктивних збитків	Умовний характер розподілу накладних витрат
Відсутність класифікації витрат як постійних і змінних	Включення до собівартості продукції витрат, безпосередньо не пов'язаних із виробництвом
Використання фінансового обліку і складання зовнішньої звітності	Визначення фактичної собівартості продукції можливе тільки наприкінці періоду
Підвищення обґрунтованості вибору додаткового замовлення або відмови від нього	Ускладнення облікових і розрахункових процедур
Відображення покриття доходом від реалізації продукції кожного виду або виду діяльності не тільки прямих змінних витрат, а й постійних накладних витрат	

Вітчизняна нормативна база не регламентує механізму калькулювання витрат, тому важливим є вибір такого методу калькулювання, який враховує специфіку діяльності підприємства і не суперечить податковому законодавству України. Залежно від виду продукції, складності технологічного процесу виготовлення, типу і характеру організації виробництва на підприємствах застосовують такі основні методи калькулювання собівартості продукції: процесний (простий), позамамовний, попередільний (рис. 4.8).

Одним із сучасних підходів управління витратами є процесний підхід (ABC-калькулювання). Його застосування до управління витратами дає змогу визначити, які витрати на виконання процесів слід віднести на витрати окремого продукту.

Основна концепція методу ABC полягає у розподілі непрямих витрат, скороченні обсягу "котлових" витрат, орієнтації на економію витрат і реінжиніринг бізнес-процесів. Водночас собівартість продукції, розрахованої на основі методу ABC, не може бути абсолютно точною не тільки з причини наявності неподільних витрат, але й унаслідок неминучості експертних оцінок на етапі вибору факторних показників.

В основу ABC методу покладена ідея про опосередкований зв'язок між фінансовими показниками та об'єктами обліку через операції. Операція як основа технологічного, збутового або управлінського процесу

вимагає залучення усіх видів ресурсів. А це, у свою чергу, дозволяє пов'язувати операції з активами, необхідними, для їх здійснення; витратами, понесеними під час їх виконання; зобов'язаннями щодо залучення активів (рис. 4.9) [6].

Метод розрахунку витрат в аспекті окремих процесів (Activity-Based Costing) дозволяє з високим рівнем точності спрогнозувати витрати та доходи окремих періодів, які принциповим чином впливають на величину чистих грошових потоків відповідних періодів та вартість підприємства загалом [20].

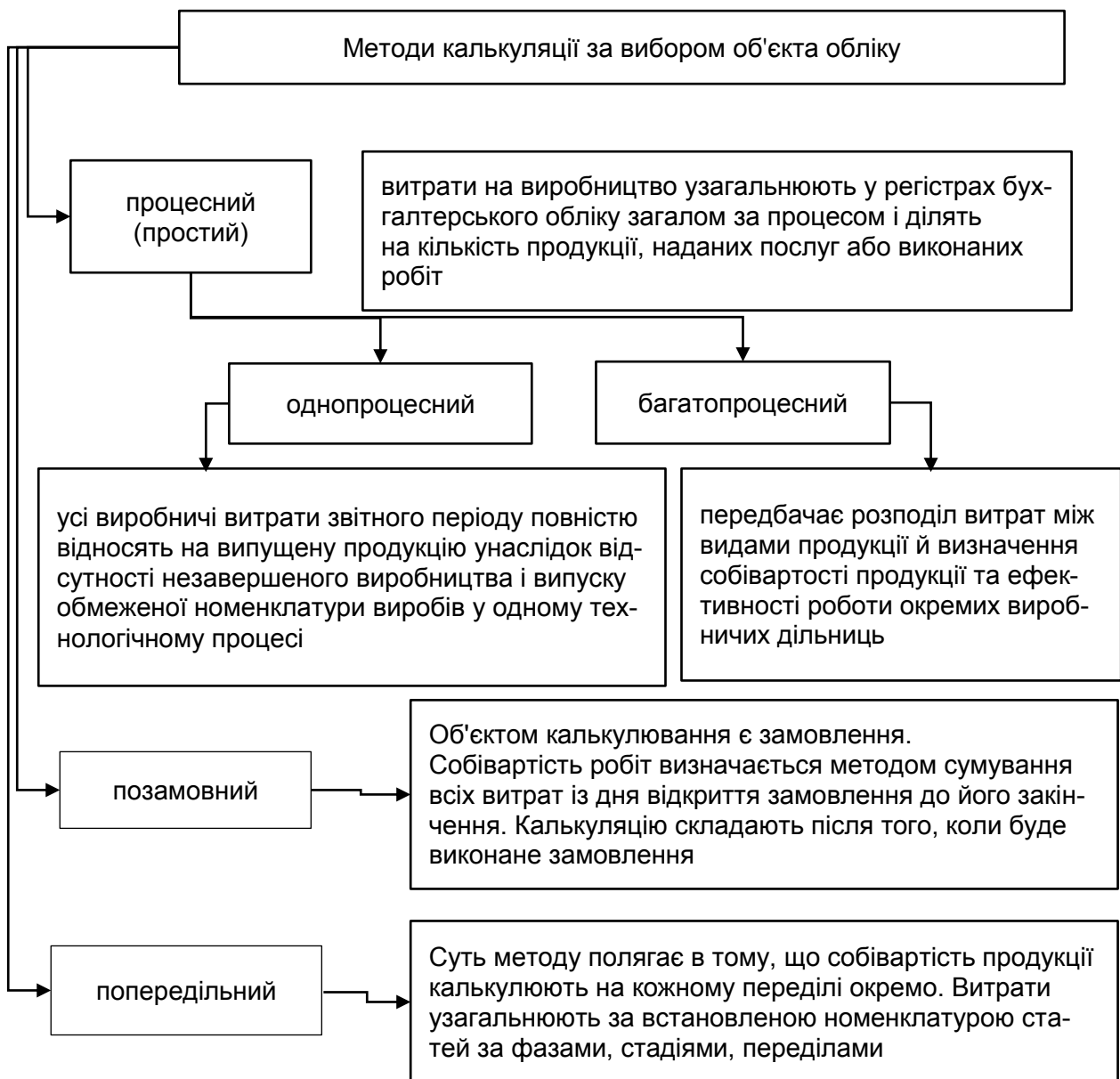


Рис. 4.8. Методи калькуляції за вибором об'єкта обліку

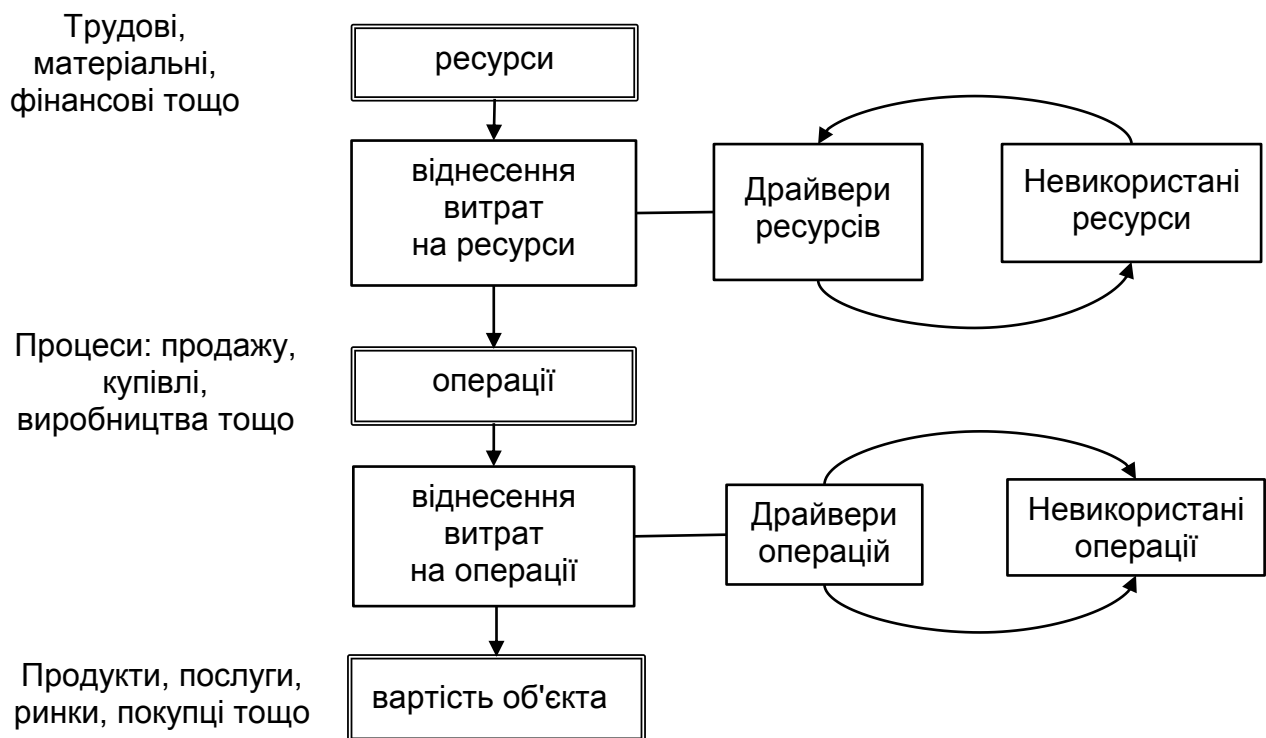


Рис. 4.9. Метод ABC (Activity-Based Costing)

Зазначимо, що розробниками цього підходу вважаються американські вчені Р. Купер і Р. Каплан, які опублікували восени 1988 року статтю в журналі "Гарвард Бізнес Ревью" під назвою "Правильно измерить затраты – принять правильно решение" та запропонували назвати цей метод обліку витрат "функціональним обліком" чи "методом обліку витрат за функціями" (ABC) [5, с. 189]. Сам термін "Activity-Based Costing" уперше було вжито під час дослідження фірми John Deere (виробник тракторів і комбайнів). У літературі він уперше з'явився у статті Робіна Купера "Cost management concepts and principles – the rise of activity-based costing", Journal of Cost Management (1988) [30].

Система управління витратами, заснована на використанні ABC-методу, передбачає можливість оцінювання доцільності їх здійснення з погляду корисності виконання пов'язаних із цими витратами операцій технологічного процесу. Наявність такого оцінювання дозволяє оптимізувати обсяг витрат за рахунок вилучення тих з них, які прямо не пов'язані із процесом виробництва продукції або не забезпечують належного рівня віддачі у вигляді отриманих фінансових результатів (прибутку, доходів від реалізації). Для оптимізації співвідношення між корисним ефектом

об'єкта і сукупними витратами протягом життєвого циклу використовується групування, яке на практиці дістало назву ABC-Analysis, тобто ABC-аналіз [5].

Групування здійснюється за трьома категоріями об'єктів (А, В, С). Водночас категорія А охоплює незначну кількість об'єктів із високим рівнем впливу на результативний показник, що контролюється, категорія В – середню кількість об'єктів із середнім рівнем впливу, а категорія С – значну кількість об'єктів (статей витрат або об'єктів калькулювання собівартості) з незначним впливом на ефективність господарювання. Так, головний сенс дослідження під час ABC-аналізу полягає в тому, що максимальна рентабельність та максимальний приріст ринкової вартості підприємства досягається за рахунок ефективного управління витратами, що належать до категорії А [18].

М. А. Вахрушина пропонує такий алгоритм побудови ABC-методу калькулювання [2, с. 148]:

1. Бізнес підприємства діляться на основні види діяльності (функції, операції). Такими видами можуть бути замовлення на постачання матеріалів; експлуатація основного та допоміжного обладнання, контроль якості напівфабрикатів і готової продукції, їх транспортування тощо. Кількість видів діяльності залежить від її складності. Накладні витрати ідентифікуються із видами діяльності.

2. Для кожного виду діяльності вибирається окремий носій витрат у відповідних одиницях виміру. Водночас дотримуються таких правил: простота в отриманні даних, що відносяться до цього носія, та ступінь відповідності вимірювання витрат через носія до їх справжнього значення.

3. Оцінюється вартість одиниці носія витрат шляхом ділення суми накладних витрат по кожній функції на кількісне значення відповідного носія витрат.

4. Визначається собівартість продукції. Для цього вартість одиниці носія витрат множиться на їх кількість за тими видами діяльності, виконання яких необхідне для виготовлення продукції.

Зміст методу ABC полягає в ідентифікації усіх процесів на виробництво та реалізацію продукту, розрахунку вартості затрачених ресурсів у розрізі окремих процесів та вартості процесів. Метод забезпечує виконання таких завдань:

- розподіл непрямих витрат, зокрема підрозділів, безпосередньо не пов'язаних із виробництвом продукції, на окремі види продуктів;
- розрахунок витрат на окремі види продукції та їх рентабельності;

- виявлення резервів зниження витрат на основі підвищення ефективності управління ресурсами і бізнес-процесами;
- покращення менеджменту непрямих витрат;
- забезпечення прозорості процесів і витрат ресурсів, зокрема, за підрозділами, які генерують непрямі витрати;
- мотивація менеджменту та персоналу до раціонального використання ресурсів [20].

Модель управління витратами з використанням методу ABC наведена на рис. 4.10 [20].

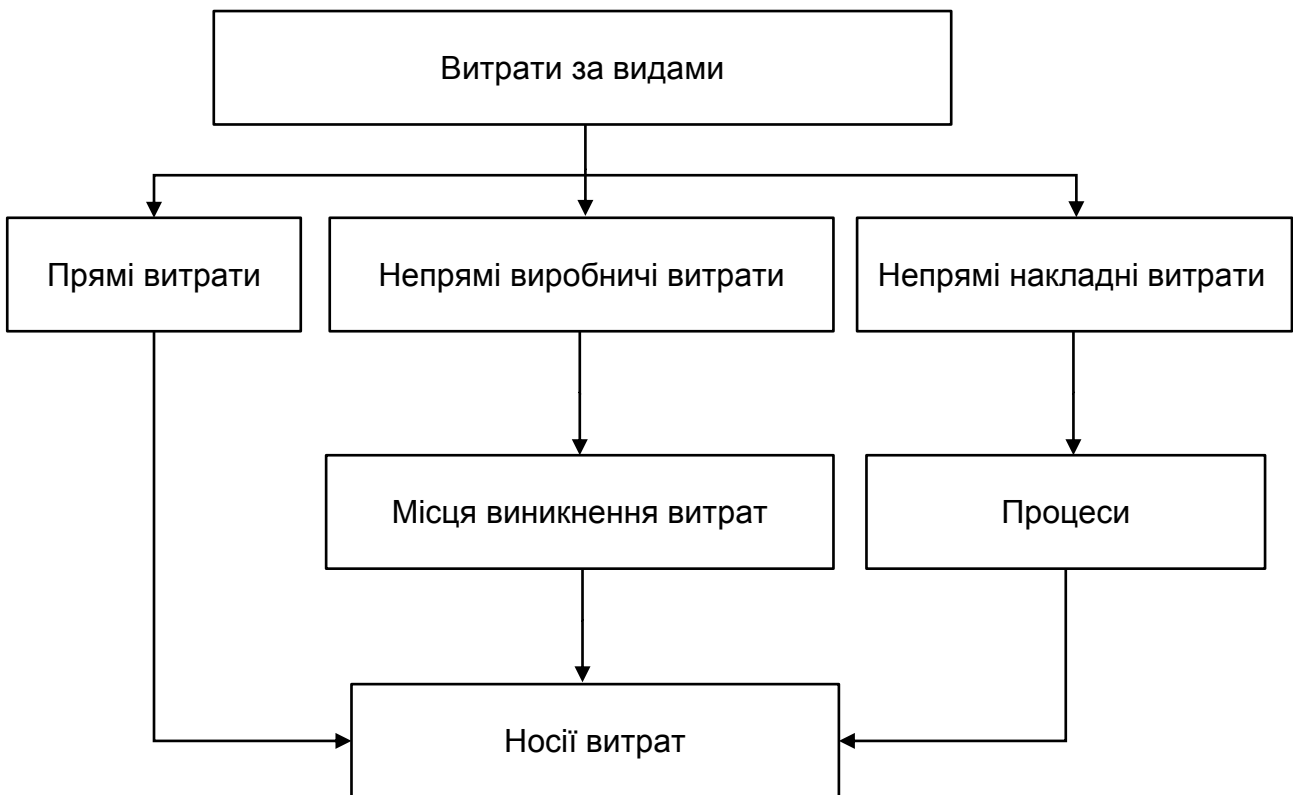


Рис. 4.10. Калькулювання за методом ABC

Отже, калькулювання на основі діяльності передбачає, що продукція виготовляється під час виробничих процесів, а процеси споживають певні ресурси. Такий підхід обумовлений тим, що технологічний час найчастіше становить не більше ніж 15 % від процесу виробництва, а решту складають операції (збереження, транспортування, контролю тощо) які збільшують витрати, але не збільшують вартості виробу.

Основні переваги та недоліки методу ABC надано в табл. 4.8 [5].

