МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Ліана Пташенко
Віталій Сержанов

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

2-ге видання,
перероблене та доповнене

Київ
«SBA Print
2026

УДК 005.584:336(075.8)
П 87

Рекомендовано
вченою радою Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(протокол № 7 від 03.06.2026 року)

Рецензенти:
Мікловда В. П. — член-кореспондент НАНУ, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства ДВНЗ Ужгородський національний університет;
Момот Т. В. — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;
Леонов С. В. — доктор економічних наук, професор, заступник директора по науці та бізнес-процесам ННІ бізнес-технологій «УАБС» Сумського державного університету;
Рожко М. М. — кандидат філологічних наук, доцент, декан факультету іноземної філології ДВНЗ Ужгородський національний університет.

Пташенко Л.О., Сержанов В. В.
П 87 Фінансовий контролінг : навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. та доповн. / Л. О. Пташенко. В. В. Сержанов. Київ: SBA Print, 2026. 416 с.

ISBN 978-617-8919-71-9

У посібнику розглянуто теоретичні основи та практичний інструментарій фінансового контролінгу. Розкрито організаційні моделі, інструментарій та методи забезпечення результативності фінансово-господарської діяльності підприємства. Визначено концептуальні засади та методи вартісно-орієнтованого й стратегічного фінансового контролінгу, системи збалансованих показників, фінансової діагностики й моніторингу.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів і викладачів у галузі економіки та менеджменту. Буде корисним для спеціалістів фінансово-економічних служб, фінансових контролерів, бізнесменів і фахівців у сфері управління фінансами.

УДК 005.584:336(075.8)

ISBN 978-617-8919-71-9

© Пташенко Л. О., Сержанов В. В. 2026.
© Видавництво «SBA Print,» 2026.

UDC 005.935 (075.8)

Reviewers:
Miklovda V. — corresponding member of National Academy of Sciences, Doctor of Economics, Professor, Uzhgorod National University;
Momot T. — Doctor of Economics, professor, Kharkiv National University of Municipal behalf A.Beketov;
Leonov S. — Doctor of Economics, professor, NNI Institute of Business Technology «UABS» Sumy State University;
Rozhko M. — candidate of philological sciences, professor, Uzhgorod National University.

Ptashchenko L., Serzhanov V.
Financial Controlling: Textbook. 2nd ed., revised and supplemented / L. O. Ptashchenko, V. V. Serzhanov. Kyiv: SBA Print, 2026. 416 p.

ISBN 978-617-8919-71-9

The manual comprehensively the theoretical framework and practical tools of financial controlling. Solved organizational models, tools and methods to ensure the effectiveness of financial and business enterprises. The conceptual framework and methods of value-oriented strategic and financial controlling, balanced scorecard, financial diagnostics and monitoring.

This textbook is intended for students and faculty in the fields of economics and management. It will be useful for specialists in financial and economic services, financial controllers, business people and professionals in financial management.

ЗМІСТ

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

ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ……..12
1.1. Сутність, необхідність та основні складові фінансового контролінгу
1.2. Функції і завдання контролінгу……..……12
1.3. Основні етапи розвитку: історична довідка……..17
1.4. Види та інструментарій контролінгу……..……25

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СФЕРІ БІЗНЕСУ…….36
2.1. Організаційні моделі контролінгу……..…36
2.2. Професійні й особистісні якості контролера……46
2.3. Фази й темпи впровадження контролінгу……..…53

ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ……60
3.1. Місце бюджетування в системі планування та види бюджетів…..…60
3.2. Послідовність бюджетування та роль контролера у бюджетному процесі……..…...65
3.3. Бюджетний контроль……..…..77

ТЕМА 4. ВНУТРІШНЄ (ТРАНСФЕРТНЕ) ЦІНОУТВОРЕННЯ……..…79
4.1. Сутність трансфертного ціноутворення в ринкові економіці……..…79
4.2. Методи розрахунку трансфертних цін……..…...82
4.3. Реалізація функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення……..88

ТЕМА 5. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ……..……..93
5.1. Моделі показників оцінювання результатів діяльності підприємства……..93
5.2. Система базових показників……..……..99
5.3. Системи й моделі мотивації працівників……102
5.4. Мотиваційні механізми в системі фінансового контролінгу…….117

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

ТЕМА 6. ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ КОНТРОЛІНГ……123
6.1. Сутність та концепції вартісно-орієнтованого управління……123
6.2. Елементи і складові процесу управління вартістю…….127

6.3. Фактори, які впливають на вартість підприємства……128
6.4. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість……..131
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ТА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ……136
7.1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу…..136
7.2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу……137
7.3. Стратегічний аналіз підприємства ……...142
7.4. Збалансована система показників…….159

ТЕМА 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ТА МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ……...170
8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики…….170
8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики…...179
8.3. Практика використання елементів діагностики у фінансовому контролінгу……..190
8.4. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики……...198

ТЕМА 9. ГАРМОНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК КОМПЕТЕНЦІЯ КОНТРОЛІНГУ……210
9.1. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності……...210
9.2. Підходи до гармонізації фінансової звітності як важливого джерела інформаційного забезпечення підприємства……213
9.3. Користувачі внутрішньої інформації підприємства……...215
9.4. Взаємозв'язок системи управління, контролінгу та інформатики…218
9.5. Фактори комплексного вирішення управлінських завдань за допомогою інформаційного забезпечення……221

ТЕМА 10. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ……225
10.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю……225
10.2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю……228
10.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю…...…231

ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ……...238
11.1. Формування єдиного інформаційного простору……...238
11.2. Інформаційні технології в системі контролінгу……...245
11.3. ІТ як інструментарій контролінгу……...252

ПРАКТИКУМ……262

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА……412

CONTENT

CONTENT MODULE 1. THEORETICAL FOUNDATIONS OF FINANCIAL CONTROLLING AND METHODS OF ENSURING EFFICIENCY OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

TOPIC 1. BASICS OF FINANCIAL CONTROLLING ……...296
1.1. Nature, necessity and main tasks of financial controlling 296
1.2. Functions of controlling 298
1.3. Main stages of development: historical background.....301
1.4. Types and toolkit of controlling ……..302

TOPIC 2. ORGANISATION OF FINANCIAL CONTROL LING IN BUSINESS……306
2.1. Organizational models of controlling 306
2.2. Professional and personal quality of a controller.....310
2.3. Phases and pace of controlling ……..……..314

TOPIC 3. BUDGETING AND BUDGETARY CONTROL IN THE SYSTEM OF FINANCIALL CONTROLLING……319
3.1. The place of budgeting in the system of planning and types of budgets……...319
3.2. The sequence of budgeting and the role of a controller in the budget process ……..322
3.3. Budget control ……..……332

TOPIC 4. THE INTERNAL (TRANSFER) PRICING ……..……334
4.1. The essence of transfer pricing in the market economy ……..….....334
4. 2. Methods for calculating transfer prices ……..……336
4.3. Realization of functions of the internal control in the application of methods of transfer pricing ……..338

TOPIC 5. ESTIMATION OF EFFECTIVENESS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES AND THE SYSTEM OF MOTIVATION ……..342
5.1. Evaluation models of results of activity of the enterprise……342
5.2. The system of basic indicators.....347
5.3. Motivational mechanisms in the system of financial controlling.....349

CONTENT MODULE 2. METHODOLOGICAL TOOLKIT AND PRACTICAL REALIZATION OF THE SYSTEM OF FINANCIAL CONTROLLING

TOPIC 6. VALUE-ORIENTED CONTROLLING.....353
6.1. Nature and concepts of value-oriented management.....353

6.2. Elements and components of the management process of cost.....356
6.3. Factors that affect the cost of the enterprise.....357
6.4. Stages of implementation value-oriented controlling and its practical importance 358

TOPIC 7. STRATEGIC FINANCIAL CONTROLLING AND THE SYSTEM OF BALANCED SCORECARD.....360
7.1. Nature and purpose of strategic financial controlling …..……..360
7.2. The tooltik of strategical financiall controlling…….....362
7.3. The system of balanced scorecard ……...365
7.4. Practical realization of the system of balanced Scorecard……..366

TOPIC 8. FINANCIAL DIAGNOSIS AND MONITORING IN THE SYSTEM OF CONTROLLING……371
8.1. The main positions and principles of financial diagnostics …….371
8.2. Goals, objectives and methodological basis of financial diagnostics …..375
8.3. The use of diagnostic elements in the financial controlling…….377
8.4. Monitoring as an integral part of financial diagnosis ……..……...378

TOPIC 9. HARMONIZATION OF FINANCIAL ACCOUNTING AS A COMPETENCE OF CONTROLLING ……..382
9.1. Content, objectives and methods of analysis of financial accounting.....382
9.2. Approaches of harmonization financial accounting as an important source of information providing of the enterprise.....384
9.3. Users of the internal information of the enterprise.....385
9.4. Relationship of the system of management, controlling and computer science……...387
9.5. Factors of comprehensive solution of management tasks with the help of information support.....389

TOPIC 10. THE INTERNAL FINANCIAL CONTROL ON THE ENTERPRISE.....393
10.1. Nature and significance of internal financial control ……393
10.2. Functions and forms of internal financial control ……394
10.3. Ways of conducting internal financial control ……..397

REFERENCES.....414

ВСТУП

В економіці ринкового типу вкрай важливим аспектом для суб'єктів підприємництва є питання необхідності оволодіти мистецтвом управління фінансами в умовах економічної турбулентності й певної невизначеності. Адже управління фінансами підприємства потребує гнучкості фінансової філософії і стратегії, постійного пошуку нових методичних прийомів обґрунтування управлінських рішень, використання нових фінансових технологій та інструментів реалізації цих рішень. В системі таких технологій вагоме місце займає фінансовий контролінг.

Одним із найважливіших резервів удосконалення фінансового управління на підприємствах є підготовка фахівців високого рівня кваліфікації, адекватна якісно новим підходам до фінансових аспектів управління, планування й регулювання.

Оскільки важливим елементом системи фінансового управління є контролінг, необхідним є опанування магістрантами теоретичних засад та оволодіння практичним інструментарієм фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг тісно пов'язаний з іншими дисциплінами економічної науки, зокрема: фінансами, фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва, бухгалтерським обліком, податками та системою оподаткування, інвестиційною діяльністю, фінансовим аналізом, фінансами корпорацій, фінансовим менеджментом.

Метою цього посібника є розширення та поглиблення знань магістрантів, фінансових менеджерів та інших зацікавлених осіб з теорії та практики фінансового контролінгу, сприяння оволодінню системою й механізмом фінансового контролінгу, теоретичною і методологічною базою, яка необхідна для вільного володіння практикою прийняття оптимальних контролінгових рішень щодо планування, контролю, аналізу відхилень, координації,

внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством в умовах жорсткої конкуренції та економічної нестабільності.

Згідно авторської концепції посібник укладений українською та англійською мовами у відповідності до кредитно-модульної системи, складається з двох змістовних модулів. Тематичні розділи завершуються контрольними запитаннями та завданнями, що підвищує роль самостійної роботи студентів й інших користувачів посібника. Практикум містить приклади тестових завдань та розв'язання задач.

У першому змістовному модулі розглянуті теоретичні основи фінансового контролінгу, його організаційні моделі, інструментарій, професійні й особистісні якості контролера, мотиваційні механізми й моделі мотивації працівників у системі фінансового контролінгу, методи забезпечення результативності фінансово-господарської діяльності підприємства, а також система базових показників, котра дозволяє оцінити цю результативність.

Другий змістовний модуль присвячений розгляду методичного інструментарію та практичної реалізації системи фінансового контролінгу. Читачам запропоновано ознайомитися з концепцією та методами вартісно-орієнтованого й стратегічного фінансового контролінгу та системою збалансованих показників, фінансової діагностики й моніторингу, а також підходами до гармонізації фінансової звітності як важливого джерела інформаційного забезпечення підприємства та формами проведення внутрішнього фінансового контролю.

Пропонований посібник розкриває багато теоретичних засад і практичного інструментарію контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства, доповнює навчальну та наукову літературу з питань управління фінансами на підприємствах. Цей посібник розрахований, в першу чергу, на магістрантів, які вивчають дисципліну «Фінансовий контролінг», а також викладачів, підприємців та фахівців у сфері фінансового менеджменту.

INTRODUCTION

In a market economy extremely important aspect of business is the need to master the art of financial management in times of economic turbulence and some uncertainty. After the financial management of the enterprise requires flexible financial philosophy and strategy of permanent search for new teaching methods of management decisions, use of new financial technologies and instruments of implementation of these decisions. In the system of such technologies takes an important place financial controlling.

One of the most important reserves of improvement of financial management in enterprises is training high-level qualifications, adequate qualitatively new approaches to financial management, planning and regulation.

As an important element of financial management is controlling, it is necessary to capture undergraduates theoretical principles and practical tools for mastering the financial controlling. Financial Controlling closely related to other disciplines of economics, including finance, financial activities of business entities, accounting, taxes and taxation, investment, financial analysis, financial corporations, financial management.