Переваги та недоліки методу ABC

Переваги	Недоліки
Дає можливість більш точно визначити витрати на невикористані потужності для періодичного їх списання на витрати періоду. Собівартість одиниці продукції, обчислена за допомогою даного методу, є найкращою фінансовою оцінкою спожитих ресурсів, оскільки враховує складні альтернативні способи визначення зв'язків між продукцією і використанням ресурсів	Проблема часу, зусиль, пов'язана з навчанням персоналу, збиранням даних під час як упровадження системи, так і її використання
У разі застосування отриманої інформації про собівартість продукції для цілей ціноутворення підвищується конкурентоспроможність продукції в ринкових умовах	Система обтяжлива для підприємств-виробників, у зв'язку з наявністю довгих і складних продуктивних ланцюжків
Метод може стати обґрунтуванням зниження витрат і підвищення ефективності роботи підприємства, зокрема метод дає значну економію витрат на оплату праці персоналу	Існує небезпека отримання надміру деталізованої інформації про витрати, що може призвести до інформаційного перевантаження підприємства
Дозволяє отримати інформацію про прибутковість або збитковість роботи підприємства в аспекті клієнтів	Для методу ABC необхідний більш бюрократичний режим, ніж для традиційних методів
Дозволяє отримати більше інформації для управління витратами, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень стратегічного планування	
Не тільки надає нову інформацію про витрати, але й генерує ряд показників нефінансового характеру, здебільшого вимірників обсягу виробництва і визначення виробничих потужностей підприємства	

Іноземні фахівці досить широко застосовують аналіз співвідношення "витрати – випуск – прибуток" (Cost – Volume – Profit Relationships, або CVP). CVP-аналіз базується на легко обчислюваних показниках і дає змогу аналізувати залежність прибутку від рівня цін, структури виробництва, витрат; дозволяє оцінити вплив витрат та обсягу продажу продукції на прибуток. До переваг цього методу можна віднести те, що підприємство має змогу залежно від запланованого прибутку визначити обсяг реалізації.

Недоліками методу є: поділ витрат підприємства на постійні та змінні, що на практиці зробити складно, оскільки зміна наявних у моделі чинників може суттєво змінити кінцевий результат [21].

Ще одним методом, що застосовується в управлінні витратами, є LCC-аналіз. (Life Cycle Costing) – розрахунок витрат за етапами життєвого циклу продукції. За цим методом визначаються витрати на виробництво і продаж конкретного продукту впродовж усього його життєвого циклу й надалі зіставляються з відповідними доходами. До переваг цього методу можна віднести забезпечення прогнозу співвідношення отриманого доходу та понесених витрат щодо виробництва виробу загалом та забезпечення стратегічного бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів. Недоліками методу є: необхідність забезпечення точності інформації; складнощі у сфері ідентифікації етапів життєвого циклу; невизначеність обліку накладних витрат.

Розкриваючи проблематику відбору та узгодження методів управління витратами на підприємстві, доцільним є зосередження уваги на правильності підбору необхідного методу управління витратами (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Модель відбору методів управління затратами на підприємстві

Групи критеріїв відбору методів управління витратами	Критерії відбору методів управління витратами	Методи управління витратами на підприємстві
1	2	3
Стратегічна мета підприємства	Вихід на нові ринки	LCC-аналіз, таргет-костинг, CVP-аналіз, бенчмаркінг витрат
	Закріплення на наявних ринках	Бенчмаркінг витрат, кайзен-костинг
	Зростання прибутку в короткостроковому періоді	Метод ABC, кост-кілінг
	Зростання прибутку в довгостроковому періоді	Таргет-костинг, кайзен-костинг
	Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок низьких витрат і відповідної їм низької ціни	CVP-аналіз, таргет-костинг, бенчмаркінг витрат
	Випуск нової продукції і виведення її на новий або наявний ринок	LCC-аналіз, таргет-костинг

1	2	3
Мета управління витратами	Скорочення витрат	Кост-кілінг, CVP-аналіз, метод ABC
	Забезпечення цільового рівня витрат	Бенчмаркінг витрат, таргет-костинг
	Забезпечення перевищення доходу над витратами в довгостроковому періоді	Таргет-костинг, метод ABC, LCC-аналіз
	Ефективне використання наявних ресурсів	Стандарт-костинг, метод ТОС, LCC-аналіз
Стадія життєвого циклу продукції	Упровадження на ринку	Таргет-костинг, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз
	Зростання	Стандарт-костинг, директ-костинг, LCC-аналіз
	Зрілість	Кайзен-костинг, LCC-аналіз, CVP-аналіз
	Спадання	Кост-кілінг, LCC-аналіз
Місце управління витратами в загальній системі управління підприємством	Управління витратами є пріоритетним в управлінні підприємством	Таргет-костинг, кайзен-костинг, LCC-аналіз
	Управління витратами розглядається поряд з іншими об'єктами управління	Кост-кілінг, кайзен-костинг, стандарт-костинг, директ-костинг, CVP-аналіз, метод ABC, бенчмаркінг витрат
	Управління витратами відіграє допоміжну роль	Стандарт-костинг, директ-костинг, CVP-аналіз, метод ABC, бенчмаркінг витрат, кост-кілінг

Отже, кожне підприємство під час оптимального методу управління витратами повинно керуватися власними можливостями і цілями.

Контрольні запитання

1. Визначте сутність, мету та завдання управління витратами підприємства.
2. Визначте сутність вартісного аналізу та розкрийте механізм його проведення.
3. Визначте сутність ABC-аналізу та розкрийте механізм його проведення.

4. Визначте сутність аналізу сильних та слабких місць на підприємстві та розкрийте механізм його проведення.

5. Опишіть систему "директ-костинг", і систему "стандарт-костинг", дайте їм характеристику і наведіть сферу застосування.

6. Визначте сутність аналізу взаємозв'язку "витрати – обсяг – прибуток" та розкрийте механізм його проведення.

7. Дайте класифікацію витрат підприємства виходячи з потреб ухвалення управлінських рішень.

8. Охарактеризуйте методи розподілу сукупних витрат на змінні та постійні.

Тестові завдання

1. ABC-аналіз застосовують під час вирішення таких основних завдань:

- а) оптимізація товарно-матеріальних запасів;
- б) розрахунок суми покриття;
- в) прогнозування банкрутства;
- г) виявлення резервів зниження затрат сировини, матеріалів;
- д) забезпечення координації системи бюджетів на підприємстві.

2. Бенчмаркінг – це:

- а) внутрішній аналіз і порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства;
- б) маркетинговий аналіз ринку;
- в) порівняльний аналіз продуктивності виробничих процесів та інших параметрів даного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;
- г) аналіз окремих процесів, функцій, методів і технологій порівняно з підприємствами, які не є конкурентами даного підприємства;
- д) аналіз сильних і слабких місць на підприємстві.

3. Виробництво продукції певного виду в короткому періоді є доцільним, якщо показник маржинального доходу для неї:

- а) дорівнює нулю;
- б) перевищує постійні витрати;
- в) перевищує змінні витрати;
- г) перевищує сумарні витрати.

4. У разі виконання якої мінімальної умови товар доцільно залишати в асортименті:

а) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину прямих витрат;

б) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину непрямих витрат;

в) якщо виторг від реалізації покриває частину змінних витрат, пов'язаних з виробництвом цього виду товару;

г) якщо виторг від реалізації покриває всі змінні витрати, пов'язані з виробництвом цього виду товару?

5. Яке призначення оперативного фінансового планування:

а) контроль за платоспроможністю підприємства;

б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;

в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;

г) контроль за своєчасністю платежів;

д) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей?

Теми есе, наукових статей та доповідей

1. Методологічні аспекти формування системи контролінгу витрат.

2. Заходи щодо підвищення ефективності фінансового контролінгу витрат на підприємстві.

3. Бюджетування в системі контролінгу витрат.

4. Особливості використання інструментів оперативного та стратегічного фінансового контролінгу в управлінні витратами.

5. Система збалансованих показників та бенчмаркінг в оцінюванні ефективності управління витратами.

Практичні завдання

Завдання 4.1. На основі звітності самостійно обраного промислового підприємства проаналізуйте витрати підприємства за даними про діяльність підприємства; визначте відносні показники витрат підприємства, а саме частку витрат у вартості продукції, частку собівартості у виторгу від реалізації продукції, частку матеріальних витрат у собівартості продукції, частку адміністративних витрат у виторгу від реалізації продукції;

частку витрат на збут у виторгу від реалізації продукції; частку фінансових витрат у виторгу від реалізації продукції, і зробіть відповідні висновки.

Дослідіть тенденції зміни зазначених показників і їхній вплив на формування прибутку підприємства. Зробіть висновки щодо динаміки загального обсягу витрат та доходів, які вплинули на ці зміни.

Завдання 4.2. На основі даних таблиці проведіть ABC- та XYZ-аналіз асортименту молочної продукції молокозаводу та зробіть висновки щодо доцільності формування запасів окремих товарів. Виробництво товарів у першому кварталі року складає 20 % від загальної кількості, у другому – 30 %, у третьому – 35 %, у четвертому – 15 %.

Таблиця

ABC-аналіз асортименту молочної продукції

Назва товару	Вартість 1 л, грн	Річний обсяг продаж, л
Молоко свіже	14	5000
Молоко пряжене	18	1845
Кефір	16	2869
Ряжанка	18	1400
Йогурт	17	1340
Сметана	15	1800
Сироватка	14	592
Кисломолочний газований напій	20	567

Завдання 4.3. ТОВ "Марія" виробляє дитячі м'які іграшки. Оптова ціна однієї іграшки 15 грн. Змінні витрати у собівартості одиниці виробу – 5,6 грн. Виробнича потужність підприємства за зазначеним виробом складає 5000 од./рік. Постійні витрати підприємства за рік складають 60 тис. грн. Визначте: кількість виробів, які необхідно реалізувати для отримання 100 тис. грн прибутку; прибуток від реалізації виробу, який можна отримати під час зниження постійних витрат підприємства на 30 000 грн за рік та змінних витрат у собівартості одиниці виробу на 15 %; оптову ціну виробу для отримання прибутку в розмірі 110 тис.грн і в разі реалізації 9 500 од. виробів; додаткову кількість реалізації виробу у зв'язку зі збільшенням постійних витрат на оренду приміщення у розмірі 94 тис. грн на рік.

Розділ 5. Бюджетування як інструмент фінансового контролінгу

Мета – формування системи теоретичних знань та практичних аспектів щодо контролінгу витрат в системі фінансового управління підприємством.

Основні питання:

5.1. Бюджетування в системі фінансового контролінгу.

5.2. Види бюджетів.

Компетентності, що формують із теми:

знання: сутності контролінгу витрат; класифікації витрат за організаційно-управлінським критерієм; концепцій управління витратами; методичного інструментарію контролінгу витрат; механізмів розподілу витрат; системи бюджетів на підприємстві; порядку складання бюджетів;

уміння: визначати доцільність виробництва продукції, мінімальних цін та обсягів реалізації; володіти бенчмаркінговими технологіями діагностики ефективності контролінгової системи; ухвалювати управлінські рішення на основі механізму контролінгу в системі управління витратами підприємства; виявляти резерви зниження собівартості в аспекті окремих центрів витрат чи видів продукції; формувати систему бюджетування на підприємстві;

комунікації: володіння методичними основами формування адекватної бази розподілу непрямих витрат, розроблення управлінських рішень щодо вдосконалення системи аналізу, обліку, контролю за витратами на підприємстві;

автономність та відповідальність: ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо оптимізації витрат і прибутку підприємства; самостійно ухвалювати ефективні управлінські рішення та відповідати за коректність і адекватність розроблених прогнозних показників; відповідати за коректність та адекватність розроблених моделей.

Ключові терміни: контролінг витрат, класифікація витрат, розподіл витрат, бюджет, бюджетування.

5.1. Бюджетування в системі фінансового контролінгу

Бюджетування трактується фахівцями як комплексна система оперативного управління ресурсами підприємства на всіх його рівнях, що реалізує тактичні цілі керівництва в межах прийнятої стратегії, тобто, по суті, як система внутрішньофірмового фінансового управління [1; 7; 12].

Так, А. Кармінський зазначає, що бюджетування – це складання бюджету в межах формального процесу планування [9, с. 110]. Л. Сухарєва розширює сутність бюджетування та розглядає його як процес розроблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства під час здійснення його фінансово-господарської діяльності, які розраховані на визначений період часу [22, с. 96]. Більш повно сутність бюджетування розкриває Л. Лігоненко: бюджетування – динамічна управлінська технологія, яка на основі формування необхідного інформаційного забезпечення передбачає складання системи бюджетів, доведення їх до виконавців центру фінансових витрат (ЦФВ), організацію виконання, оперативне корегування (за потреби), контроль та оцінювання їх виконання [13, с. 38].

Тож, погоджуючись із І. О. Чаюн, система бюджетування – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють як єдине ціле, забезпечують розроблення, організацію та реалізацію бюджетного процесу за визначеним та зрозумілим порядком, який описується за допомогою певних регламентів. А бюджетне управління є формуванням та реалізацією економічного потенціалу підприємства за допомогою бюджетів. Воно включає управління результатами економічної діяльності, економічними ресурсами (зокрема, матеріальними, фінансовими, трудовими, нематеріальними), інтегральними характеристиками стану підприємства, а саме економічною рівновагою, безпекою, стійкістю та життєздатністю підприємства. Бюджетне управління – це розподілена система погодженого управління діяльністю підрозділів підприємства, яка спрямована на імплементацію стратегічних цілей у процесі бюджетування, регулювання, координації, адаптації, стимулювання до виконання тактичних та оперативних бюджетів задля зростання цінності підприємства для всіх груп стейкхолдерів [28].

На практиці є тісний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом. За стратегічної постановки питання завжди домінує питання

оперативної здійсненності і навпаки – оперативні проблеми прибутковості можуть бути не досягнутими в разі нехтування стратегічною постановкою питання. Цей взаємозв'язок завжди має фундаментальний характер. Таким чином, оскільки бюджетування є основним інструментом реалізації оперативного контролінгу, то воно повинне забезпечувати взаємозв'язок зі стратегією підприємства.

Метою бюджетування є опис майбутнього стану підприємства в економічних показниках таким чином, щоб оптимально забезпечити досягнення вартісних (чи інших, що виражаються через фінансово-господарські показники) цілей підприємства [16].

Погоджуючись із [27], зазначимо, що повноцінне бюджетування, як управлінська технологія, має включати три взаємопов'язані складові частини: технологію, організацію і автоматизацію фінансових розрахунків (рис. 5.1).

Отже, створення і подальше повноцінне функціонування системи бюджетування на підприємстві забезпечується комплексом дій у межах трьох складових [4]:

1) технології бюджетування, до складу якої входять інструменти фінансового планування (види і формати бюджетів, система цільових показників і нормативів), порядок консолідації бюджетів різних рівнів управління і функціонального призначення тощо;

2) організації бюджетування, яка включає фінансову структуру компанії (склад центрів обліку, що є об'єктами бюджетування), бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю (процедури формування бюджетів, їх подання, узгодження і затвердження, порядок подальшого коректування, збирання та оброблення даних про виконання бюджету), розподіл функцій в апараті керівництва (між функціональними службами та структурними підрозділами різного рівня) у процесі бюджетування, систему внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій тощо);

3) автоматизації фінансових розрахунків, що передбачає складання фінансових прогнозів, включаючи сценарний аналіз, постановку так званого суцільно управлінського або інтегрованого обліку, у межах якого в будь-який час можна отримати оперативну інформацію про перебіг виконання бюджетів за окремими напрямками господарської діяльності, видами продукції чи контрактами підприємства, його структурними підрозділами, філіями, дочірніми компаніями тощо.

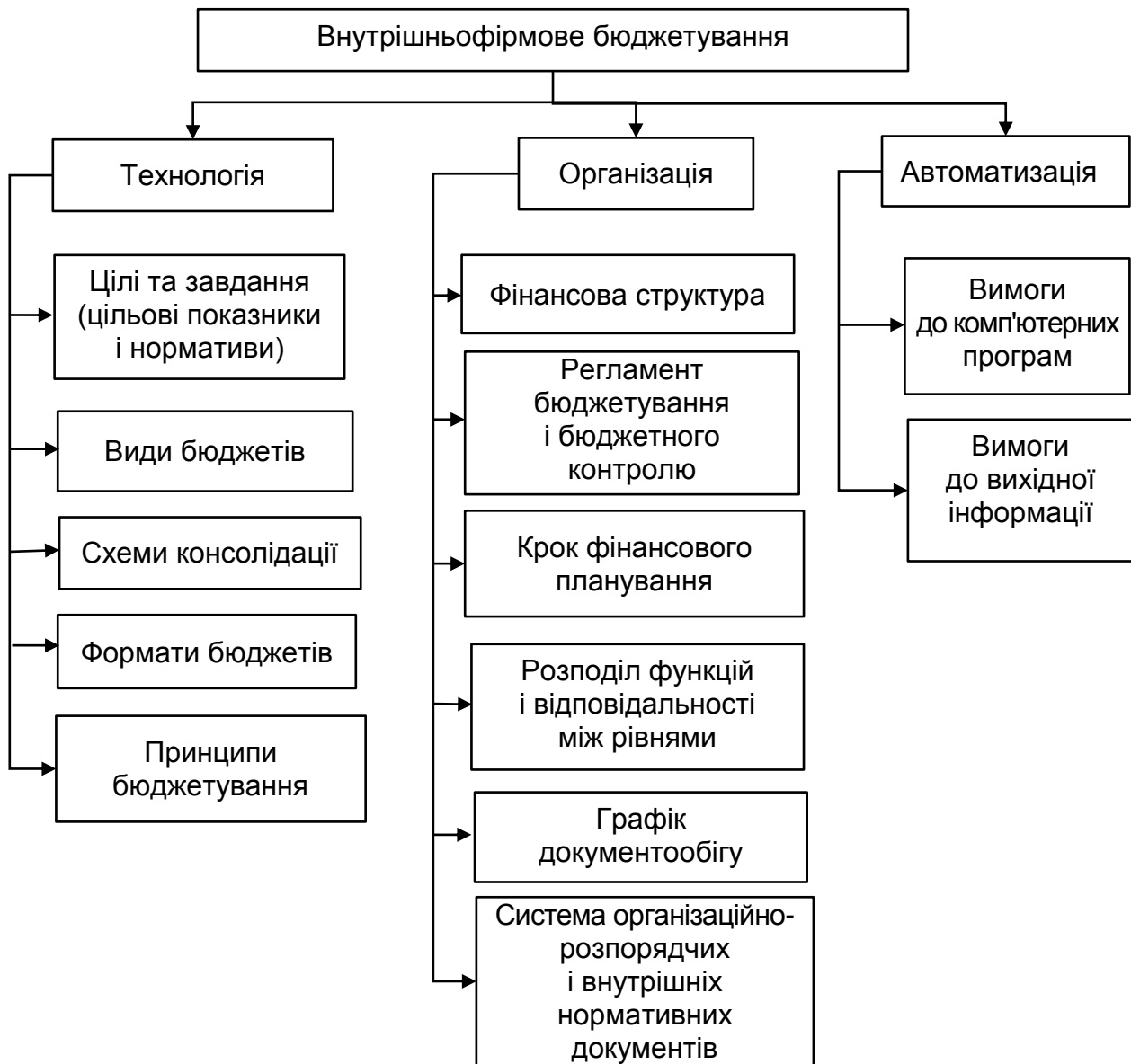


Рис. 5.1. Структура внутрішньофірмового бюджетування

Основні завдання бюджетування такі:

підвищення ефективності та гнучкості управління ресурсами завдяки більш якісному економічному та фінансовому плануванню, що визначає виробничі показники, витрати, джерела і напрями використання коштів;

оперативний контроль за виконанням встановлених фінансово-економічних показників (рентабельність, чистий прибуток, ліквідність тощо);

залучення до бюджетного процесу керівників усіх рівнів управління, цільова орієнтація і координація їхньої господарсько-фінансової діяльності;

забезпечення поточного планування;

забезпечення координації, кооперації і комунікації підрозділів підприємства;

обґрунтування витрат підприємства;
створення бази для оцінювання і контролю планів підприємства;
виконання вимог законів і контрактів [17].