The purpose of this guide is to expand and deepen the knowledge of masters, financial managers and other stakeholders on the theory and practice of financial controlling, promoting mastery of system and mechanism for financial controlling, theoretical and methodological basis necessary for fluency practice of optimal controlling decisions on planning, monitoring, variance analysis, coordination, internal consulting and general management information software company in the competitive environment and economic instability.

According to the author's conception concluded its Ukrainian and English, according to credit-modular system consists of two modules of content. Topics of completed test questions and tasks, which increases the role of independent work of

students and users manual. The workshop includes examples of tests and solving problems.

In the first meaningful module the theoretical foundations of financial controlling, its organizational models, tools, professional and personal qualities controller motivational mechanisms and models of employee motivation in the system of financial controlling methods to ensure the effectiveness of financial and economic activity of the enterprise and the system of basic indicators that allows evaluate this performance.

The second module is devoted to the serious methodological tools and practical implementation of financial controlling. Readers are invited to get acquainted with the concept and methods of value-oriented and strategic financial controlling and the balanced scorecard, financial monitoring and diagnostics, and approaches to harmonize financial reporting as an important source of information support businesses and forms of internal financial controls.

The proposed user opens a lot of theoretical principles and practical tools for controlling the system of financial management enterprise complements the academic and scientific literature on financial management in enterprises. This guide is designed primarily at undergraduates who study the discipline «Financial Controlling» as well as teachers, entrepreneurs and professionals in the field of financial management.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ Й МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність, необхідність та основні складові фінансового контролінгу

1.2. Функції і завдання контролінгу

1.3. Основні етапи розвитку: історична довідка

1.4. Види та інструментарій контролінгу

1.1. Сутність, необхідність та основні складові фінансового контролінгу

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

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

У деяких літературних джерелах під поняттям «контролінг» розуміють виключно контроль або управлінський облік (managerial accounting). Таке тлумачення контролінгу є неповним, оскільки і контроль, і управлінський облік є лише окремими функціями контролінгу. Контролінг як система підтримки управлінських рішень був уперше запроваджений на підприємствах у США наприкінці XIX – на початку XX століття. Спочатку контролінг був сконцентрований переважно на фінансових питаннях (фінансовий контролінг) і розглядався виключно як функціональний блок фінансового менеджменту. З часом сфера компетенцій контролера поступово поширювалася на маркетинг, постачання, виробництво. У континентальній Європі контролінг активно почав упроваджуватися починаючи з 70-х років XX ст. Сьогодні служби контролінгу

функціонують практично на всіх великих та на більшості середніх підприємствах.

Незважаючи на те, що найповніше його система вперше була описана і застосована у США, в англомовних джерелах термін «контролінг» практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін «управлінський облік», хоча працівників, до чиїх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, називають контролерами (controller). Власне термін «контролінг» прийнято в Німеччині, звідки він прийшов до країн СНД.

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

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

Спочатку під контролінгом розуміли сукупність завдань у сфері обліку і фінансів, а контролер був головним бухгалтером. Потім це поняття почали трактувати ширше: до функцій контролінгу стали відносити фінансовий контроль і оптимізацію використання фінансових ресурсів та джерел. Водночас автор сучасної концепції контролінгу німецький професор Спеціальної вищої школи м. Кельна і керівник товариства «Економічна наука й практика в системі контролінгу і обліку» Ельмар Майєр визначає контролінг як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми, тобто в економічному розумінні, з певною умовністю, як систему управління прибутком підприємства.

У роботі «Контролінг як система мислення і управління» Е. Майєр стверджує, що використовуючи методи стратегічного менеджменту

(конролінгу), можна раніше, ніж це зроблять конкуренти, озброєні лише методами традиційного обліку й аналізу, зазирнути за класичний трирічний прогнозний горизонт і дізнатися про можливі зміни попиту, проблеми у сфері взаємовідносин у навколишньому середовищі, обмеження ресурсів, про зміну нині ще ефективних технологій, правда лише про тенденції цих процесів.

Вчений Д. Хан стверджує, що в економічному розумінні термін «контролінг» означає управління і нагляд. Але оскільки ефективне управління й нагляд неможливі без вивчення цілей і планування заходів щодо їх реалізації, контролінг містить комплекс завдань з планування, регулювання та нагляду.

Д. Хан обгрунтовує, що згідно з сучасним підходом контролінг може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством.

Завдання контролінгу відповідно полягають у тому, щоб шляхом підготовки й надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідних дій. Отже, головну функцію контролінгу дослідник бачить у підтримці керівництва підприємства. Таким чином, Д. Хан визначає, що контролінг є однією з важливих функцій управління і підтримки управління.

У словнику, за загальною редакцією Г.Я. Купермана (1995 рік), контролінг визначається як система державного, управлінського і незалежного контролю. У рамках окремої фірми контролінг є чітко організованою системою контролю за виконанням усіх завдань і доручень, передбачених бізнес-планом, що охоплює усі рівні – від робочих місць, дільниць, бригад до управління виробництвами і фірмою в цілому.

Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Інакше кажучи, контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на

функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

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

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

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

– адаптації стратегічних цілей до мінливих умов зовнішнього середовища;

– узгодження оперативних планів зі стратегічним планом розвитку організаційної системи;

– координації та інтеграції оперативних планів за різними бізнес-процесами;

– створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні проміжки часу;

– створення системи контролю над виконанням планів, коригування їх змісту та термінів реалізації;

– адаптації організаційної структури управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та здатності швидко реагувати на мінливі вимоги зовнішнього середовища.

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

Слід підкреслити, що контролінг – це не та система, котра автоматично забезпечує успіх підприємства, звільняючи менеджерів від функцій управління. Ключовими компонентами концепції контролінгу є:

– орієнтування на ефективну роботу підприємства в довгостроковій перспективі – філософія прибутковості;

– формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей;

– створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління;

– розподіл задач контролінгу на цикли, що забезпечує гнучкість планування, контролю виконання та прийняття коригуючих рішень.

Зупинимося детальніше на двох найбільш важливих компонентах – філософії прибутковості й завданнях циклу контролінгу. Філософія прибутковості означає:

– переважну орієнтацію мислення і дій співробітників підприємства на рентабельність;

– чітке розуміння контролю витрат і заходів щодо їх зниження як безперервного процесу;

– гармонійне поєднання орієнтування на клієнтів і на дохід;

– зв’язок системи стимулювання працівників з їх конкретним внеском у досягнення цілей підприємства (рентабельності);

– синхронізацію цілей підприємства та особистісних цілей (особисті доходи, кар'єра);

– зростання суми активів підприємства як один з можливих засобів досягнення стратегічної мети;

– безперервне оцінювання клієнтів за критерієм прибутковості, тобто знання того, скільки підприємство заробило прибутку на конкретному споживачеві.

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

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

1.2. Функції і завдання контролінгу

Контролінг як концепція системи управління стала відповіддю на зміни зовнішніх умов функціонування організацій (підприємств). Еволюція функцій управління організацією (планування з окремих аспектів трансформувалося в комплексне програмно-цільове планування, управління збутом і продажом – в маркетинг, бухгалтерський і виробничий облік – у систему контролю і регулювання) з інтегруванням у систему контролінгу – відображає основну тенденцію комплексного підходу до управління (рис. 1.1).

Основні функції управління підприємством

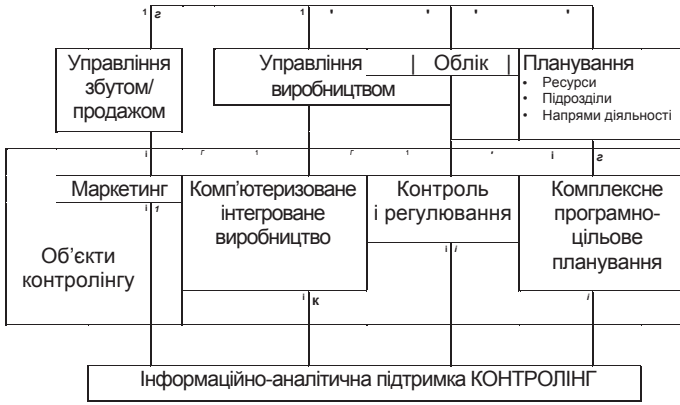


Рис. 1.1. Еволюція функцій управління підприємством

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

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

Взагалі, контролінг можна визначити як систему перевірки того, настільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилення від мети приймаються дії корегування. Враховуючи багатогранність системи контролінгу, різні автори по-різному визначають мету контролінгу.

Так, мета контролінгу зводиться до підтримання ефективного функціонування підприємства, вона визначається вищим керівництвом і може уточнюватися залежно від змін факторів внутрішнього і зовнішнього

середовища в якому функціонує підприємство. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажу, зниження витрат на виробництво, зниження цін, збільшення прибутку, незалежність від кредиторів. Але в цілому контролінг орієнтований насамперед на підтримку процесів прийняття рішень. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб посадових осіб, які приймають рішення, тобто до функцій контролінгу належать створення, обробка, перевірка і передання системної управлінської інформації. Контролінг також підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю й адаптації.

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

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

У сфері обліку завдання контролінгу включають створення системи збору і оброблення інформації, важливої для прийняття управлінських рішень на різних рівнях керівництва. Це необхідно для розроблення і в подальшому для підтримки системи ведення внутрішнього обліку інформації щодо технологічних процесів. Важливими є підбір або розроблення методів обліку, а також критеріїв для оцінювання діяльності підприємства в цілому і його окремих підрозділів.

Підтримка процесу планування полягає у виконанні таких завдань контролінгу:

– формування і розвиток системи комплексного планування;

– розроблення й упровадження методів планування;

– визначення необхідної для планування інформації, джерел інформації та шляхів її отримання.

Система контролінгу інформаційно підтримує розроблення базових планів підприємства (продажів, ліквідності, інвестицій тощо), координує окремі плани за часом і змістом, перевіряє складені плани на повноту й достовірність, дозволяє скласти єдиний оперативний (річний) план підприємства. В рамках системи контролінгу визначається період, коли необхідно планувати, а також оцінюється можливість реалізації запланованих дій.

Служба контролінгу не визначає що планувати, а радить як і коли планувати та оцінює можливість реалізації запланованих заходів. Відповідальність за реалізацію планів залишається в компетенції лінійних керівників.

Контроль за реалізацією планів передбачає розроблення методів ведення контролю, визначення місця його проведення й обсяг. На підставі планових документів розробляються контрольні документи, в яких фіксуються терміни проведення контролю і зміст контрольних операцій. Для цього заздалегідь визначаються допустимі відхилення контрольних величин. У відповідності з контрольними документами здійснюється зіставлення фактичних і планових характеристик і виявляється ступінь досягнення поставленої мети. Далі проводиться аналіз відхилень із з'ясування причин їх появи. За результатами аналізу виробляються пропозиції щодо зменшення відхилень.

При забезпеченні керівництва аналітичною інформацією до задач контролінгу належать: розроблення архітектури інформаційної системи, стандартизація інформаційних каналів та носіїв, вибір методів оброблення інформації. Система контролінгу повинна забезпечувати збір, оброблення та надання керівництву суттєвої для прийняття управлінських рішень інформації.

До завдань контролінгу належать також проведення спеціальних досліджень, що визначають стан і тенденції розвитку організації (підприємства) в ринкових умовах.

У кожному окремому випадку функції служби контролінгу залежать від багатьох обставин, але якщо узагальнити існуючу практику підприємств, то можна одержати деякий ідеальний перелік основних функцій і завдань контролінгу, представлений нижче.

Основні функції і завдання контролінгу

Облік:

– збір та оброблення інформації;

– розроблення та ведення системи внутрішнього обліку;

– уніфікація методів і критеріїв оцінювання діяльності підприємства та його підрозділів.

Планування:

– інформаційна підтримка при розробленні базових планів (продажу, виробництва, інвестицій, закупівель);

– формування і вдосконалення всієї «архітектури» системи планування;

– визначення потреби в інформації і часу для окремих кроків у процесі планування;

– координація процесу обміну інформацією;

– координація та агрегування окремих планів за часом і змістом;

– перевірка пропонованих планів на повноту і реалізованість;

– складання зведеного плану підприємства.

Контроль і регулювання:

– визначення величин, контрольованих у тимчасовому та змістовному розрізах;

– порівняння планових і фактичних величин для вимірювання та оцінювання ступеня досягнення мети;

– визначення допустимих меж відхилень величин;

– аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для зменшення відхилень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення:

– розроблення архітектури інформаційної системи;

– стандартизація інформаційних носіїв і каналів;

– надання цифрових матеріалів, які дозволили б здійснити контроль і управління організацією;

– збір та систематизація даних, найбільш значущих для прийняття рішень;

– розроблення інструментарію для планування, контролю та прийняття рішень;

– здійснення консультацій щодо вибору коригуючих заходів і рішень;

– забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.