Формування системи бюджетування як методу контролінгу надано на рис. 5.2.

Для забезпечення успішного впровадження бюджетування, ефективного його використання на підприємстві необхідно дотримуватися певних принципів, серед яких:

принцип цілепогодження – потребує, щоб процес бюджетування починався "знизу вгору", оскільки керівники нижчого рангу краще знають ситуацію на ринку і зі свого боку забезпечать реалізованість бюджетних величин. Далі шляхом узгодження бюджетних планів між керівниками вищого та нижчого рангів забезпечується відповідність цілям конкретних планів підприємства, тобто процес реалізується за схемою "згори вниз";

принцип пріоритетності відносно завдання координації бюджетування – забезпечує використання дефіцитних засобів у найбільш вигідному напрямку, а витрати на інші напрями скорочуються;

принцип причинності – кожна планова одиниця може планувати і відповідати тільки за ті величини, на які вона може чинити вплив;

принцип відповідальності – передавання кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом із повноваженнями втручатися в разі потреби в розвиток ситуації з відповідними корегувальними заходами;

принцип постійності цілей – встановлені один раз базові величини не мають бути принципово змінені протягом контрольного періоду;

принцип повноти – розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та всі підрозділи підприємств;

принцип обґрунтованості та реальності – необхідності пріоритету реалізації продукції над виробництвом та врахуванням обмеженості ресурсів, які є в розпорядженні підприємства;

принцип інтегрованості – зумовлюється потребами тісного взаємозв'язку між різними видами і рівнями бюджетів;

принцип гнучкості – можливість коригування бюджетів у разі зміни умов діяльності підприємства;

принцип економічності – витрати на бюджетування мають раціонально співвідноситися з отриманими результатами;

принцип періодичності бюджетування – бюджети мають складатися на певні періоди, термін яких залежить від специфіки діяльності підприємства [16].



Рис. 5.2. Схеми формування системи бюджетування як методу контролінгу

Оснoву побудoви та інтеграції бюджетування в загальну систему управління підприємством мають становити науково обґрунтовані і практично орієнтовані елементи, сукупність яких розглянуто в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Сукупність елементів бюджетування [10]

Елемент	Сутність
Об'єкт	підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проєкти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку
Предмет	ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства (доходи, витрати, фінансові результати, активи, пасиви, грошові потоки) – прогнозні та фактичні, величина їх відхилень
Суб'єкт	власники; фінансовий директор; члени бюджетного комітету (іншого координаційного органу); функціональні менеджери; керівники структурних підрозділів і центрів відповідальності; посадові особи, відповідальні за бюджетування
Мета	ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства і зростання його ринкової вартості
Завдання	вибір об'єктів бюджетування; розроблення бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення джерел і обсягів фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період (квартал, рік)
Принципи	часова визначеність; багатоваріантність; релевантність інформації; узгодженість цілей "знизу вгору"; зв'язок із фінансовою стратегією підприємства; хронологічність; підпорядкованість виконавцям; уніфікація форм бюджетів
Функції	планування; контроль; координація; аналіз і оцінювання; облік; організація; регулювання; мотивація; інформаційна функція; комунікативна функція; функція ухвалення рішень і делегування повноважень

Далі необхідно дослідити наявні методи бюджетного планування (рис. 5.3). Від вибору методів бюджетного планування, тобто способів та прийомів формування бюджетів, значною мірою залежить реалістичність планових показників. Слід зазначити, що методи бюджетування можуть відрізнятися від потреб підприємства, розмірів підприємства, особливостей його структури та бюджетної політики підприємства.



Рис. 5.3. Класифікація методів бюджетного планування на підприємстві

Отже, за порядком розроблення бюджетів розрізняють:

метод синхронного (симультаційного) бюджетного планування, який полягає в одночасному розробленні й координуванні бюджетів на різних рівнях та різного спрямування;

метод послідовного (сукцесійного) бюджетного планування, що полягає в логічному послідовному розробленні розпису надходжень і видатків об'єктів бюджетного планування з метою формування зведених бюджетів підприємства.

За рівнем пристосування бюджетного планування до змін середовища функціонування підприємств розрізняють:

метод стабільного (фіксованого) бюджетного планування, що передбачає формування обраних бюджетів на бюджетний період та відсутність жодних змін і коригувань протягом періоду виконання. Найкраще їх застосовувати для планування постійних витрат. Цей метод простий у застосуванні, відносно нетрудомісткий, проте він прив'язаний лише до одного діапазону ділової активності. За суттєвих змін у середовищі фіксовані бюджети стають нереалістичними і неадекватними;

метод гнучкого бюджетного планування має на меті одночасне розроблення декількох варіантів бюджетів для різних діапазонів ділової активності внаслідок впливу різних чинників – величини попиту, рівнів інфляції тощо. Такі бюджети враховують оптимістичні і песимістичні прогнози. Їх найкраще застосовувати щодо змінних витрат. Цей метод забезпечує високий рівень адаптації бюджетів завдяки їх систематичній актуалізації, проте є трудомістким, потребує спеціального програмного забезпечення;

метод неперервного (плинного) бюджетного планування, за якого бюджети формуються в незмінному часовому періоді бюджетного періоду, виходячи з того, як виконано попередні етапи.

За рівнем централізації бюджетного планування розрізняють:

метод централізованого бюджетного планування ("згори донизу"), що передбачає розроблення бюджетів для підрозділів нижчого рівня, виходячи зі зведених бюджетів підприємства;

метод децентралізованого бюджетного планування ("знизу вгору", або метод бюджетних замовлень), що передбачає послідовну інтеграцію бюджетів підрозділів нижчого рівня до бюджетів підрозділів вищого рівня і остаточно – до зведеного бюджету;

метод зустрічного бюджетного планування (комбінований), що передбачає передавання згори вниз орієнтованих бюджетів, їхнє опрацю-

вання центрами відповідальності й передавання у зворотному порядку для формування зведених бюджетів.

За вибором об'єктів бюджетного планування розрізняють:

метод поопераційного бюджетного планування, що полягає у формуванні бюджетів за певними операціями;

метод бюджетного планування за центрами відповідальності, що передбачає розроблення бюджетів за визначеними центрами відповідальності з урахуванням у бюджетах центрів відповідальності тільки тих витрат, які ними безпосередньо контролюються і регулюються;

метод бюджетного планування за видами бізнесу, що застосовується з метою ухвалення рішення щодо доцільності розвитку окремих видів бізнесу, проведення реструктуризації та реорганізації;

проектно-програмно-цільовий метод, що передбачає формування бюджетів на підприємстві за конкретними цільовими проектами і програмами.

Застосувавши систему бюджетування, підприємство отримує *можливість*:

1) складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
2) вчасно виявляти найбільш "вузькі" місця в управлінні підприємством;
3) швидко підраховувати економічні наслідки за можливих відхилень від наміченого плану і вчасно ухвалювати ефективне рішення;

4) скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення встановленої мети;

5) підвищити якість управління підприємства за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасно ухвалювати рішення.

Очікувані *результати* від упровадження бюджетування:

підприємство і його керівники отримують процедури регулярного фінансового планування і контролю над виконанням бюджету;

підвищується рівень фінансової дисципліни менеджерів і керівників підприємства;

підприємство має річний бюджет.

До *переваг* бюджетування належать:

надання структурним підрозділам більшої самостійності у витрачанні коштів економії по бюджету фонду оплати праці, що сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості працівників в успішному виконанні планових завдань;

зменшення непродуктивних витрат робочого часу працівників фінансової служби за рахунок мінімізації кількості контрольних параметрів бюджетів;

досягнення режиму суворої економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

5.2. Види бюджетів

Бюджет – це план підприємства на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках. Слід зазначити, що "бюджет" і "план" не тотожні поняття [24]. План – більш широке поняття, яке включає в себе впорядковану систему дій, спрямованих на досягнення деяких цілей. Бюджет – більш вузьке поняття, яке означає кількісне подання плану дій, причому, як правило, поняття "бюджет" традиційно трактується як "кошторис" [25; с. 217].

Є три основні підходи до складання бюджетів:

"знизу вгору" (прогресивне бюджетування). За цього підходу ключові показники основних бюджетів є залишковими величинами окремих часткових бюджетів. Під час складання бюджету "зверху вниз" він передається менеджерам структурних підрозділів для деталізації та розроблення рекомендацій. Ключові показники основних бюджетів задаються вищим рівнем керівництва (зверху);

"зверху вниз" (ретроградне планування). За цього підходу керівництво компанії визначає цілі та завдання, зокрема планові показники. Потім ці показники деталізуються і включаються у плани підрозділів. Тобто планування має чітко виражений адміністративний характер;

"рух назустріч". Підхід передбачає комбінацію елементів ретроградного та прогресивного планування. За цього підходу менеджмент вищої ланки визначає стратегічні цілі на довгостроковий період, які слугують орієнтиром для менеджменту лінійних підрозділів під час розроблення власних бюджетів. Бюджетні показники уточнюються і конкретизуються на децентралізованому рівні. Відповідні часткові бюджети від окремих центрів відповідальності передаються для збалансування вищому рівню та затверджуються центральним керівництвом [28; 29].

Залежно від підходів до розроблення бюджету поділяють на гнучкі та фіксовані (рис. 5.4).

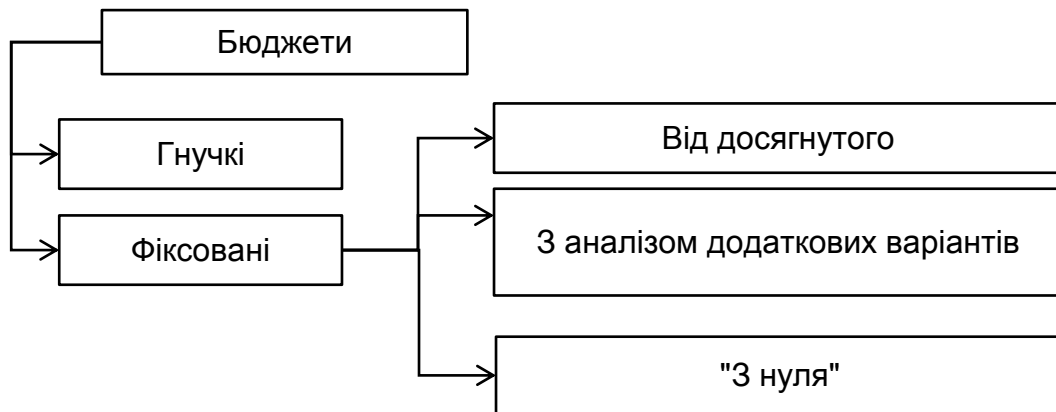


Рис. 5.4. Види бюджетів за критерієм розроблення

Гнучкий бюджет відображає розміри витрат і результати за різного обсягу діяльності відповідного центру відповідальності. Він показує, у який спосіб керівник, змінюючи обсяг випуску чи реалізації, може впливати на витрати чи виторг. У гнучкому бюджеті зазначають ставку змінних витрат на одиницю продукції і приріст змішаних витрат на одиницю приросту обсягу продукції. Постійні витрати виділяють окремо. За принципом гнучкого бюджету планують виручку, витрати на основні матеріали, відрядну зарплату тощо.

Фіксований бюджет не змінюється залежно від зміни рівня ділової активності. Фіксований бюджет використовують для планування частково регульованих витрат, які не залежать від обсягу виготовлюваної продукції.

Виділяють такі різновиди фіксованих бюджетів:

бюджети "від досягнутого" – складають на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства, наприклад бюджет загальногосподарських витрат. Перевагою такого методу є його простота, оскільки він не потребує значних зусиль і витрат часу на розрахунок. Проте суттєвою вадою методу є те, що характер бюджетування у цьому випадку має ретроспективний характер: фінансові менеджери, які розробляють бюджет, спираються на попередній досвід фінансово-господарської діяльності підприємства без належного оцінювання перспективної стратегії його розвитку. Досягнуті результати можна переносити на наступний період, скорегувавши їх на певні коефіцієнти

від попереднього бюджету, або ж без перегляду його основ. Тому, бюджети, розроблені за методом "від досягнутого", називають прирістними, або індексними бюджетами;

бюджети "з аналізом додаткових варіантів" – складають на підставі аналізу різних варіантів;

бюджети "з нуля" – складають виходячи із припущення, що для цього центру відповідальності бюджет складається вперше [11; 23]. Бюджетування передбачає обґрунтування складу та структури статей бюджету заново, без урахування попередніх результатів діяльності. Такі вимоги змушують кожний центр фінансової відповідальності та керівництво підприємства ретельно планувати результативні показники діяльності підприємства. Цей метод, порівняно з попередніми, значно дорожчий і працемісткий, потребує значних витрат часу. Придатний для новостворених підприємств, які ще не мають досвіду попередньої діяльності.

Процес бюджетування включає складання операційного (поточного, періодичного, оперативного), фінансового та зведеного (консолідованого) бюджетів, взаємозв'язок яких надано на рис. 5.5.

Бюджет реалізації – прогноз збуту за видами продукції в натуральному та вартісному виразі. Бюджет реалізації є основою для всіх інших бюджетів, тому що в остаточному підсумку витрати залежать від обсягу виробництва продукції, а обсяг виробництва визначається на основі обсягу реалізації готової продукції. Бюджет реалізації формується на підставі результатів прогнозу продажу.

Програма складання бюджету продажів включає п'ять стадій:

- перша стадія – аналіз руху продажів (аналіз реалізації продукції (sales) за низку попередніх років (або інших періодів) за видами продукції, регіонами, типом покупців, сезонністю, основними товарними групами та їх динамікою, що викликано нерівномірним щорічним приростом продажів, що впливає на розроблення прогнозу);
- друга стадія – аналіз чутливості основних ринків збуту (урахування загального економічного розвитку, фаз циклу – спад, піднесення тощо);
- третя стадія – вивчення можливостей реклами своїх товарів, кооперації, умов кредитування, що впливають на обсяг реалізації;
- четверта стадія – аналіз інформації про вартість невиконаних замовлень та тенденції щодо нових замовлень на продукцію підприємства, що особливо важливо для продукції із тривалим виробничим циклом;

- п'ята стадія – розрахунок продажів за окремими товарними групами і загалом по підприємству. Це кінцева фаза складання бюджету продажів, коли формується основна стратегія та обсяг продажів.

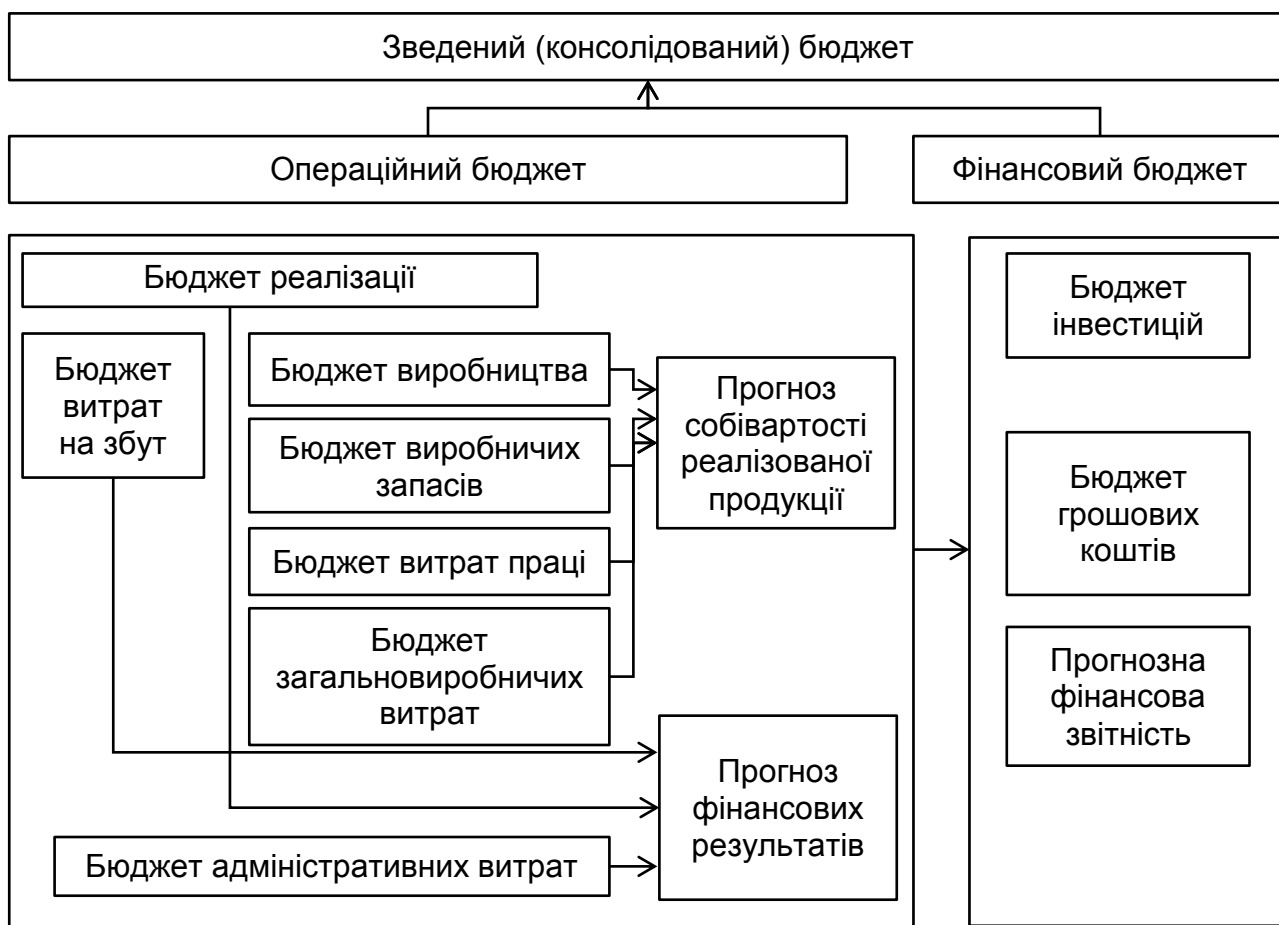


Рис. 5.5. Структура зведеного (консолідованого) бюджету

Бюджет виробництва – це плановий випуск продукції в натуральних одиницях на бюджетний період, який входить до сфери відповідальності керівника виробництва. Він визначає обсяг ресурсів, необхідних для забезпечення безперервного процесу виробництва відповідно до запланованого обсягу продажу. Також має забезпечуватися необхідний рівень запасів.

Бюджет прямих матеріальних витрат складається в натуральному й вартісному виразах з метою визначення кількості матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції та кількості матеріалів, які необхідно закупити протягом планованого періоду. Бюджет прямих витрат на оплату праці – це плановий документ, у якому відображаються

витрати на оплату праці для забезпечення виробництва запланованого обсягу продукції, виконання робіт та послуг у бюджетному періоді.

Бюджет загальновиробничих витрат – деталізований план майбутніх виробничих витрат, що відмінні від прямих витрат матеріалів і прямих витрат праці. Цей бюджет інтегрує всі бюджети загальновиробничих витрат та, акумулюючи інформацію, надає дані для обчислення цих витрат на майбутній період. Тобто бюджет загальновиробничих витрат – це планування цехових витрат та витрат на експлуатацію машин та устаткування. Ці витрати бувають змінними та постійними.

Бюджет витрат на збут – плановий документ, що відображає постійні та змінні витрати, пов'язані зі збутом продукції в бюджетному періоді. Цей бюджет формують після складання бюджету реалізації, оскільки він тісно пов'язаний з останнім. Бюджет витрат на збут має співвідноситися з обсягом реалізації. Неможливо очікувати зростання обсягу реалізації, одночасно плануючи зниження витрат, пов'язаних зі стимулюванням збуту продукції. Значна частина статей бюджету витрат на збут планується у відсотках до обсягу реалізації, за винятком оренди складських приміщень і транспортних послуг. Під час розроблення цього бюджету також розглядаються витрати на упакування, транспортування, страхування, збереження товарів на складі.

Бюджет адміністративних витрат – плановий документ, що відображає очікувані витрати на управління й обслуговування підприємства загалом. Його складають через об'єднання бюджетів усіх відділів підприємства. Особливістю його є те, що значну частину елементів бюджету складають постійні витрати, а змінна частина планується як відсоток від величини певного показника.

Таким чином, операційний бюджет – це сукупність бюджетів витрат та доходів за окремими операціями підприємства. Фінансовий бюджет – сукупність бюджетів, у яких відображаються обсяг і структура грошових коштів підприємства та напрямки їх використання. Консолідований (зведений) бюджет – це сукупність бюджетів, що характеризують прогнозовані обсяги продажу, витрат та фінансових операцій у наступному періоді. Консолідований (зведений) бюджет створює інформаційні потоки, необхідні керівництву для ухвалення управлінських рішень у сфері фінансового планування.

Фінансовий бюджет слугує для консолідації всіх поточних (операційних) бюджетів підприємства. До складу фінансових бюджетів входять:

бюджет доходів і витрат. Цей бюджет є розрахунковою оцінкою доходів і витрат підприємства, а також його структурних підрозділів на майбутній період. Він показує, який дохід заробило підприємство за плановий період і яких витрат було завдано. Більшою частиною вихідних даних для розроблення бюджету доходів і витрат є дані, отримані з операційних бюджетів. *Бюджет доходів і витрат* містить розрахунки низки основних показників:

- прибутки від основної (промислової) діяльності;
- амортизаційних відрахувань на відновлення основних фондів;
- надходжень засобів у порядку довгострокового і середньострокового кредитування;
- відсотків банкам за кредитами, фінансових результатів від інших видів діяльності і т. д.

Склад показників планового бюджету доходів і витрат підприємства є визначеною системою, що дає змогу в рамках кожного періоду планування визначати:

- джерела витрат, їх співвідношення;
- ступінь і напрямки використання, розподілу джерел;
- збалансованість їх із витратами.

Та частина прибутку, що залишилася після сплати податків, спрямовується на:

- створення фінансового резерву;
- фінансування капітальних вкладень і приріст оборотних коштів;
- виплату відсотків банкам за надані ними кредитні ресурси;
- виплати дивідендів власникам цінних паперів, емітованих і реалізованих підприємством своїм працівникам;
- витрати на господарське утримання соціально-культурних і соціально-побутових об'єктів, на інші цілі;

бюджет руху грошових коштів – це план руху коштів на поточному рахунку та в касі підприємства і його структурних підрозділів, що відображає всі прогнозовані надходження і витрати коштів унаслідок їхньої діяльності. Мета складання цього бюджету – забезпечити достатність грошових ресурсів на будь-який момент для здійснення операцій поточної, інвестиційної та фінансової діяльності. Головне завдання – перевірити реальність джерел

надходження коштів (приток) і обґрунтованість витрат (відтоків), синхронність їх виникнення, визначити можливу величину потреби в позикових коштах. Бюджет руху грошових коштів (БРГК) відображає також потребу у зовнішньому фінансуванні – кредитах, інвестиціях. БРГК свідчить про передбачувані умовами договорів надходження передоплати за продукцію, що постачається, затримку надходжень за відвантажену раніше продукцію – дебіторську заборгованість, використання негрошових форм платіжних документів – фінансових сурогатів (заліків, казначейських зобов'язань, векселів, тощо). Якщо залишки коштів на початок бюджетного періоду (вступне сальдо) і очікувані надходження коштів протягом цього періоду будуть недостатніми для покриття витрат відповідно до бюджету доходів і витрат, а також інших витрат у відповідний бюджетний період (наприклад, на капітальні інвестиції), то необхідно залучити додаткові джерела коштів (кредит чи іншу форму зовнішніх фінансових джерел), здійснити залік для зниження дебіторської чи кредиторської заборгованості тощо;

загальний бюджет за балансовим листом. Розроблення бюджету за балансовим листом, або прогнозним балансом активів і пасивів, є завершальним етапом бюджетування. Відмінна особливість цього етапу бюджетування полягає в тому, що деякі статті балансу з'являються внаслідок розроблення бюджету доходів і витрат.

Складання прогнозного балансу потрібне підприємству з різних причин. Воно:

- може висвітлити окремі несприятливі фінансові проблеми, розв'язувати які керівництво не планувало;
- слугувати високоточним інструментом контролю решти бюджетів на майбутній період діяльності підприємства;
- допомагає керівництву робити розрахунки різних коефіцієнтів і показників;
- допомагає визначити перспективні джерела фінансування і врахувати важливі обставини, що можуть вплинути на функціонування підприємства у прогнозованому періоді.

Бюджетний баланс – це проформа фінансової звітності, яка містить інформацію про майбутній стан підприємства, що очікується внаслідок запланованих операцій. Бюджетний баланс складається на підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів доходів та витрат, бюджету грошових коштів. Залишок матеріалів визначається, виходячи з запасів

на початок року, бюджетів придбання та використання матеріалів. Залишок готової продукції визначається бюджетом запасів готової продукції, який у нашому прикладі відсутній. Тому суму залишку готової продукції на дату бюджетного балансу можна взяти з бюджету собівартості реалізованої продукції;

інвестиційний бюджет – це фінансовий документ, що забезпечує планування й управління довгостроковими капітальними інвестиціями підприємства. Він показує співвідношення стартових витрат бізнесу і зовнішніх джерел їх фінансування. У процесі розроблення бюджету особливу увагу приділяють окупності капітальних інвестицій. Під час вибору напрямів використання фінансових ресурсів враховують рівень отриманої віддачі. Витрати співвідносять зі строками їх окупності. Вибирають такі напрями інвестування, що забезпечують гранично високу рентабельність. Недостатня величина капітальних інвестицій означає, що підприємство не зможе освоїти поточний обсяг продажів. Надлишкові капітальні інвестиції підприємства призводять до простоїв устаткування та зниження ефективності праці. Необоротні активи призводять до зростання постійних витрат, що, у свою чергу, підвищують поріг беззбитковості.

Невід'ємними складовими бюджетування є бюджетний контроль і рапортування. Ці складові є основою для коригування планів і діяльності підприємства.

Бюджетний контроль – це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності підприємства із плановими (бюджетними) показниками з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою формування пропозицій щодо корекції бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства. Є дворівнева система бюджетного контролю: перший рівень – децентралізований – контроль здійснюється безпосередньо економічними службами структурних підрозділів підприємства; другий рівень – централізований – контроль за виконанням бюджетів відбувається загалом по підприємству і здійснюється безпосередньо службами контролінгу.

Без ефективної системи контролю неможливо забезпечити виконання планів. Система контролю дозволяє вчасно виявляти проблеми, реагувати на небажаний перебіг подій і вносити відповідні коригування в управлінські рішення з метою усунення відхилень. У межах відведеної компетенції кожен працівник діє самостійно, а за необхідності звертається за допомогою до фахівців вищого рівня управління.

До області контролю відносять визначення і документування фактичних показників як результатів реалізації управлінських рішень, порівняння їх із цифрами за бюджетом для визначення ефективності діяльності, а також порівняння показників очікуваного (модифікований бюджет, прогноз) і фактичного виконання бюджету. Д. Хан (Німеччина) відносить до цієї області також перевірку допустимості вихідних передумов і контроль методичної та змістовної погодженості планового процесу.

Завданнями бюджетного контролю є спрямування менеджерів до пошуку шляхів підвищення ефективності своїх дій і врахування впливу своїх рішень на діяльність інших підрозділів (відділів) і підприємства загалом, орієнтація мислення менеджерів на чітке втілення своїх планів у вартісні або кількісні показники.

Рапортування – це формування звіту про виконання бюджету з оцінюванням основних фінансових показників та розробленням пропозицій щодо усунення відхилень. Рапортування забезпечує зворотний інформаційний зв'язок між контролінгом та відповідним носієм рішень. На основі отриманих рапортів керівництво підприємства розробляє та впроваджує заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Важливим завданням контролінгу у зв'язку із цим є розроблення системи мотиваційних стимулів із метою досягнення поточних цілей і бюджетних показників.

Послідовність етапів розроблення і впровадження системи бюджетування на підприємстві може бути наступною:

- 1) визначення кола осіб, що входять до бюджетного комітету і займаються розробленням та впровадженням системи бюджетування на підприємстві;

- 2) розроблення фінансової структури підприємства, визначення центрів фінансової відповідальності, її гармонізація з організаційною структурою;

- 3) формування інформаційної бази впровадження системи бюджетування на підприємстві, адаптація управлінського обліку для цілей бюджетування;

- 4) проведення ґрунтовного аналізу всіх напрямів діяльності підприємства, рівня використання ресурсів, його фінансового становища, напрямів розвитку ресурсного потенціалу підприємства, мінімізації зовнішніх та внутрішніх загроз як передумова розроблення бюджетів на подальший період;

5) визначення методології бюджетування та підходу до складання бюджетів;

6) обґрунтування планових параметрів діяльності підприємства на основі формулювання стратегічних цілей, визначення стратегічної карти, ключових показників ефективності для кожного центру фінансової відповідальності, розроблення системи бюджетів;

7) розроблення регламентів бюджетування, системи координації бюджетного процесу;

8) моніторинг та діагностика рівня виконання бюджетів, розроблення заходів щодо оперативного усунення відхилень від запланованих параметрів;

9) обґрунтування системи стимулювання виконання бюджетів усіма підрозділами підприємства;

10) ознайомлення виконавців із плановими завданнями та системою стимулювання виконання бюджетів [28].

Р. С. Квасницька виділяє такі етапи процесу бюджетування на промислових підприємствах:

Етап 1. Розроблення тактичних (поточних) цілей і завдань бюджетування. На цьому етапі розробляють загальні короткострокові цілі підприємства з метою попереднього обмеження окремих економічних показників його діяльності, зокрема засобів виробництва, продукції, персоналу тощо. Саме цілі стають вирішальними чинниками під час вибору форм і методів бюджетування.

Отже, до цілей першого рівня відносять загальні цілі:

- визначення та реалізацію стратегії розвитку підприємства, що спрямована на підвищення ефективності його функціонування;
- розроблення цілісної концепції ведення бізнесу: планування фінансово-господарської діяльності підприємства загалом на певний період часу;
- створення для підприємства системи координат, яка визначає стан бізнесу в поточний час та його перспективи в майбутньому і слугує основою для опрацювання та ухвалення управлінських рішень у фінансовій сфері.

Цілями другого рівня бюджетування є:

- здійснення періодичного (оперативного) планування;
- забезпечення координації, комунікації та кооперації у діяльності окремих підрозділів підприємства;

- залучення управлінського персоналу середньої ланки до кількісного визначення та обґрунтування планів роботи їхніх підрозділів;
- визначення майбутніх витрат діяльності підприємства загалом та окремих структурних підрозділів зокрема;
- виокремлення та обґрунтування величини ресурсів для забезпечення діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- визначення потреби у фінансових ресурсах та оптимізація грошових потоків;
- мотивація персоналу шляхом його орієнтації на досягнення конкретної цілі в межах загального напрямку діяльності підприємства;
- створення нормативно-правової та аналітичної бази для контролю та оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів і їхнього керівництва;
- забезпечення виконання вимог чинного законодавства та умов контрактів, господарських договорів тощо.

Етап 2. Аналіз та опис наявних бізнес-процесів на підприємстві. Цей етап передбачає визначення об'єкта системи бюджетування, здійснення комплексного обстеження підприємства, яке дає змогу виявити у підрозділах процеси, котрі будуть залучені до впровадження концепції бюджетного управління.

Етап 3. Оцінювання наявної на підприємстві організаційної структури. На цьому етапі на основі здійснення організаційної діагностики визначають "вузькі" місця в діяльності підприємства та розробляють шляхи їх усунення, затверджують зміни організаційної структури. Таким чином, організаційна структура підприємства має бути адекватною системі забезпечення бюджетування з тим, щоб органи управління і організаційні одиниці, які утворюють відповідну організаційну структуру та структуру бюджетів на підприємстві, були взаємопов'язаними. Відповідно процес впровадження бюджетування має здійснюватися як на рівні всього підприємства, так і на рівні окремих його структурних підрозділів.

Етап 4. Затвердження змін організаційної структури та виокремлення на її основі фінансової структури. На цьому етапі розробляють заходи попередження низки ускладнень, які можуть супроводжувати процедуру впровадження бюджетування на підприємстві. До таких заходів належать: визначення центрів відповідальності та встановлення їхнього

взаємозв'язку; визначення фінансової структури підприємства в аспекті центрів відповідальності; формування фактичної облікової (аналітичної) інформації; вибір критеріїв оцінювання результатів діяльності, а також виокремлення функцій підрозділів підприємства, які пов'язані із підтримкою впровадження бюджетування на підприємствах.

Етап 5. Здійснення систематизації розроблюваних бюджетів. Так, орієнтуючись на попередньо затверджені нормативи та конкретні прогнозовані ключові показники діяльності підприємства, на цьому етапі здійснюють систематизацію переліку бюджетів, необхідних для ефективного функціонування системи управління, які керівництво підприємства обирає самостійно. Водночас визначають види бюджетів, які належать до операційних та фінансових бюджетів, розробляють форми цих бюджетів та постатейну їх структуру. Завершує цей етап розроблення схеми консолідації бюджетів між різними рівнями управління. Після завершення побудови організаційної і фінансової структури та належного опрацювання інформаційної структури доцільно переходити безпосередньо до формування організаційно-фінансової моделі.

Етап 6. Розроблення та налаштування організаційно-фінансової моделі бюджетування діяльності. Організаційно-фінансова модель бюджетування діяльності суб'єкта господарювання за всіма рівнями включає перелік показників, методи їх розрахунку, черговість розрахунків та характер їхнього взаємозв'язку, а також види і форми бюджетів і розрахунків. Особливостями її побудови є ієрархічність, тобто на вищому рівні управління виробництвом розробляють цільові показники розвитку, які потім реалізують на нижчих рівнях у процесі впровадження цієї організаційно-фінансової моделі шляхом створення алгоритму руху певного виду ресурсів за центрами фінансової відповідальності. Як правило, цю модель закладають в основу проєкту автоматизації розроблення системи бюджетів підприємства.