Спеціальні функції:

– збір та аналіз даних про зовнішнє середовище: ринки грошей і капіталів, кон'юнктури галузі, урядові економічні програми;

– порівняння з конкурентами;

– обґрунтування доцільності злиття з іншими підприємствами або відкриття (закриття) філій;

– проведення калькуляції для особливих замовлень;

– розрахунки ефективності інвестиційних проектів.

Системи планування, обліку, контролю та аналізу діяльності являються найважливішими складовими контролінгової діяльності. Тобто на кожному підприємстві в певній мірі вже існують усі формоутворюючі складові системи контролінгу (рис. 1.2.).

Необхідною є наявність координації між функціональними складовими. Координація з точки зору системного підходу може бути:

- системоутворюючою координацією, яка зводиться до формування зв'язків, пов'язаних між собою формальних систем;
- системопов'язаною координацією, котра реалізується через процеси погодження в межах існуючої системної структури.

Рис. 1.2. Формоутворюючі складові системи контролінгу

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

– економічного стану підприємства;

– розуміння керівництвом та/або власниками підприємства важливість і корисність впровадження функцій контролінгу;

– розміру підприємства (чисельність зайнятих, обсяг виробництва);

– рівня диверсифікації виробництва, номенклатури продукції;

– сформованого рівня конкуренції;

– кваліфікації управлінського персоналу;

– кваліфікації співробітників служби контролінгу.

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

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

В умовах погіршення економічного становища на підприємстві, яке проявляється в зниженні рівня ліквідності й рентабельності, від служб контролінгу чекають більшою мірою послуг з координації планів, аналізу причин відхилення планів від факту, а також рекомендацій по забезпеченню виживання на найближчу перспективу.

Функції та завдання контролінгу постійно доповнюються й еволюціонують за змістом. Змінюється вагомість окремих завдань. Так, велика економічна депресія 30-х років минулого століття показала американським підприємцям значимість управлінського обліку і планування для забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі. До того моменту практики забували про ці функції управління або не надавали їм належного значення. Середина 30-х років у США була періодом інтенсивного зростання числа підприємств, які впроваджують принципи та філософію контролінгу.

В кінці 1970-х – початку 1980-х рр. по Європі прокотилася хвиля банкрутств, і це підштовхнуло підприємців до розуміння необхідності впровадження на підприємствах сучасного інструментарію планування та управління. Великі підприємства зайнялися децентралізацією управління, що відразу ж привело до необхідності впровадження системи координації діяльності господарських одиниць. Виникла необхідність у розробленні інформаційних систем, які забезпечують менеджерів оперативною достовірною інформацією про стан підприємства в різних аспектах діяльності. Поступово визначалося основне коло обов'язків служб контролінгу.

У розвинених країнах Європи служби контролінгу на підприємствах або послуги залучених експертів-контролерів цілком звичні. Аналіз попиту на ринку трудових ресурсів такої країни, як Німеччина, показує, що не тільки великі, середні, а останнім часом і малі підприємства запрошують на роботу контролерів – фахівців, здатних виконувати функції і задачі контролінгу. Цей факт свідчить про визнання ефективності управління організацією на принципах контролінгу. У сучасних умовах контролінг стає реальністю роботи менеджерів.

В Україні поки відомі лише поодинокі випадки функціонування підрозділів контролінгу.

1.3. Основні етапи розвитку: історична довідка

Знання історичного розвитку ідеї, філософії та форм упровадження в практику контролінгу, на наш погляд, допомагає краще зрозуміти сьогоднішній стан концепції контролінгу, перспективи його розвитку, усвідомити, наскільки важлива його роль у сучасній практиці українських підприємств для їх успішного функціонування.

XV ст. – Введення посади «countrollour» (Великобританія), котра була покликана вирішувати завдання державного управління за допомогою ідей контролінгу.

1778 – законодавчо засноване відомство «Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts» (США). Його завдання – управління державним господарством і контроль за використанням коштів.

1880 р. – створена система «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System» (США). Вперше контролінг використаний на підприємстві переважно для вирішення фінансово-економічних задач, управління фінансовими вкладеннями й основним капіталом.

1892 р. – компанія «General Electric Company» (США) – перша з індустріальних підприємств – вводить посаду контролера.

Спочатку контролери займалися фінансово-економічними питаннями та проведенням ревізій. Це пояснювалося особливостями американського корпоративного законодавства, яке передбачає тільки два керуючих органи – Загальні збори акціонерів і Рада директорів (Board of Directors). Повноваження Ради директорів поширювалися як на управління організацією, так і на контроль. Відсутність специфічного керуючого органу поряд з іншими причинами (наприклад, сильними позиціями президента, розмірами підприємства) вважалося найважливішим приводом для введення посади контролера. Однак незважаючи на це аж до початку 30-х рр. XX ст. на американських підприємствах контролери майже не були відомі.

Економічна криза 1929 р. привела до розуміння ролі виробничого обліку, котрим раніше нехтували, а також до необхідності впровадження на підприємстві поряд з плануванням елементів контролінгу.

У 1931 р. засновано інститут «Controller's Institute of America», як професійну організацію контролерів (в 1962 р. він перейменований у «Financial Executives Institute» (FEI)). У 1934 р. засновано журнал «The Controller» (сьогодні – «The Financial Executive»). З 1944 р. існує дослідний інститут «ControlIership Foundation» (у даний час – Financial Executives Research Foundation).

У Німеччині в 30–40-і рр. XX ст. не спостерігалося скільки-небудь помітного розвитку концепції контролінгу.

У період 1950 – 1970 рр. економіка країни характеризувалася високими темпами зростання і солідними прибутками, тому у німецьких підприємств відсутній досвід подолання ситуацій, пов'язаних із загрозою їх існування. Введення і розвиток контролінгу в останні десятиліття пов'язані зі змінами в навколишньому для підприємства середовищі та з принциповою переорієнтацією підприємницького мислення і дій.

По-перше, приблизно з 1965 р. в Німеччині прокотилася хвиля формування на великих фірмах центрів прибутку, відокремлених щодо ведення обліку. Для координації та управління їх діяльності ті інструменти, які використовувалися раніше, не були дієвими. По-друге, на початку 1980-х рр. багато підприємств зіткнулися з проблемою неплатоспроможності, що призвело до розуміння необхідності поліпшення інструментарію планування та управління, а також залучення спеціалістів, здатних критично оцінити дії керівників організації.

Підвищення попиту на послуги в області контролінгу призвело до появи в Німеччині низки наукових і освітніх організацій. Першим виник Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting (Інститут контролерів з питань освіти в галузі планування підприємства та обліку), що займається питаннями підготовки кадрів у сфері планування підприємства та обліку. З 1971 р. приватні та громадські семінари проводить Controller-Akademie (Академія контролерів). У 1975 р. засновано Controller-Verein (Союз контролерів). Наступною важливою віхою на шляху впровадження ідей і філософії контролінгу стало заснування журналу «Controler» (1989р.).