Етап 7. Створення бюджетного комітету, розроблення та затвердження бюджетного регламенту. Бюджетний комітет – це робочий орган, який координує розроблення і узгодження бюджетів.

Етап 8. Це етап підготовки персоналу, який містить у собі такі пункти, як: навчання та здобуття відповідної кваліфікації з питань бюджетування та основ планування, організації контролю та аналізу, фахівців, керівників центрів відповідальності, а також управлінського персоналу вищого

рівня; створення та затвердження системи мотивації виконання бюджетів, яка включає матеріальні та моральні стимули працівників усіх рівнів та є індивідуальною для кожного підприємства.

Етап 9. Етап автоматизації бюджетного процесу, що передбачає проведення низки робіт, пов'язаних із забезпеченням можливості розрахунку бюджетних показників згідно із розробленими бюджетами підприємства через використання певного програмного забезпечення.

Етап 10. Оцінювання ефективності запровадження бюджетування. На цьому етапі окреслюють критерії визначення ефекту від запровадження бюджетування на підприємстві та здійснюють розрахунок цього ефекту. Зауважимо, що запровадження будь-якої системи управління на підприємстві має бути економічно обґрунтованим, бюджетування не є винятком [10].

Основою організації системи бюджетування є формування фінансової структури підприємства. Наприкінці 60-х років минулого століття американський економіст Дж. Хіггінс розробив концепцію управління на основі "центрів відповідальності" [3, с. 46]. Відтоді на підприємствах почали активно розробляти фінансову структуру, що є упорядкованою сукупністю центрів фінансової відповідальності. Основне завдання побудови фінансової структури компанії полягає у розподілі відповідальності й повноважень між менеджерами з управління доходами і витратами, активами, зобов'язаннями і капіталом підприємства. Таким чином, фінансова структура підприємства – ієрархічна система центрів фінансової відповідальності, що визначає порядок формування фінансових результатів та розподіл відповідальності за досягнення загального результату діяльності підприємства загалом, дає змогу вести внутрішню облікову політику, відстежувати рух ресурсів усередині підприємства, а також оцінювати ефективність бізнесу загалом та за окремими структурними підрозділами [13, с. 118].

Відповідно до теорії та практики корпоративного управління фінансова та організаційна структури тісно взаємопов'язані, проте не є тотожними поняттями. Отже, організаційна структура будується на основі функціональної спеціалізації підрозділів підприємства, а фінансова – на основі економічних та фінансових взаємовідносин між центрами фінансової відповідальності. Організаційна структура відображає ієрархію підпорядкованості, фінансова – відповідальності за досягнення цільових фінансових показників [3, с. 119]. Під час побудови фінансової структури важливо з'ясувати, як вона співвідноситиметься з організаційною структурою компанії.

Як зазначалося, основою організаційного забезпечення процесу бюджетування є бюджетний комітет. Бюджетний комітет – це робочий орган, покликаний здійснювати загальне керівництво процесом бюджетування, розробляти його методичне забезпечення і регламент, узагальнювати дані часткових бюджетів, готувати спільно з відповідними функціональними підрозділами проєкт бюджету й подавати його на затвердження керівництва. Головою бюджетного комітету може призначатися керівник підприємства, фінансовий директор чи інша особа з ланки вищого керівництва. До складу бюджетного комітету входять керівники центрів фінансової відповідальності, спеціалісти економічних та фінансових служб, інші компетентні особи. Оскільки бюджетний комітет є структурою для управління бюджетним процесом, його функції пов'язані з кожним етапом організації системи бюджетування: визначення бюджетної політики, узгодження Положення про систему бюджетування, аналізу поданих на затвердження бюджетів, затвердження бюджетів, аналізу звітів про виконання бюджетів, аналізу економічної ефективності діяльності підприємства, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи бюджетування.

Контрольні запитання

1. Визначте сутність, мету та завдання управління витратами підприємства.
2. Визначте сутність вартісного аналізу та розкрийте механізм його проведення.
3. Визначте сутність ABC-аналізу та розкрийте механізм його проведення.
4. Визначте сутність аналізу сильних та слабких місць на підприємстві й розкрийте механізм його проведення.
5. Опишіть систему "директ-костинг", і систему "стандарт-костинг", дайте їм характеристику і вкажіть сферу застосування.
6. Визначте сутність аналізу взаємозв'язку "витрати – обсяг – прибуток" та розкрийте механізм його проведення.
7. Дайте класифікацію витрат підприємства, виходячи з потреб ухвалення управлінських рішень.

8. Охарактеризуйте методи розподілу сукупних витрат на змінні та постійні.

9. Визначте та надайте характеристики основних завдань оперативного фінансового контролінгу.

10. Дайте порівняльну характеристику понять "план" та "бюджет".

11. Визначте сутність бюджетування та охарактеризуйте його основні функції.

12. Охарактеризуйте основні види бюджетування.

13. Охарактеризуйте етапи побудови системи бюджетування на підприємстві.

14. Охарактеризуйте методи фінансового прогнозування.

Тестові завдання

1. ABC-аналіз застосовують під час вирішення таких основних завдань як:

- а) оптимізація товарно-матеріальних запасів;
- б) розрахунок суми покриття;
- в) прогнозування банкрутства;
- г) виявлення резервів зниження затрат сировини, матеріалів;
- д) забезпечення координації системи бюджетів на підприємстві.

2. Бенчмаркінг – це:

а) внутрішній аналіз і порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства;

б) маркетинговий аналіз ринку;

в) порівняльний аналіз продуктивності виробничих процесів та інших параметрів даного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів;

г) аналіз окремих процесів, функцій, методів і технологій порівняно з підприємствами, які не є конкурентами цього підприємства;

д) аналіз сильних і слабких місць на підприємстві.

3. Виробництво продукції певного виду в короткому періоді є доцільним, якщо показник маржинального доходу для неї:

а) дорівнює нулю;

б) перевищує постійні витрати;

- в) перевищує змінні витрати;
- г) перевищує сумарні витрати.

4. За виконання якої мінімальної умови товар доцільно залишати в асортименті:

- а) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину прямих витрат;
- б) якщо проміжний маржинальний дохід покриває частину непрямих витрат;
- в) якщо виторг від реалізації покриває частину змінних витрат, пов'язаних із виробництвом цього виду товару;
- г) якщо виторг від реалізації покриває всі змінні витрати, пов'язані з виробництвом цього виду товару?

5. Яке призначення оперативного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) контроль за своєчасністю платежів;
- д) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей?

6. Яке призначення поточного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- в) контроль за своєчасністю платежів;
- г) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей;
- д) фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності?

7. Яке призначення перспективного фінансового планування:

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей?

8. Основна різниця між зведеним і гнучким бюджетами полягає в тому, що:

а) гнучкий бюджет бере до уваги тільки змінні витрати, а зведений бюджет охоплює всі види витрат підприємства;

б) гнучкий бюджет дає менеджерам певну свободу у досягненні поставленої мети, тоді як зведений бюджет базується на постійному незмінному стандарті;

в) зведений бюджет складають для всього підприємства загалом, а гнучкий бюджет охоплює тільки окремі підрозділи;

г) зведений бюджет складають на основі запланованого рівня діяльності, а формування гнучкого бюджету відбувається виходячи з фактичного рівня діяльності.

Теми есе, наукових статей та доповідей

1. Методологічні аспекти формування системи контролінгу витрат.
2. Заходи щодо підвищення ефективності фінансового контролінгу витрат на підприємстві.
3. Бюджетування в системі контролінгу витрат.
4. Особливості використання інструментів оперативного та стратегічного фінансового контролінгу в управлінні витратами.
5. Система збалансованих показників та бенчмаркінг в оцінюванні ефективності управління витратами.

Практичні завдання

Завдання 9.1. На основі звітності самостійно обраного промислового підприємства проаналізуйте витрати підприємства за даними про діяльність підприємства; визначте відносні показники витрат підприємства, а саме частку витрат у вартості продукції, частку собівартості у виторгу від реалізації продукції, частку матеріальних витрат у собівартості продукції, частку адміністративних витрат у виторгу від реалізації продукції; частку витрат на збут у виторгу від реалізації продукції; частку фінансових витрат у виторгу від реалізації продукції і зробіть відповідні висновки.

Дослідіть тенденції зміни зазначених показників і їх вплив на формування прибутку підприємства. Зробіть висновки щодо динаміки загального обсягу витрат та доходів, які вплинули на ці зміни.

Завдання 9.2. На основі даних таблиці проведіть ABC- та XYZ-аналіз асортименту молочної продукції молокозаводу і зробіть висновки щодо доцільності формування запасів окремих товарів. Виробництво товарів у першому кварталі року становить 20 % від загальної кількості, у другому – 30 %, у третьому – 35 %, у четвертому – 15 %.

Таблиця

ABC-аналіз асортименту молочної продукції

Назва товару	Вартість 1 л, грн	Річний обсяг продажів, л
Молоко свіже	14	5 000
Молоко пряжене	18	1 845
Кефір	16	2 869
Ряжанка	18	1 400
Йогурт	17	1 340
Сметана	15	1 800
Сироватка	14	592
Кисломолочний газований напій	20	567

Завдання 9.3. ТОВ "Марія" виробляє дитячі м'які іграшки. Оптова ціна однієї іграшки – 15 грн. Змінні витрати у собівартості одиниці виробу – 5,6 грн. Виробнича потужність підприємства за зазначеним виробом становить 5 000 од./рік. Постійні витрати підприємства за рік становлять 60 тис. грн. Визначте: кількість виробів, які необхідно реалізувати для отримання 100 тис. грн прибутку; прибуток від реалізації виробу, який можна отримати в разі зниження постійних витрат підприємства на 30 000 грн за рік та змінних витрат у собівартості одиниці виробу на 15 %; оптову ціну виробу для отримання прибутку в розмірі 110 тис. грн і в разі реалізації 9 500 од. виробів; додаткову кількість реалізації виробу у зв'язку зі збільшенням постійних витрат на оренду приміщення у розмірі 94 тис. грн на рік.

Розділ 6. Фінансова діагностика в системі контролінгу

Мета – формування системи теоретичних знань та практичних аспектів щодо проведення фінансової діагностики в системі контролінгу на підприємстві.

Основні питання:

6.1. Місце діагностики фінансового стану в системі контролінгу.

6.2. Методичний інструментарій фінансової діагностики підприємства в системі контролінгу.

Компетентності, що формують із теми:

знання: методичних основ формування завдань та цілей діагностики фінансового стану підприємства в системі контролінгу; методичного інструментарію, методів та моделей фінансової діагностики підприємства;

уміння: проводити фінансову діагностику підприємства; застосовувати моделі процесів управління у фінансовій діагностиці; володіти коефіцієнтним аналізом фінансової діагностики підприємства;

комунікації: моделювання ухвалення управлінських рішень та розроблення рекомендацій на основі результатів фінансової діагностики підприємства;

автономність та відповідальність: ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшої діяльності підприємства на основі проведеної діагностики його стану.

Ключові терміни: фінансова діагностика, фінансовий аналіз, фінансові показники, етапи фінансової діагностики підприємства.

6.1. Місце діагностики фінансового стану в системі контролінгу

Дієвим інструментом інформаційного забезпечення ухвалення управлінських рішень та важливим елементом забезпечення інформаційної функції фінансового контролінгу на підприємстві є фінансова діагностика.

Практика управління діяльністю підприємств України свідчить, що протягом років усе більшого попиту набувають фахівці з питань фінансового контролінгу, оскільки саме вони забезпечують інформаційну підтримку менеджменту підприємства, сприяючи ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Саме інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень, заснованих на оцінюванні спроможності підприємства в майбутньому генерувати грошові потоки, отримувати прибуток, забезпечувати фінансову стабільність та створювати додану вартість, виявляти "вузькі місця" й додаткові можливості є метою фінансової діагностики підприємства.

Термін "діагностика" (від грец. *diagnosis* – розпізнання) означає визначення стану об'єкта управління на основі реалізації комплексу аналітичних процедур з метою завчасного виявлення слабких ланок [3].

Погоджуючись з О. А. Сметанюк, під діагностикою фінансового стану підприємства розуміємо ідентифікацію стану об'єкта через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, спрямованих на виявлення домінантних чинників такого стану, симптомів та причин виникнення проблеми або можливих ускладнень, оцінювання можливостей підприємства реалізувати стратегічні й тактичні цілі, підготовку необхідної інформаційної бази для ухвалення рішення. Діагностика покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, ліквідацію та прогнозування проблем підприємства з метою забезпечення ухвалення випереджальних управлінських рішень, спрямованих на досягнення його стратегічних та тактичних цілей [5, с. 7].

Фінансова діагностика є базою ефективної контролінгової системи на підприємстві. Типовими результатами діяльності контролінгу є звіти за результатами фінансової діагностики, доповідні записки, аналітичні оцінки, система інформаційного забезпечення менеджменту, система планування, результати аналізу відхилень, ідентифікація та аналіз ризиків. Інформаційне забезпечення менеджменту має здійснюватися у зрозумілій для користувачів формі. Із цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується [3].

Отже, фінансова діагностика базується на всебічному аналізі звітності підприємства, являє собою сукупність стадій, що повторюються. Методологічний цикл фінансової діагностики підприємства зображено на рис. 6.1.

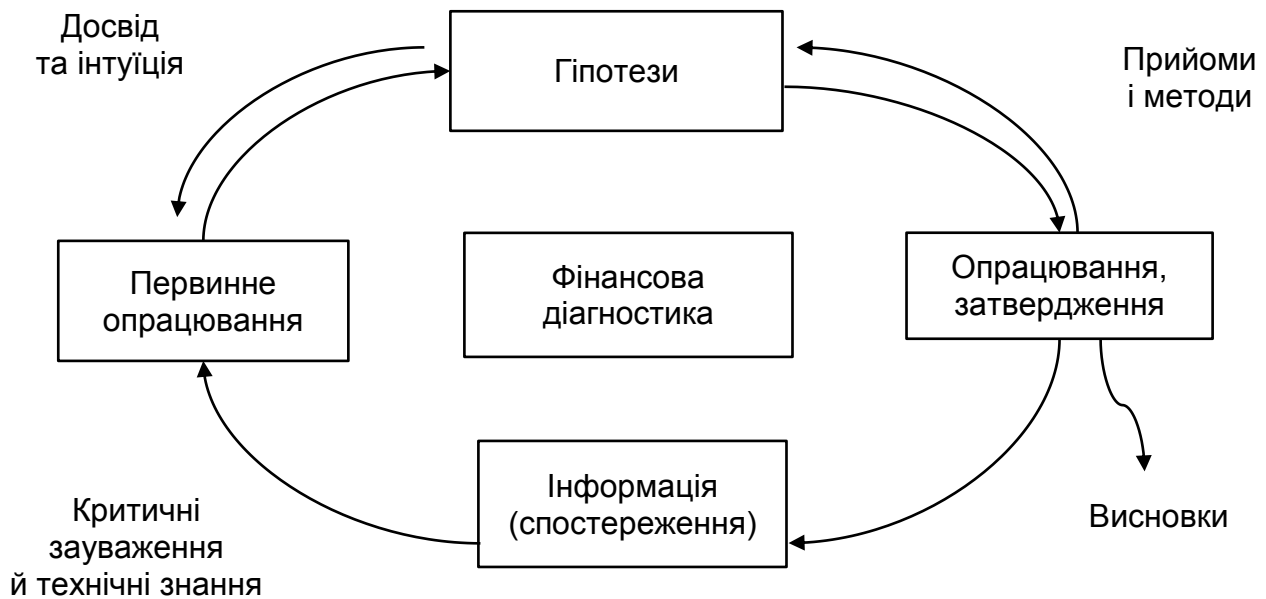


Рис. 6.1. **Методологічний цикл фінансової діагностики підприємства [3]**

Порядок проведення діагностики фінансового стану підприємства може бути сформований із певних етапів (рис. 6.2) [7, с.112].

Погоджуючись з О. Г. Мельник, вимогами до формування діагностичних критеріїв є:

обґрунтованість: кожен критерій має бути математично, нормативно або іншим чином обґрунтованим;

формалізація: критерії, які використовуються в діагностичних системах, мають підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто в певний спосіб бути формалізованими задля забезпечення об'єктивності оцінювання;

уніфікація: критерії не мають породжувати двозначність, відповідно мають бути уніфікованими за різних умов функціонування;

точність: оскільки критерій є мірилом, то він має характеризуватися точними параметрами;

адекватність: свідчить про відповідність установлених критеріїв реаліям функціонування підприємств;

стабільність: критерії не мають бути гнучкими, оскільки в такому випадку втрачається їхнє основне призначення мірила;

оптимальність: критерії мають відображати межу між бажаними та небажаними характеристиками індикаторів тощо [1].

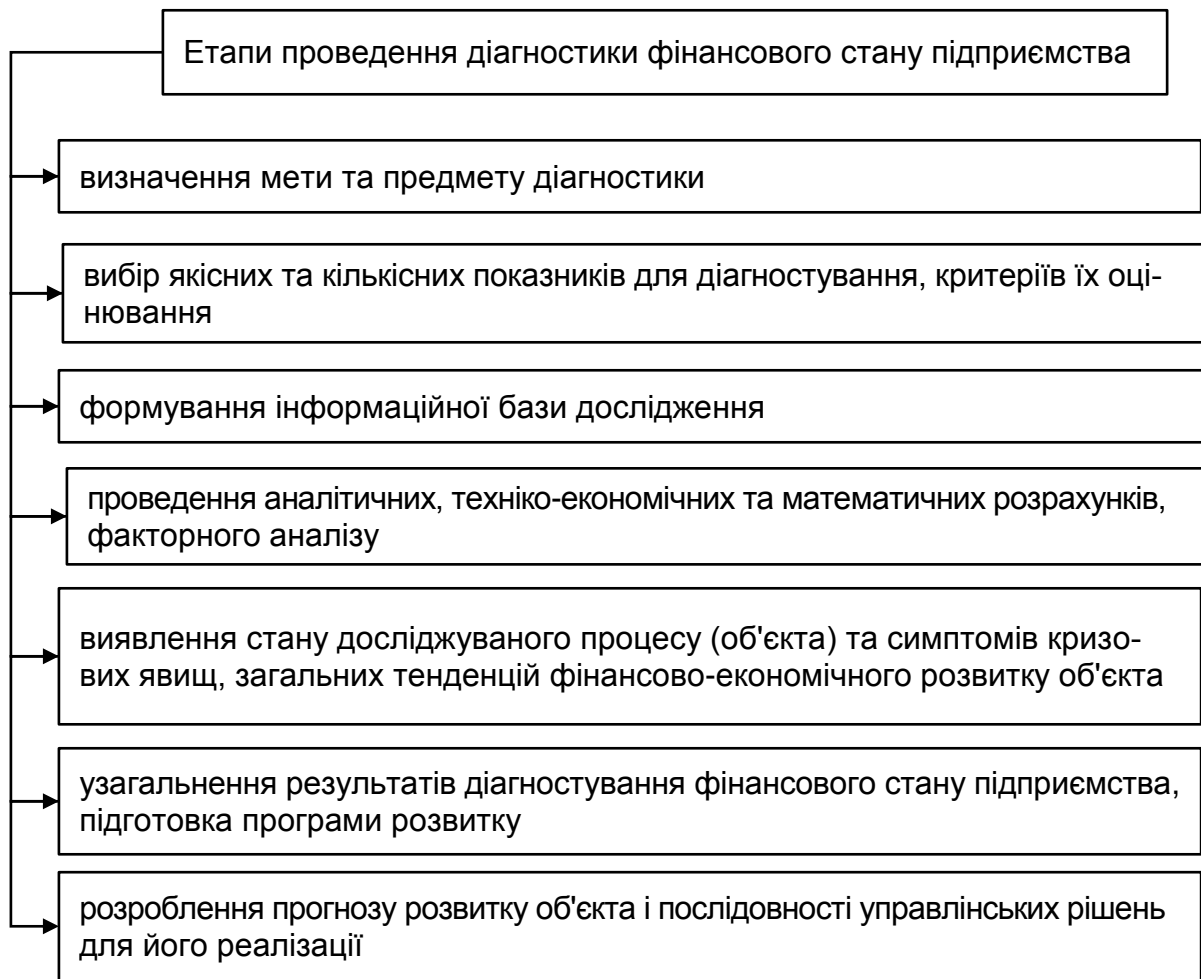


Рис. 6.2. Етапи проведення діагностики фінансового стану підприємства

Основні положення діагностики можна сформулювати таким чином:

1) діагностика визначає дві сфери застосування (результати діяльності підприємства і його основні бізнес-процеси);

2) інструментарій діагностики не має обмежуватися розрахунком лише фінансових показників (діагностика проводиться на базі використання безпосередньо даних фінансової звітності, з використанням фінансових показників і горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності);

3) необхідно використовувати методи фінансового аналізу в межах оптимальної достатності (достатнім є використання лише тих показників, що є базовими для ухвалення управлінських рішень);

4) дотримання принципу порівняння і зіставлення (для ухвалення управлінських рішень фінансові показники порівнюються з показниками даного підприємства за попередні роки або з показниками підприємств-конкурентів);

5) дотримання принципу часової узгодженості (проведення діагностики з певною періодичністю);

6) дотримання принципу завершеності (діагностика має закінчуватися лаконічним та конструктивним поданням основних висновків) [7].

Основні ознаки, за якими класифікуються види фінансової діагностики, наведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Класифікація видів фінансової діагностики діяльності підприємства

Ознака	Види діагностики
За масштабом дослідження	Галузева, міжгалузева
За часовим лагом	Прогнозна, ретроспективна
За суб'єктами проведення діагностики	Внутрішня, зовнішня
За метою діагностики	Комплексна (загальна), вибіркова (проблемна)
За функціональною сферою діяльності підприємства	Операційна, інвестиційна, управлінська, інноваційна

Складовою фінансової діагностики є фінансовий аналіз, який спрямований на оцінювання якості фінансового стану підприємства.

До основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, належать:

1) показники ліквідності та платоспроможності;

2) показники оцінювання фінансової стійкості (показники оцінки структури джерел засобів підприємства);

3) показники ділової активності (коефіцієнти обіговості та тривалості обігу виробничих запасів, обігових засобів, тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей тощо);

4) показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, рентабельність виробництва, рентабельність майна та продажу тощо);

5) показники ризику та визначення ймовірності банкрутства підприємства;

6) показники оцінювання ефективності інвестицій;

7) показники стану і руху грошових потоків;

8) інтегральні коефіцієнти (моделі) фінансового стану, фінансової стійкості, рейтингові моделі оцінки фінансового стану.

Отже, фінансова діагностика встановлює кількісні та якісні параметри фінансового стану підприємства, враховуючи особливості його розвитку

з метою зіставлення їх з оптимальними показниками певного періоду розвитку. Фінансова діагностика в системі контролінгу здійснюється після проведення фінансового аналізу, оскільки спирається на аналітичну базу. Фінансова діагностика покликана пояснити виявлені видимі ознаки проблеми, які самі по собі пояснити ні причину, ні наслідок не можуть, що дозволить суттєво підвищити якість управлінських рішень.

6.2. Методичний інструментарій фінансової діагностики підприємства в системі контролінгу

Використання інструментарію фінансової діагностики дозволяє визначити мінімально необхідну потребу фінансових ресурсів, яка кількісно дорівнює обсягу фінансових ресурсів, що є достатньою для покриття постійних витрат та поточних фінансових зобов'язань як для окремого підприємства, так і для їх сукупності, в тому числі і для галузевого групування на макрорівні [8].

Метою фінансової діагностики є оцінювання динаміки розвитку підприємства та формування економічної політики, стратегії і тактики подальшої діяльності.

Основними завданнями фінансової діагностики є:

дослідження динаміки рентабельності та фінансової стійкості підприємства;

дослідження ефективності формування та використання майна підприємства;

дослідження динаміки рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;

визначення стану підприємства на фінансовому ринку та кількісне оцінювання його конкурентоспроможності [4].

Особливості методик та моделей фінансової діагностики значною мірою визначаються інформаційними потребами користувачів результатів діагностики. Залежно від інститутів, що здійснюють аналітичні процедури, доцільно виокремити внутрішню та зовнішню діагностику фінансового стану. Внутрішня діагностика забезпечується контролінгом чи іншими аналітичними службами підприємства, а зовнішня – здійснюється рейтинговими агенціями, незалежними аудиторами, фінансовими аналітиками та посередниками, банками тощо.

Доцільно виокремити три методичні підходи до фінансової діагностики: традиційний, бальної системи оцінювання, математично-статистичного моделювання (рис. 6.3) [3].



Рис. 6.3. Методичні підходи до фінансової діагностики підприємства

Отже, традиційний підхід полягає в застосуванні стандартних аналітичних прийомів, серед них: вертикальний і горизонтальний аналіз; аналіз відносних показників, трендовий аналіз, порівняльний аналіз. Висновки щодо фінансового стану робляться на підставі зіставлення фактичних показників оцінювання платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості тощо з їхніми нормативними значеннями.

Недоліком традиційного підходу є те, що він не передбачає використання показників, які характеризують фінансову потужність підприємства,

а саме індикаторів, що розраховуються з використанням інформації, яка міститься у Звіті про рух грошових коштів (Cash flow). Ще одним недоліком традиційного підходу є те, що він передбачає під час проведення фінансової діагностики розрахунок двох і більше показників, які фактично характеризують один параметр фінансового стану досліджуваного підприємства. Тобто виникає проблема їх об'єктивної інтерпретації.

Найефективнішими методами, які використовуються у бальній системі оцінювання фінансового стану підприємств, є: дискримінантний аналіз; регресійний аналіз; експертні опитування; метод штучних нейронних мереж; методи нечіткої логіки.

На сьогодні відомі: модель Альтмана (США), система аналізу Вайбеля (Швейцарія), системи показників Бівера (США), модель Беєрмана та модель Краузе (Німеччина), система фінансового аналізу Керлінга – Поддіга (Франція), методологія дискримінантного аналізу Німецького Бундесбанку (Deutsche Bundesbank). Ці моделі призначені для діагностики банкрутства та оцінювання кредитоспроможності. В основу їх розроблення покладено дискримінантний аналіз або ж його комбінування з методом логістичної регресії та експертними методами аналізу.

Зазначимо, що для діагностики фінансового стану підприємств, які функціонують в Україні, Міністерством фінансів України розроблено моделі розрахунку інтегрального показника фінансового стану окремо для великих та середніх підприємств і для малих підприємств в аспекті групи видів економічної діяльності [9]. За цією методикою висновок про якість фінансового стану підприємства робиться на основі присвоєння йому класу згідно з Інтерпретацією значень інтегрального показника фінансового стану. Шкалу класифікації розроблено з урахуванням імовірності невиконання позичальником узятих зобов'язань. Класи за рівнем фінансового стану інтерпретуються таким чином: клас 1 – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту; клас 2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту; клас 3 – нижче від середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання; клас 4 – фінансовий стан є нестабільним і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності; клас 5 – високий рівень імовірності дефолту [9].

Окрім зазначених методичних підходів, діагностику фінансового стану підприємства доцільно проводити під кутом рейтингового оцінювання.

Рейтинг є важливим інформаційно-аналітичним продуктом, який формується як результат діагностики всіх аспектів діяльності підприємств

і характеризує здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Поняття "рейтингова система" охоплює сукупність методів, процесів, процедур зі збирання та оброблення економічної інформації, які спрямовані на оцінювання кредитних та інвестиційних ризиків і присвоєння агрегованого показника, що характеризує ймовірність дефолту об'єкта оцінювання.

Питання покращення рейтингів на великих підприємствах є компетенцією фінансового контролера. Зв'язок контролінгу з рейтинговою системою оцінювання можна описати таким алгоритмом: рейтинг є оцінкою життєздатності та платоспроможності підприємства, а контролінг має забезпечити підвищення рівня фінансово-економічних показників. З цією метою контролінг має організувати планування, аналіз, звітність та цілеспрямовану координацію всіх функціональних підрозділів (центрів відповідальності) компанії [3]. Завдання контролінгу у цій сфері має концентруватися на трьох основних напрямках, серед яких:

- ефективна комунікація з рейтинговими агенціями, фінансовими аналітиками, банками, іншими установами, які здійснюють присвоєння рейтингів або безпосередньо впливають на рівень рейтингових оцінок;
- управління рейтингом компанії на основі оптимізації кількісних та якісних характеристик, що враховуються в процесі присвоєння рейтингів, зокрема, забезпечення подання якісної звітності, сприятливої структури балансу, достатності показників інших форм звітності;
- рейтингування чи аналіз рейтингів підприємств, з якими компанія планує вступити у відносини комерційного кредитування чи інвестування.

Можна стверджувати, що ефективний контролінг є гарантією високого рейтингу підприємства. Рейтинг безпосередньо впливає як на ціну залучення капіталу, так і на ринкову капіталізацію підприємства. Отже, витрати, пов'язані з рейтингуванням, окуплюють себе внаслідок зниження середньозваженої вартості капіталу та підвищення ринкової ціни компанії [3].

Контрольні запитання

1. Дайте сутнісну характеристику фінансової діагностики підприємства.
2. Дайте характеристику традиційного підходу до фінансової діагностики діяльності підприємства.
3. Визначте етапи проведення діагностики фінансового стану підприємства.

4. Охарактеризуйте методичні підходи до фінансової діагностики підприємства.

5. Дайте сутнісну характеристику та охарактеризуйте основні функції рейтингового оцінювання підприємств.

6. Визначте завдання контролінгу у сфері контролінгу.

7. Охарактеризуйте інтегральні методи фінансової діагностики підприємств.

Тестові завдання

1. Фінансова діагностика базується на:

а) об'єктивному оцінюванні динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;

б) визначенні ефективності використання фінансових ресурсів;

в) проведенні аналізу динаміки прибутку та рентабельності підприємства і чинників, що на них впливають;

г) здійсненні внутрішнього (традиційного) аналізу фінансового стану підприємства.

2. Традиційний підхід до діагностики банкрутства полягає у застосуванні таких аналітичних прийомів:

а) горизонтальний та вертикальний аналіз;

б) однофакторний дискримінантний аналіз;

в) метод штучного інтелекту;

г) порівняльний аналіз;

д) багатфакторний дискримінантний аналіз.

3. Критерій обґрунтованості фінансової діагностики підприємства передбачає, що:

а) кожен критерій має бути математично, нормативно або в інший спосіб обґрунтованим;

б) критерії не мають породжувати двозначності, відповідно мають бути уніфікованими в різних умовах функціонування;

в) критерії, які використовуються в діагностичних системах, мають підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто певним чином бути формалізованими задля забезпечення об'єктивності оцінювання;

г) критерії не мають бути гнучкими, оскільки в такому випадку втрачається їхнє основне призначення мірила.

4. Критерій уніфікації фінансової діагностики підприємства передбачає, що:

а) кожен критерій має бути математично, нормативно або в інший спосіб обґрунтованим;

б) критерії не мають породжувати двозначності, відповідно мають бути уніфікованими в різних умовах функціонування;

в) критерії, які використовуються в діагностичних системах, мають підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто певним чином бути формалізованими задля забезпечення об'єктивності оцінювання;

г) критерії не мають бути гнучкими, оскільки в такому випадку втрачається їхнє основне призначення мірила.

5. Критерій стабільності фінансової діагностики підприємства передбачає, що:

а) кожен критерій має бути математично, нормативно або в інший спосіб обґрунтованим;

б) критерії не мають породжувати двозначності, відповідно мають бути уніфікованими в різних умовах функціонування;

в) критерії, які використовуються в діагностичних системах, мають підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто певним чином бути формалізованими задля забезпечення об'єктивності оцінювання;

г) критерії не мають бути гнучкими, оскільки в такому випадку втрачається їхнє основне призначення мірила.

6. Традиційний підхід до фінансової діагностики підприємства передбачає:

а) вивчення простих формалізованих залежностей між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення декількох груп показників та порівняння їхніх значень із нормативними, середньогалузевими та в динаміці;

б) використання стандартного набору аналітичних процедур та розрахунок декількох груп показників;

в) використання економетричних методів оброблення фінансової інформації, таких, як дискримінантний аналіз, логістична регресія, тощо;

г) правильної відповіді немає.

7. Математично-статистичний підхід до фінансової діагностики підприємства передбачає:

а) вивчення простих формалізованих залежностей між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення декількох груп показників та порівняння їхніх значень із нормативними, середньогалузевими та в динаміці;

б) використання стандартного набору аналітичних процедур та розрахунків декількох груп показників;

в) використання економетричних методів оброблення фінансової інформації, таких, як дискримінантний аналіз, логістична регресія, тощо;

г) правильної відповіді немає.

8. Бальна система оцінювання фінансової діагностики підприємства передбачає:

а) вивчення простих формалізованих залежностей між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення декількох груп показників та порівняння їхніх значень із нормативними, середньогалузевими та в динаміці;

б) використання стандартного набору аналітичних процедур та розрахунків декількох груп показників;

в) використання економетричних методів оброблення фінансової інформації, таких, як дискримінантний аналіз, логістична регресія, тощо;

г) правильної відповіді немає.

Теми есе, наукових статей та доповідей

1. Роль фінансової діагностики в системі контролінгу на підприємстві.
2. Вітчизняна практика фінансової діагностики.
3. Методичні підходи до рейтингування підприємств.
4. Оцінювання якості системи фінансової діагностики на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 6.1. На підґрунті узагальнення літературних джерел надайте порівняльну характеристику альтернативних моделей діагностики фінансового стану підприємства. Визначте особливості їх застосування.

Завдання 6.2. На основі аналізу наукових джерел розробіть та подайте структурно-логічну схему механізму діагностики фінансового стану підприємства в контролінгу.

Завдання 6.3. За даними фінансової звітності самостійно обраного підприємства проведіть діагностику банкрутства та оцінювання кредитоспроможності підприємства за моделями Альтмана, Вайбея, Бівера, Беєрмана та моделлю Міністерства фінансів України. Зробіть обґрунтовані висновки.

Завдання 6.4. За даними таблиці проведіть діагностику рентабельності діяльності підприємства і причин, які привели до зміни рентабельності.

Таблиця

Значення показників для діагностики

Показники	Значення
Виторг від реалізації продукції, тис. грн	40 000
Змінні витрати, тис. грн	26 000
Постійні витрати, тис. грн	6 000
Власний капітал, тис. грн	32 000
Довгострокові кредити, тис. грн	4 000
Короткострокові кредити, тис. грн	4 000
Середня розрахункова ставка відсотка, %	18

Завдання 6.5. Визначте рейтинг підприємств на основі рівня показників їхнього фінансового стану, наведених у таблиці, за допомогою методу еталонного підприємства.

Таблиця

Початкові дані для розрахунку

Показники	ТОВ "А"	ТОВ "Б"	ТОВ "В"	ТОВ "Г"
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,27	0,15	0,20
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,95	1,0	0,65	0,75
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	1,9	18	2,10
Коефіцієнт автономії	0,77	0,75	0,9	0,80
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,20	0,15	0,22	0,21

Розділ 7. Стратегічний фінансовий контролінг

Мета – формування системи теоретичних знань та практичних аспектів методичного забезпечення стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві.

Основні питання:

7.1. Методичні аспекти стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві.

7.2. Система збалансованих показників у функціонуванні стратегічного фінансового контролінгу.