Отже, виникнення контролінгу було обумовлене бурхливим розвитком національних економік на ринкових засадах. У міру розвитку техніки, технології організація виробництва підприємства стає усе більш наукомісткою. Капіталовкладення в будинки, спорудження й устаткування ростуть поступово, а в дослідження й розробки – гігантськими темпами, досягаючи іноді 2/3

вкладень в основні фонди, що по величині дорівнює сумі всього прибутку в обробній промисловості.

Науковці виділяють такі етапи розвитку контролінгу:

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

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

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

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

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

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

менеджментом, у більшій мірі орієнтованим на вимоги ринку і потреби клієнтів.

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

– створення системи управлінського обліку;

– розробка комплексної системи стратегічного і оперативного планування.

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

1.4. Види та інструментарій контролінгу

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

У більшості літературних джерел, присвячених питанням стратегічного й оперативного контролінгу, дуже лаконічно описується сутність кожного з розглянутих аспектів контролінгу:

– «Робити правильну справу» – стратегічний контролінг;

– «Робити справу правильно» – оперативний контролінг.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегічний контролінг повинен допомагати підприємству ефективно використовувати наявні в нього переваги і створювати нові потенціали успішної діяльності в перспективі. Служба стратегічного контролінгу виступає в якості внутрішнього консультанта менеджерів і власників підприємства при виробленні стратегії, стратегічних

цілей і завдань. Вона надає необхідну інформацію, орієнтуючи керівництво в процесі прийняття управлінських рішень.

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

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

Таким чином, стратегічний контролінг орієнтований на внутрішнє і зовнішнє середовище та довгострокові перспективи.

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

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

Основні завдання стратегічного контролінгу:

- участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;
- відповідальність за стратегічне планування;
- розробка альтернативних стратегій;

- визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
- визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- порівняння планових і фактичних значень контрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень;
- аналіз економічної ефективності.

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

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

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

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

Завдання оперативного контролінгу:

- поточне та оперативне планування;
- визначення вузьких і пошук слабких місць у тактичному управлінні;
- порівняння планових і фактичних показників контрольних результатів задля виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень;

- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.

Основними елементами оперативного контролінгу є:

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

Підконтрольні показники, які використовують при здійсненні оперативного контролінгу:

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

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

Найбільш відомі такі інструменти:

- GAP-аналіз – аналіз відхилень (розривів);
- портфельний аналіз – аналіз розподілу діяльності підприємства по окремих стратегіях щодо продуктів і ринків;
- CVP-аналіз – аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» (Cost-Volume-Profit);
- ABC-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід);

- планування потреби в матеріалах;
- фінансовий аналіз показників діяльності;
- статичні і динамічні методи інвестиційних розрахунків;
- бюджетування;
- функціонально-вартісний аналіз.

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

Отже, різниця між стратегічним і оперативним контролінгом полягає в тому, що стратегічний орієнтований на тенденції майбутнього, а оперативний – на теперішній час. Порівняльна характеристика видів контролінгу узагальнена в табл. 1.1. Їх характерні відмінності представлені таким чином:

- стратегічний контролінг орієнтований на потенціал, а оперативний – на конкретний результат;
- стратегічний контролінг направлений на рівень вищого керівництва;
- оперативний включає всі рівні управління, особливо середні ланки;
- стратегічний контролінг використовує перш за все інформацію зовнішнього середовища, оперативний – внутрішнього;
- об'єкти планування і контролю оперативного контролінгу співпадають, у стратегічному вони різні.

Кінцева мета оперативних методів контролінгу – забезпечення прибутковості й ліквідності, а стратегічних методів – забезпечення існування підприємства та ліквідності.

У практиці стратегічний і оперативний контролінг тісно взаємодіють один з одним. Але, керівна концепція контролінгу (концепція, яка направлена на ліквідацію «вузьких місць», орієнтована на майбутнє, відповідно до поставленої мети і завдань, одержання певних результатів) досягається шляхом комплексного використання методів оперативного і стратегічного контролінгу та менеджменту.

Як було вказано вище щодо кінцевої мети оперативних і стратегічних методів контролінгу, мета оперативних методів – забезпечення прибутковості й ліквідності, а стратегічних – забезпечення існування підприємства та тієї ж ліквідності. Отже, навіть виходячи з мети, видно взаємозв'язок, який проявляється у спільній меті – забезпеченні ліквідності.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу

Ознака	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	В основному внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства
Ціль	– Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації та витрат	– Забезпечення виживання. – Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства. Спрямованість на потенціал успіху
Завдання	– Керівництво при плануванні та розробленні бюджетів (поточне і оперативне планування). Визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного управління. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточними цілями. – Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень. – Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів. – Мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.	– Участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства. – Відповідальність за стратегічне планування. – Розроблення альтернативних стратегій. – Визначення критеріїв зовнішніх і внутрішніх умов, які лежать в основі стратегічних планів. – Визначення вузьких і пошук слабких місць. – Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей. – Порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців і наслідків даних відхилень. – Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів. – Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій).

Взаємозв'язок проявляється і в тому, що без забезпечення прибутковості роботи підприємства на даний момент неможливо забезпечити його функціонування у майбутньому.

Взаємозв'язок оперативних і стратегічних методів контролінгу відбувається через погодження мети, цілей, управління цілями та досягнення мети (цілей).

Управління метою (цілями) здійснюється в системі раннього попередження в оперативній та стратегічній галузі, аналізу планових і фактичних показників, що дозволяє своєчасно виявити відхилення, зміни навколишнього середовища і застосувати протидіючі заходи. Воно залежить від можливості прийняття рішень в межах оперативного і стратегічного менеджменту.

Досягнення мети відбувається шляхом координації керівних концепцій контролінгу і маркетингу з усіма методами планування, формування звітності, обліку, аналізу управління і контролю з орієнтацією на розв'язання проблеми «вузьких місць» та логіку з використанням прямого зв'язку з напрямом у майбутнє.

Досягнення мети залежить від можливості реалізувати принципи оперативного менеджменту і здібностей відповідних спеціалістів.

В організаціях, які розмежовують та усвідомлюють важливість як оперативного, так і стратегічного менеджменту, як правило, виокремлюються в самостійні організаційні одиниці – підрозділи оперативного і стратегічного контролінгу.