Компетентності, що формують із теми:

знання: методичних основ формування завдань та цілей стратегічного фінансового контролінгу; методичного інструментарію розроблення та реалізації збалансованої системи показників;

уміння: формувати місію підприємства та ключові чинники успіху; аналізувати чинники, пов'язані з зовнішнім середовищем, особливостями управлінського завдання та особливостями підприємства;

комунікації: моделювання ухвалення управлінських рішень та розроблення рекомендації щодо виконання місії підприємства;

автономність та відповідальність: ухвалювати рішення щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства із застосуванням контролінгових механізмів.

Ключові терміни: стратегічний фінансовий контролінг, система збалансованих показників, стратегія підприємства.

7.1. Методичні аспекти стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві

В умовах нестійкого зовнішнього середовища, з метою адаптації до умов ринку, забезпечення стійких конкурентних позицій, керівництво має отримувати необхідну інформацію про сучасний стан підприємства для ухвалення своєчасних обґрунтованих управлінських рішень. Питання стосовно економічних та фінансових успіхів, які бажає досягти підприємство,

з позиції довгострокової перспективи вирішуються в межах стратегічного фінансового контролінгу, пріоритетним завданням якого є забезпечення зростання вартості підприємства, відповідно, максимізація ринкової вартості власного капіталу.

В основі концепції стратегічного контролінгу лежить ідея безперервного циклу управління, що включає:

визначення цілей розвитку;

моделювання чинників, які визначають досягнення цих цілей, і обмежень, що є в організації;

планування дій, що ведуть до досягнення встановлених цілей;

постійний моніторинг, який дає можливість відстежувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;

аналіз досягнутих результатів, який дає змогу краще уявляти природу "носіїв ефективності";

складання управлінської та фінансової звітності, що допомагає керівникам ухвалювати економічно обґрунтовані рішення.

Метою стратегічного контролінгу є побудова системи управління, яка дозволяє своєчасно встановити причини відхилення з метою внесення поправок у стратегію фірми до виникнення оперативних недоліків.

Важливим моментом для досягнення мети діяльності підприємства в рамках обраної стратегії є забезпечення узгодженості між собою стратегічних цілей (рис. 7.1) [4].

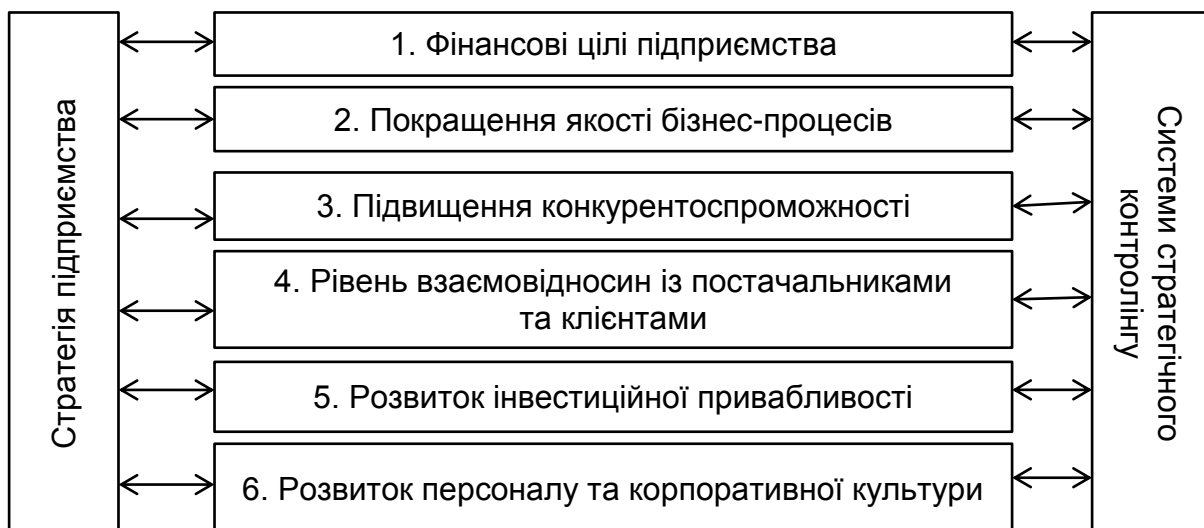


Рис. 7.1. Узгодження цілей стратегічного фінансового контролінгу з фінансовою стратегією підприємства [4]

Ефективне функціонування системи стратегічного контролінгу неможливе без установавання відповідних стандартів, які б урахували стратегічні інтереси підприємства, відбираючи найбільш важливі показники, співвідношення між якими виражали б стратегічні настанови підприємства [6].

Погоджуючись з Н. Н. Погостинскою [7], зазначимо, що система стандартів стратегічного контролінгу на підприємстві має ґрунтуватися на певних принципах (табл. 7.1). Головною метою критеріїв (стандартів) системи стратегічного контролінгу є забезпечення встановлення фактів їхньої відповідності або невідповідності визначеним економічним показникам.

Таблиця 7.1

Принципи розроблення стандартів стратегічного контролінгу [7]

Принципи	Загальнонаукові (філософські)	Особливі (теорія господарських систем)	Спеціальні (формування моделей стратегічного контролінгу)
Методологічні	ідеалізація, науковість	системність, концепція пошуку ідеалу, виявлення особливостей об'єкта	комплексність, інтеграція, взаємопогодженість показників
Методичні	інваріантність, формулювання визначень	конструктивність визначень, системотвірна роль функції	нормативність, еталонність, порівнянність, розвиток
Практичної реалізації	корисність, реалізація	можливість інтерпретації	базування на чинній системі обліку, наочність

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

визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;

визначення стратегічних чинників успіху;

визначення стратегічних цілей і розроблення фінансової стратегії підприємства;

впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін);

визначення горизонтів планування;

довгострокове фінансове планування: прибутків і збитків, Cash-flow, балансу, основних фінансових показників;

довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;

забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей і оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами [6].

Формування системи стратегічного контролінгу та впровадження його в діяльність підприємства передбачає виконання таких етапів:

перший етап – формування необхідної інформаційної бази контролінгу;

другий етап – оцінювання та прогноз потенційних можливостей підприємства;

третій етап – створення системи взаємопов'язаних стратегічних і операційних цілей підприємства;

четвертий етап – адаптація системи стратегічного контролінгу до умов обраної стратегії з урахуванням визначених цільових показників;

п'ятий етап – формування комплексної системи контролінгу;

шостий етап – впровадження комплексної системи контролінгу [4].

7.2. Система збалансованих показників у функціонуванні стратегічного фінансового контролінгу

Інструментарієм інтегрованої системи контролінгу є модель Balanced Scorecard (BSC), що в перекладі означає "система збалансованих показників".

На початку 90-х років минулого століття Д. Нортон – президент компанії Balanced Scorecard Collaborative і Р. Каплан, професор Harvard Business School, запропонували модель, яка надала можливості відобразити найважливішу інформацію у вигляді системи, що поєднала в собі показники, які реалізували принцип збалансованості [5]. Модель Balanced Scorecard з'явилася як результат дослідження дванадцяти провідних підприємств, які намагалися вдосконалити свою систему управління шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало їм змогу розширити базу для ухвалення управлінських рішень.

Модель Balanced Scorecard, реалізуючи збалансований підхід до управління підприємством, включає чотири складові: фінансову (формування показників, що відображають сучасний стан підприємства та виявляють резерви його покращення), маркетингову або клієнтську (моніторинг зовнішнього середовища підприємства), внутрішніх бізнес-процесів (заходи щодо вдосконалення організації та виробництва продукції з метою задоволення клієнтів) і складову якості та розвитку персоналу (формування нових навичок персоналу підприємства з метою забезпечення функціонування виробничого процесу (рис. 7.2).

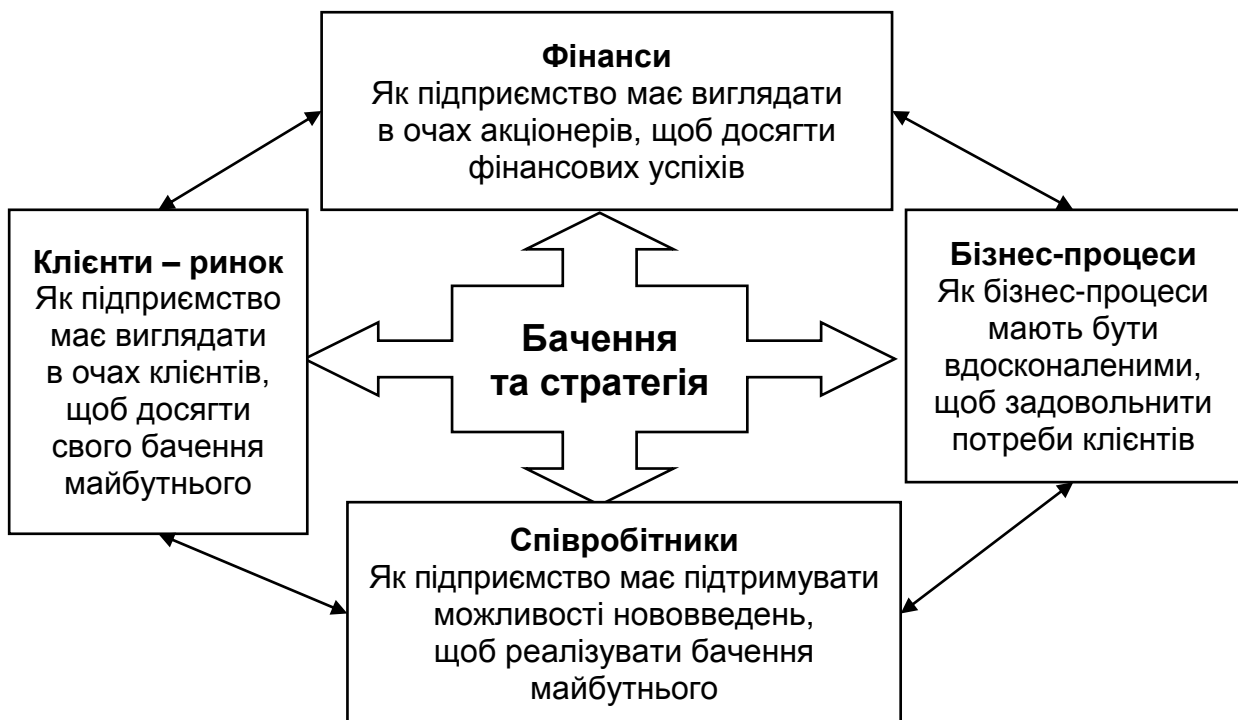


Рис. 7.2. Система Balanced Scorecard, запропонована Д. Нортон та Р. Капланом [3]

Основною складовою системи Balanced Scorecard є фінансова, оскільки саме вона включає цілі, досягнення яких відображає успішність підприємства в очах його власників (зростання доходів або зниження витрат, зростання ринкової вартості підприємства, його платоспроможності). Маркетингова або клієнтська складова характеризується переважно якісними показниками, які здебільшого є суб'єктивними. Показники складової бізнес-процесів за своєю сутністю є попереджувальними й відображають результати внутрішніх технологічних та операційних бізнес-процесів. Якісні

показники, що формуються в аспекті складової розвитку персоналу, відображають задоволеність співробітників, як матеріальну, так і моральну. На жаль, на сучасних підприємствах цій складовій не приділяється достатньої уваги.

Л. М. Малярець та А. В. Штереверя сформуvalи перелік якісно-кількісних показників складових збалансованої системи, за допомогою яких доцільно проводити оцінювання діяльності підприємства (табл. 7.2) [1].

Таблиця 7.2

Перелік показників складових збалансованої системи

Фінансова складова	Маркетингова складова
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності). 2. Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності). 3. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності. 4. Коефіцієнт рентабельності продажів. 5. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства. 6. Коефіцієнт рентабельності активів	1. Критичний обсяг реалізації. 2. Коефіцієнт привабливості товару. 3. Комплексний показник виконання договірних зобов'язань. 4. Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу. 5. Частка ринку. 6. Кількість конкурентів. 7. Кількість клієнтів. 8. Своєчасність постачання
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Складова якості та розвитку персоналу
1. Коефіцієнт рентабельності продукції. 2. Рентабельність основних фондів. 3. Виробнича потужність. 4. Коефіцієнт ритмічності. 5. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання. 6. Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання. 7. Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання. 8. Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	1. Коефіцієнт плинності робочої сили. 2. Продуктивність праці. 3. Коефіцієнт стабільності кадрів. 4. Коефіцієнт забезпеченості кадрами. 5. Коефіцієнт кадрового потенціалу. 6. Коефіцієнт інтелектуального потенціалу

Погоджуючись із дослідженнями [1] зазначимо, що велика кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників загалом. Тому для кожної складової оптимальною є така кількість показників: фінансова складова: чотири-п'ять показників (22 %); маркетингова (клієнтська) складова: чотири-п'ять показників (22 %); складова внутрішніх бізнес-процесів: вісім-десять показників (34 %); складова якості та розвитку персоналу: чотири-п'ять показників (22 %). Отже, близько 80 % усіх показників, що входять у збалансовану систему, мають бути нефінансовими.

Збалансована система показників, що розробляється підприємством, спрямована на вдосконалення стратегії його діяльності шляхом узгодження потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем його функціонування. Такий зв'язок відображено у стратегічних картах підприємства. Загальну структуру стратегічної карти, що рекомендується Р. Капланом та Д. Нортонем, наведено на рис. 7.3.

Стратегічна карта збалансованої системи показників є моделлю поєднання нематеріальних активів і процесів створення вартості на основі функціонального зв'язку цілей складових стратегічної карти.

Аналіз наявних підходів дає змогу стверджувати, що стратегічні карти – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формулювати й відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності полягає в тому, що вони дають змогу керівництву підприємства отримувати необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє ефективному оцінюванню показників діяльності підприємства і забезпечує ухвалення зважених та обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і роблячи акцент на основних напрямках діяльності підприємства, даючи змогу здійснювати контроль за стратегією у межах усього підприємства. Тобто стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії так, щоб можна було не лише встановити цілі та показники, а й управляти ними [8].



Рис. 7.3. Загальний шаблон стратегічної карти за Р. Капланом та Д. Нортоном [3]

Система Balanced Scorecard, що запропонована Д. Нортон та Р. Капланом, є найпопулярнішою серед методик стратегічного управління та інструментів фінансового контролінгу. Проте існують також інші методи й підходи, що набули значного поширення й визнання (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Альтернативні моделі вибору стратегії підприємства [2]

№ п/п	Назва	Групи чинників вибору стратегії	Мета	Стратегія
1	2	3	4	5
1	ЗСП-модель Мейсела Автор: Лоренц Мейсел (1992 р.)	1 – фінанси; 2 – клієнти; 3 – внутрішні бізнес-процеси; 4 – людські ресурси	спрямована на оцінювання інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури	Інноваційна кадрова стратегія
2	Піраміда ефективності Автори: К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс (1990 р.)	1 – департаменти; 2 – оперативні системи бізнесу; 3 – відділи	зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства	Стратегія розширення ринку
3	Модель EP2M Автори: Кристофер Адамс, Пітер Робертс (1993 р.)	1 – обслуговування клієнтів і ринків; 2 – удосконалювання внутрішніх процесів; 3 – управління змінами і стратегією; 4 – власність і свобода дій	забезпечення впровадження стратегії компанії; формування корпоративної культури, у якій постійно відбуваються зміни (модернізації)	Стратегія розвитку кадрів
4	Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added) Автор: Стюарт Штерн (1990 р.)	4М: 1 – вимірювання (measurement); 2 – система управління (management system); 3 – мотивація (motivation); 4 – стиль мислення (mindset)	дозволяє моделювати, відстежувати, проводити й оцінювати ухвалені рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; підвищення вартості компанії	Стратегія розвитку товару

1	2	3	4	5
5	<p>Метод управління й мотивації персоналу "Management by Objectives"</p> <p>Автор: Пітер Друкер (1954 р.)</p>	<p>SMART:</p> <p>S – специфічні для організації/підрозділу/співробітника (specific);</p> <p>M – вимірні (підрахунок продуктивності) (measurable);</p> <p>A – досяжні, реалістичні (achievable);</p> <p>R – орієнтовані на результат, не на зусилля (realistic);</p> <p>T – певні в часі (timely)</p>	<p>встановлення на початку періоду (місяця, кварталу) для організації, підрозділів, відділів та працівників чітких завдань, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників</p>	<p>Стратегія підвищення продуктивності праці</p>
6	<p>Метод Six Sigma – шість сигм</p> <p>Автор: Білл Сміт, інженер компанії "Motorola", доктор Мікель Харрі, засновник дослідницького інституту Six Sigma Management Institute (1983 р.)</p>	<p>6 сигм (6 рівнів якості без дефектності продукції):</p> <ul style="list-style-type: none"> • допускає 3-4 дефекту на мільйон можливих виробів; • якість 6 сигм становить 99,9997 %; • якість 1-ї сигми відповідає випуску продукції без дефектів тільки в 30,854 % 	<p>збільшення досягнень незалежно від конкретного типу обслуговування, товару, ринкового сектору; зміна культури бізнесу і створення інфраструктури, необхідної для отримання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів</p>	<p>Стратегія глибокого проникнення на ринок</p>
7	<p>Метод 5S</p> <p>Автор: Каору Ісікава (1960 р.)</p>	<p>5S:</p> <p>1 – сортування/відділення (sort);</p> <p>2 – раціональне розташування (set in order);</p> <p>3 – прибирання (shine);</p> <p>4 – стандартизація (standardize);</p> <p>5 – удосконалення (sustain)</p>	<p>акцентує більше уваги на рядових працівниках і зміні їхнього ставлення до своєї діяльності</p>	<p>Стратегія розвитку кадрів</p>
8	<p>Lean manufacturing (lean production)</p> <p>Автор: Каору Ісікава</p> <p>Ощадливе виробництво (розроблений на Toyota)</p>	<p>1 – командна робота;</p> <p>2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією;</p> <p>3 – ефективне використання ресурсів та виключення втрат;</p> <p>4 – безперервне вдосконалення</p>	<p>збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі удвічі зменшити запаси практично без фінансових витрат</p>	<p>Стратегія глибокого проникнення на ринок</p>

1	2	3	4	5
9	<p>Метод систем менеджменту якості (СМЯ)</p> <p>Автор: Едвардс Демінг</p>	<p>1 – орієнтація на споживача;</p> <p>2 – лідерство керівника;</p> <p>3 – залучення працівників;</p> <p>4 – процесний підхід;</p> <p>5 – системний підхід до менеджменту;</p> <p>6 – взаємовигідні відносини з постачальниками;</p> <p>7 – ухвалення рішень, які ґрунтуються на фактах;</p> <p>8 – постійне покращення</p>	<p>концепція розвитку для японських корпорацій;</p> <p>відновлення всіх галузей економіки Японії після Другої світової війни;</p> <p>задоволення очікування споживачів;</p> <p>підвищення якості продукції</p>	<p>Стратегія сервісної диференціації</p>
10	<p>TPS (Total Performance Scorecard)</p> <p>універсальна система показників</p>	<p>1 – збалансована система показників;</p> <p>2 – тотальна якість;</p> <p>3 – управління результативністю;</p> <p>4 – управління компетенціями</p>	<p>спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їхніх можливостей для досягнення найвищих показників</p>	<p>Інноваційна кадрова стратегія</p>

Контрольні запитання

1. Назвіть концептуальні аспекти стратегічного фінансового контролінгу.
2. Охарактеризуйте інструменти реалізації стратегії.
3. Дайте порівняльну характеристику стратегічного контролінгу та оперативного контролінгу.
4. Опишіть дерево цілей підприємства та механізм його побудови.
5. Охарактеризуйте елементи стратегії підприємства та визначте послідовність її формування.
6. Розкрийте зміст цільового управління.
7. Визначте механізми реалізації стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників.
8. Назвіть позитивні та негативні аспекти формування системи збалансованих показників і етапи її впровадження на підприємстві.