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

Контрольні запитання та завдання

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

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

2.1. Організаційні моделі контролінгу

2.2. Професійні й особистісні якості контролера

2.3. Фази і темпи впровадження контролінгу

2.1. Організаційні моделі контролінгу

Досвід успішно функціонуючих підприємств і тих, що розвиваються на інноваційних засадах, показує, що в сучасних умовах необхідно, з одного боку, все більшою мірою орієнтуватися на бажання клієнтів, а з іншого – постійно підвищувати результативність роботи самого підприємства. Поєднати ці дві вимоги не просто. Необхідна модель побудови організаційної структури управління, яка дозволятиме вигравати як клієнтам, так і підприємству.

Якщо в недавньому минулому перше місце посідало виробництво продуктів, то сьогодні цю позицію займають клієнти: в даний час треба не клієнтів шукати під новий продукт, а пристосовувати продукт до бажань клієнтів.

Сьогодні вже недостатньо мати інформацію про результати діяльності підприємства в цілому. Для ефективного управління з орієнтацією на

перспективу підприємству потрібна інформація, котра дозволяє приймати рішення по різних напрямах і сферах діяльності: ринках, продуктах, клієнтах, підрозділах підприємства тощо. Крім того, довгострокове виживання вимагає змін в поданні інформації про показники успішної діяльності підприємства. Орієнтація на об'ємні критерії, такі, як дохід з обороту, сума балансу, зростання номенклатури продукції, виробничих потужностей тощо, повинна змінюватися мисленням, орієнтованим на показники рентабельності та ліквідності по всіх напрямах і видах бізнесу.

Зміни в мисленні повинні віддзеркалюватися у внутрішній структурі управління підприємством. Клієнт-орієнтована структура управління в широкому сенсі означає не тільки спрямованість на зовнішніх по відношенню до підприємства клієнтів. Аналогічні принципи структури працюють також всередині підприємства, тобто кожний структурний підрозділ має працювати, орієнтуючись на підвищення результативності підприємства в цілому, спрямованої на зміцнення іміджу та конкурентних позицій, а в кінцевому результаті – задоволення потреб власників і клієнтів підприємства.

В цьому контексті для досягнення бажаних результатів важливим є не лише професійний рівень персоналу, а й структура та налагоджена управлінська система, яка діє на підприємстві.

Після того як керівництво переконалося в необхідності впровадження контролінгу для підвищення ефективності управління підприємством, виникає питання, чи створювати самостійну службу контролінгу або розподілити функції контролінгу серед вже наявних структурних підрозділів: планового відділу, бухгалтерії, економічної служби. Нижче представлений перелік аргументів «за» і «проти», які можуть служити основою для прийняття рішення керівником.

Перелічені в табл. 2.1 переваги й недоліки звичайно ж не вичерпують усього переліку можливих аргументів, проте їх цілком достатньо, щоб дуже серйозно поставитися до вибору відповіді на поставлене питання.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки створення служби контролінгу на підприємстві

«Плюси» створення служби	«Мінуси» створення служби
З'явиться конкретна особа – контролер, з якого можна буде спитати за результати роботи та виконання покладених обов'язків	Доведеться змінювати усталену організаційну структуру управління і пояснювати, навіщо це потрібно
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, її можна буде отримувати достатньо оперативно. Можна якнайшвидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку та звітності по підрозділах, що полегшить інформатизацію процесу управління	Виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а натомість з'являться додаткові функції. Важко знайти фахівця, який міг би працювати в якості контролера (швидше за все, треба буде навчати кого-небудь з нинішнього складу. Кого?)
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані і перевірені на дієвість, якщо цим питанням займатиметься одна служба. Знизяться тенденції до ізоляції підрозділів	Є небезпека надмірного посилення впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе невдоволення в колективі

Як свідчить практика, є керівники, які неодмінно хочуть завжди «йти в ногу з часом», тобто під будь-яке нове західне слово з області управління одразу ж намагаються створити відділ, а то й управління. Першим кроком по впровадженню сучасного менеджменту на деяких підприємствах, наприклад, було виготовлення відповідної таблички й виділення кімнати зі столом, оргтехнікою та традиційним комп'ютером. Потім «малювалася» нова оргструктура підприємства, яка найчастіше відрізнялася від старої лише додатковим «квадратиком».

Як правило, чисельність службовців у нових підрозділах починає зростати незалежно від стану справ на підприємстві, а будь-які спроби урізати їх бюджет викликають природне невдоволення.

Небажаним наслідком непродуманої політики по впровадженню сучасних західних методів управління на підприємстві може стати їх повна дискредитація серед працівників нижчої та середньої управлінської ланки.

Питання про те, створювати чи не створювати самостійну службу контролінгу на малих і середніх підприємствах, вирішується практично завжди однозначно: не створювати. На таких підприємствах, як правило або керівник, або його заступник не тільки виконує функції лінійних керівників, але й одночасно займається закупівлею, продажами, аналізом економічного стану, плануванням і внутрішнім обліком. Інакше кажучи, керівник або його заступник на невеликому за розмірами підприємстві цілком у змозі виконувати функції контролера. Середні за розмірами підприємства також не дозволяють собі розкоші мати самостійні служби контролінгу. На практиці частіше за все зустрічається схема, представлена на рис. 2.1.

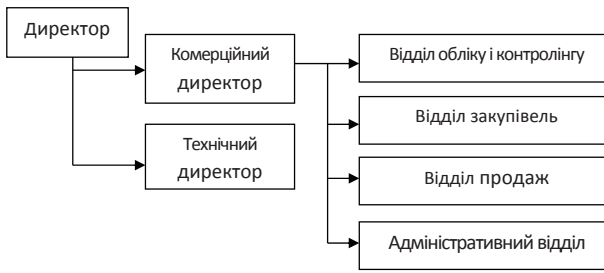


Рис. 2.1. Організація контролінгу на середніх за розмірами підприємствах

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

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

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

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

При побудові структури управління службою контролінгу в якості базових можливі варіанти (альтернативи), описані нижче.

Альтернатива 1. При такій структурі контролер з певного напряму, наприклад контролер у підрозділі продажів, дисциплінарно підпорядкований лінійному керівнику відповідного напряму, а функціонально – контролеру вищої ланки (рис. 2.2).