Тестові завдання

1. До основних цілей стратегічного фінансового контролінгу відносять:

- а) аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів;
- б) участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства;
- в) розроблення альтернативних стратегій;
- г) проведення антикризової політики недопущення банкрутства;
- д) забезпечення прибутковості та ліквідності;
- е) аналіз економічної ефективності.

2. У стратегічному фінансовому контролінгу до аналізу внутрішнього середовища відносять:

- а) оцінювання територіального розташування;
- б) аналіз ринку технологій;
- в) вивчення соціально-політичної сфери;
- г) аналіз ринку праці.

3. Найважливішою формою прояву стратегічного фінансового контролінгу є:

- а) система стратегічного (довгострокового) планування;
- б) фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- в) наявність кваліфікованого персоналу;
- г) наявність надійних і дешевих джерел постачання сировини та матеріалів.

4. До немонетарних цілей діяльності підприємства належить:

- а) підвищення кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства;
- б) досягнення певного рівня рентабельності продажу;
- в) досягнення визначених темпів зростання прибутку;
- г) забезпечення визначеного обсягу прихованих резервів.

5. Хто був розробником концепції збалансованої системи показників (BSC):

- а) С. Стюарт;
- б) П. Хорват;
- в) Л. Майсел;
- г) Р. Каплан?

Теми есе, наукових статей та доповідей

1. Роль збалансованої системи показників у стратегічному контролінгу в поліпшенні фінансового правління підприємством.
2. Використання елементів діагностики у стратегічному фінансовому контролінгу.
3. Стратегія і контролінг у системі внутрішнього економічного механізму підприємства.
4. Контролінг у системі антикризового управління.

Практичні завдання

Завдання 10.1. На підґрунті узагальнення літературних джерел надайте порівняльну характеристику альтернативних моделей вимірювання ефективності бізнесу, що використовуються в системі стратегічного контролінгу. Визначте особливості їх застосування.

Завдання 10.2. Розробіть систему збалансованих показників за методом Balanced Scorecard (BSC) для суб'єкта господарювання (за вибором аспіранта).

Завдання 10.3. Сформууйте свій варіант цілей та показників для виробничого підприємства з низькою часткою ринку та середньою прибутковістю.

Завдання 10.4. Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено в таблиці. Дайте оцінку стратегії залучених засобів.

Таблиця

Результати діяльності підприємства

Показники, тис. грн	Попередній період	Звітний період
Активи підприємства	72 255	87 909
Власні засоби	50 684	58 626
Прибуток	12 624	5 514
Залучені засоби	21 571	29 283
Кредиторська заборгованість	17 116	13 882
Середня ставка відсотка, %	23	24

Використана література

Розділ 1

1. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством / К. О. Варфоломєєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 40–42.

2. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.4. – С. 151–155.

3. Давидович І. Є. Контролінг : [навч. посіб.] / І. Є. Давидович. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

4. Загороднюк О. В. Сутність і значення контролінгу в системі управління підприємством / О. В. Загороднюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 6. – С. 121–127.

5. Замятін Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством / Н. В. Замятін // Економіка і суспільство – 2016. – Вип. 7 – С. 324 – 328.

6. Зелікман В. Д. Контролінг : конспект лекцій / В. Д. Зелікман. – Дніпропетровськ : НМетАУ, 2008. – 45 с.

7. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 171 с.

8. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного правління діяльністю підприємства залізничного транспорту / О. О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 196–199.

9. Лаута Ю. С. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві / Ю. С. Лаута, Б. І. Герасимов. – Тамбов : Вид-во "Тамбо", 2005. – 96 с.

10. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : [навч. посіб.] / [І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко]. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.

11. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. – 2011. – № 4. – С. 27–34.

12. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
13. Смирнова Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Л. Д. Смирнова. – Запоріжжя, 2009. – 24 с.
14. Смоквіна Г. А. Контролінг як складова частина управління підприємством / Г. А. Смоквіна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – Вип. 2 (42). – С. 329–335.
15. Сухарева Л. А. Контролінг – основа управління бізнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – Київ : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
16. Терещенко О. О. Концепція фінансового контролінгу в Україні / О. О. Терещенко // Формування ринкової економіки. – Київ : КНТЕУ, 2008. – С.12–18.
17. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси і менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 11–14.
18. Ужва А. М. Контролінг у системі управлінського обліку / А. М. Ужва, Л. В. Мікрюкова // Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 5.3. – С. 49–51.
19. Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України [Електронний ресурс] / І. В. Басанцов, О. М. Галайко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_2/4_1.pdf.
20. Григорів О. О. Теоретичні засади запровадження контролінгу [Електронний ресурс] / О. О. Григорів. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf.
21. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту [Електронний ресурс] / В. В. Карцева. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/195.pdf.
22. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. О. Криворотько – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf.
23. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/72.pdf.

24. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. Серія "Економіка". – 2011. – № 4. – С. 27–34 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko_Kryvoruchko.pdf.

25. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 [Електронний ресурс] / С. В. Приймак. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe.

26. Рябенков О. В. Особливості організації системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності [Електронний ресурс] / О. В. Рябенков. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2011_1112/Ryabenkov.pdf.

27. Чвак Н. І. Роль контролінгу в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Н. І. Чвак. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/5487/1/178.pdf>.

Розділ 2

1. Берестецька О. Застосування концепції центрів відповідальності для управління витратами підприємства / О. Берестецька // Формування ринкової економіки в Україні. – 2015. – Вип. 34.– С. 17–20.

2. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект) : монографія О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.

3. Добровський В. М. Управлінський облік : навч. посіб. / В. М. Добровольський, Л. В. Гнилицька, Р. С. Коришкова ; за ред. В. М. Добровського. – Вид. 2-ге, без змін. – Київ : КНЕУ, 2008. – 278 с.

4. Задорожний З. В. Контролінг : навч. посіб. / І. С. Давидович, А. В. Фаїзов. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 224 с.

5. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

6. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

7. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partner ; пер. с нем. – 3-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

8. Кулинич М. Б. Взаємозв'язок центрів витрат і центрів відповідальності в організаційній структурі підприємства / М. Б. Кулинич // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 576 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 155–158.

9. Мильнер Б. Теория организации / Б. Мильнер. – Москва : ИНФРАМ, 2000. – 480 с.

10. Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів / Д. М. Морозов // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11. – С. 136–148.

11. Нападовська Л. Управлінський облік: значення та застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств в умовах ринкових відносин / Л. Нападовська // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – № 10. – С. 45–55.

12. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко, Л. А. Сухарева. – Донецк : ДонГУЕТ, 2003. – 365 с.

13. Попченко Е. Л. Бизнес-контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермазова. – Москва : Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.

14. Раденька Л. П. Управлінський облік : навч. посіб. / Л. П. Раденька. – Київ : ВЦ Академія, 2007. – 352 с.

15. Садовська І. Б. Управлінський облік : навч. посіб. / І. Б. Садовська, Н. В. Тлущкевич, М. П. Гарасим. – Луцьк : Редакційно-видавничий відділ ЛНТУ, 2010. – 560 с.

16. Сафаров О. І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? / О. І. Сафаров // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 27–31.

17. Семенов Г. А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 216 с.

18. Собкова Н. Д. Концептуальні ознаки контролінгу у фінансовій системі України / Н. Д. Собкова // Формування ринкових відносин. – 2009. – № 2. – С. 17–22.

19. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней : учеб. пособ. для вузов / Я. В. Соколов. – Москва : "Аудит", ЮНИТИ, 1996. – 638 с.

20. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика : монографія / М. В. Тарасюк. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с.

21. Фалько С. Г. Контролінг для керівників і спеціалістів / С. Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2008. – 272 с.

22. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 656 с.

Розділ 3

1. Бланк И. А. Словарь-справочник финансового менеджера / И. А. Бланк. – Київ : Ника-Центр, 1998. – 480 с.

2. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

3. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – Київ : Логос, 2013. – 204 с.

4. Диба М. І. Асиметрія обліково-аналітичної інформації та її вплив на прийняття управлінських рішень / М. І. Диба, А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління : зб. наук. пр., М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка" ; голова ред.-вид. ради Н. І. Чухрай. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – С. 271–275.

5. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. – [Вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – Київ : КНЕУ, 2011. – 528 с.

6. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 768 с.

7. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.

8. Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Д. Нортон, Р. Каплан. – Москва : ОлімпБізнес, 2010. – 320 с.

9. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2008. – 362 с.

10. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В. І. Отенко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 231–237.
11. Полунєєв Ю. Технологія економічного прориву / Ю. Полунєєв // Дзеркало тижня. – 2006. – № 41 (620). – С. 1–7.
12. Савицкая Г. В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – Москва : Новое знание, 2004. – 160 с.
13. Сергеев С. Ф. Ергономіка імерсивних середовищ: методологія, теорія, практика : дис. ... д-ра психол. наук : спец. 19.00.03 / С. Ф. Сергеев ; СПбДУ. – Санкт-Петербург, 2010. – 258 с.
14. Терещенко О. О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2011. – № 10. – С.104–116.
15. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10. – С. 59–61.
16. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ : ЦУЛ, 2002. – 360 с.
17. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін. – Москва : Инфра-М, 2001. – 208 с.
18. Бугров Д. Метрика ефективності [Електронний ресурс] / Д. Бугров // Вестник McKinsey. – Режим доступу : <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
19. Косарлукова Н. А. Асиметрія інформації на ринку будівельних послуг [Електронний ресурс] / Н. А. Косарлукова. – Режим доступу : http://www.avcv.ru/documents/44-redactor/nauka/izdania//kosarlucova_1.pdf.
20. Перекрест Т. В. Методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Перекрест. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_4/files/EC411_25.pdf.

Розділи 4 і 5

1. Акімова Е. В. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием / Е. В. Акімова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2007. – № 2Е (10). – С. 2–7.
2. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет / М. А. Вахрушина : учеб. для студ. вузов, обучающихся по экон. специальностям. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : Омега, 2004. – 576 с.

3. Вербопецька С. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства / С. Вербопецька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 46–49.

4. Вініченко М. М. Визначення цільової функції бюджетування / М. М. Вініченко // Фінанси України. – 2009. – № 6. – С. 119–124.

5. Воронова Е. Ю. Управленческий учет на предприятии : учеб. пособ. / Е. Ю. Воронова, Г. В. Улина. – Москва : ТК Велби, Изд-во "Прспект", 2006. – 248 с.

6. Єршова Н. Ю. Операційно-орієнтований метод (activity-based costing) як база знань та інструмент стратегічного управлінського обліку в умовах інноваційної економіки / Н. Ю. Єршова // Науковий вісник херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 10. ч. 2. – С. 177–182.

7. Ілляшенко Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системою управління діяльністю підприємств / Т. О. Ілляшенко, К. В. Ілляшенко, М. В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія "Економіка". – № 3. – 2012. – С. 36–44.

8. Карминский А. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. Карминский и др. – 2-е изд. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 312 с.

9. Квасницька Р. С. Бюджетування як важливий елемент діяльності підприємства / Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. –Т. 1, № 5. – С. 54–56.

10. Квасницька Р. С. Етапи процесу бюджетування на промислових підприємствах / Р. С. Квасницька // Економіка та управління підприємством. – 2017. – № 3. – С. 47–50.

11. Косарев О. Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств : навч. посіб. / О. Й. Косарев, В. М. Волик. – Київ : НАУ, 2004. – 96 с.

12. Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2010. – № 3. – С. 33–40.

13. Лігоненко Л. Контролінг у торгівлі : [монографія] / Л. Лігоненко, О. Вержбицький. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 268 с.

14. Маренич Т. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / Т. Маренич // Бухгалтерский учет и аудит. – 2006. – № 12. – С. 19–25.

15. Осадча Г. Г. Калькуляція собівартості в системі "директ-костинг" та в системі повного розподілу витрат на вироби ("абсорпшн-костинг") / Г. Г. Осадча, А. В. Степанюк // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". – 2015. – Вип. 1 (45), Т. 1 – С. 246–249.
16. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Т. О. Пожуєва // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 73–77.
17. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с.
18. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки / І. В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 11. – С. 39–42.
19. Рассказова-Николаева С. А. "Директ-костинг". Правдивая себестоимость / С. А. Рассказова-Николаева. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Книжный мир, 2009. – 256 с.
20. Савчук Д. Г. Контролінг витрат в антикризовому фінансовому управлінні підприємством / Д. Г. Савчук // Облік і фінанси. – 2014. – № 4 (66). – С. 140–145.
21. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – Киев : ИД "Максимум", 2009. – 884 с.
22. Сухарева Л. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. Сухарева, С. Петренко. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 208 с.
23. Ткаченко А. М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством / А. М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 145–148.
24. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. Є. Федорченко // Економіка та держава. – 2015. – № 11. – С. 37–39.
25. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ : "Центр навчальної літератури", 2004. – 531 с.
26. Хом'як Р. Л. Бухгалтерський облік в Україні : навч. посіб. / Р. Л. Хом'як, В. І. Лемішовський. – [7-ме вид.]. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2008. – 1224 с.
27. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов, Т. В. Сизова. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 400 с.

28. Чаюн І. О. Проблеми формування системи бюджетування діяльності підприємства / І. О. Чаюн, В. Ф. Серебринський // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 705–711.

29. Бугай В. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / [В. Бугай, А. Бугай, Ю. Ренгевич]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.

30. Лукашов А. В. Практические материалы круглого стола ABC (activity-based costing) и ABM (activity-based management): оптимизация бизнес-процессов и повышение прибыльности компаний [Электронный ресурс] / А. В. Лукашов. – Режим доступа : <http://gaar.ru/biblio/mngacc/foreign/017.asp>.

Розділ 6

1. Мельник О. Г. Критерії економічної діагностики діяльності машинобудівних підприємств / О. Г. Мельник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 241–245.

2. Приймак С. В. Фінансова діагностика як інструмент контролінгу / С. В. Приймак, О. Д. Клебан // Економічні науки. Серія "Облік і фінанси". – 2010. – Вип. 7 (25), ч. 3. – С. 26–35.

3. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу :– дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / С. В. Приймак. – Київ : ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". – 2007. – С. 186–189.

4. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг [текст] : навч. посіб. / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 344 с.

5. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О. А. Сметанюк. – Хмельницький : Хмельницьк. нац. ун-т, 2006. – 20 с.

6. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 407 с.

7. Черниш С. С. Діагностика фінансового стану підприємства / С. С. Черниш // Інноваційна економіка. – 2010. – № 3. – С. 111–113.

8. Євладенко А. Ю. Методичні підходи до діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Євладенко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/32_PWMN_2009/Economics/55221.doc.htm.

9. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16>.

Розділ 7

1. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : наукове видання / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 188 с.

2. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–202.

3. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 512 с.

4. Карцева В. В. Формування системи стратегічного контролінгу підприємства на базі визначення цільових показників / В. В. Карцева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2012. – № 1 (52). – С. 184–188.

5. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л. В. Пан // Наукові записки. Національний університет "Києво-Могилянська Академія". – Т. 21 : Економічні науки / НаУКМА ; Редкол. : В. Брюховецький та ін. – Київ. – 2003. – С. 56–63.

6. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособ. / С. Н. Петренко. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.

7. Погостинская Н. Н. Контроллинг в системе стратегического управления : монография / Н. Н. Погостинская, Ю. А. Погостинский. – Санкт-Петербург : Изд-во МБИ, 2006. – 117 с.

8. Сабліна Н. В. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2013. – № 4. – С. 326–331.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Сабліна Наталія Вікторівна
Кузенко Тетяна Борисівна

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

Навчальний посібник

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *О. С. Новицька*

Коректор *З. В. Зобова*

План 2019 р. Поз. № 7-ЕНП. Обсяг 161 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*