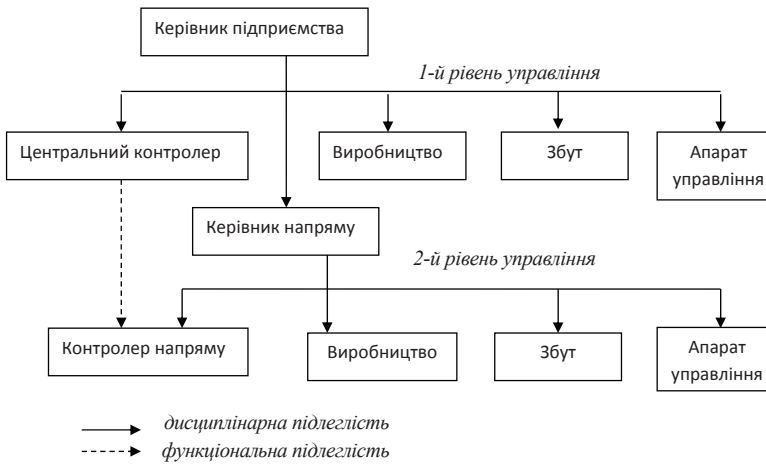


Рис. 2.2. Альтернатива 1 оргструктури управління

У чому переваги цієї альтернативи? Перш за все, тут чітко визначена сфера відповідальності контролера за напрямами, а також забезпечується його стійке і незалежне становище по відношенню до інших керівників підрозділів ієрархічного рівня управління, яке розглядається.

До основного недоліку розглянутої структури можна віднести те, що якщо керівник напряму побажає «відфільтрувати» інформацію, що йде нагору, то він це легко може зробити, оскільки контролер підпорядкований йому дисциплінарно.

Якщо на підприємстві склалася конфліктна ситуація, то керівник центральної служби контролінгу може під час звіту про виконання бюджету за

витратами перед членами правління підприємства/організації вказати на парадоксальний факт: на підставі даних, отриманих від керівників підрозділів, сума загальних адміністративно-виробничих витрат по підприємству за звітний період виявилася нижче суми, визначеної в центральній службі контролінгу.

Різниця була досить суттєвою. Як це могло статися? Пояснення досить просте: одним з критеріїв оцінювання успішності роботи підрозділів підприємства було прийняте співвідношення доходів, що виникають в підрозділах, та витрат по їх утриманню. Для тих служб, які не приносять доходів, а тільки вимагають витрат (наприклад, служба головного бухгалтера, відділ кадрів), критерієм успішності було відношення обсягу виконаних робіт (в годинах) до витрат на підрозділ.

Існують різні підходи до розподілу загальних витрат, які при практичних розрахунках дають значні відхилення результатів, в залежності від методики. Природно, що працівники підрозділів можуть вибирати ті методики, які їм найбільш вигідні в конкретній ситуації. У розглянутому нами випадку кожен з лінійних керівників «рекомендував» своєму контролерові показати якомога менше загальних витрат, щоб звітність виглядала більш ефектно. Цим і пояснюється описаний вище парадокс.

Щоб подібні випадки не повторювалися, правління може доручити центральній службі контролінгу розробити і впровадити єдину для всіх підрозділів методику віднесення загальних витрат на єдиній нормативній базі.

Альтернатива 2. Ззовні вона схожа на альтернативу 1, але контролер напряму знаходиться в іншій підлеглості: дисциплінарно підпорядковується контролерові більш високого рівня управління, а функціонально – керівникові напряму відповідного рівня (рис. 2.3).

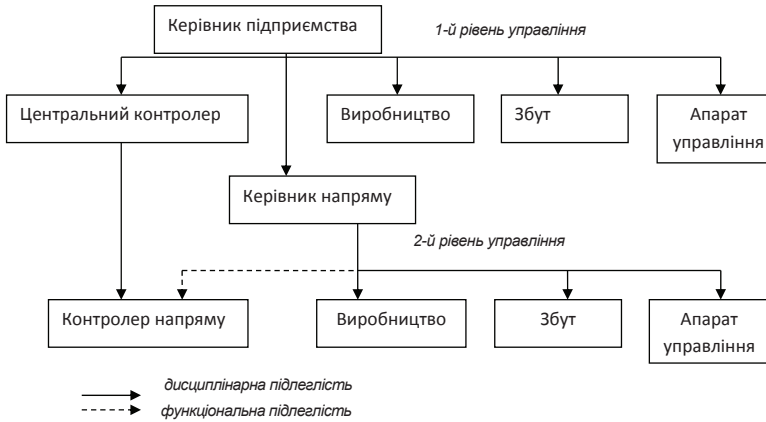


Рис. 2.3. Альтернатива 2 оргструктури управління

Така структура управління в більшій мірі, ніж інші, підкреслює самостійність служби контролінгу на підприємстві. Контролер безпосередньо несе відповідальність за результати діяльності керованого ним підрозділу (напряму). Однак при такій структурі управління неминуче виникають проблеми між лінійним керівником напряму і контролером, роботу якого оцінює контролер вищої ланки. Таким чином, щоб розв'язати виникаючі проблеми, потрібно виходити на більш високий рівень управління.

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

– дозволяє більш оперативно обмінюватися інформацією між контролерами, відповідальними за напрями;

– покращує координацію підрозділів у процесі розробки планів і підвищує ефективність реалізації заходів по усуненню відхилень фактичних результатів.

Розглянута вище схема була взята за основу при побудові організаційної структури управління контролінгом на автомобільній компанії «Порше» в

Німеччині. Як відомо, ця компанія конструює, виробляє і продає автомобілі спортивного та напівспортивного типу. Маючи чудовий склад інженерів-дослідників і конструкторів, компанія розробляє концепції та моделі автомобілів для інших автомобільних підприємств.

В основу побудови контролінгу на компанії «Порше» була покладена така філософія:

1) компанія має намір залишатися незалежним виробником відносно невеликої кількості високоякісних автомобілів зі значною часткою витрат на НДДКР і відповідно досить високою ціною;

2) швидка відновлюваність моделей, постійне скорочення життєвого циклу продукції підвищують вплив витрат на існування підприємства, тому витрати повинні бути в центрі уваги.

З урахуванням цього основні завдання контролінгу на підприємстві визначені таким чином:

– створення, адаптація та постійний розвиток системи планування, контролю та інформаційного забезпечення;

– надання сервісних послуг з обліку та аналізу витрат для всіх підрозділів підприємства;

– оперативне діагностування ситуації зі споживанням ресурсів і результатами виробництва як на підприємстві в цілому, так і в окремих підрозділах для забезпечення запланованого рівня прибутковості в короткостроковому та довгостроковому періодах.

З рис. 2.4 видно, що контролери напрямів лінійно підпорядковані центральному контролерові, що дозволяє оперативно взаємодіяти всім підрозділам завдяки скороченню часу і шляху проходження інформації. Центральний відділ контролінгу поряд з виконанням своїх традиційних завдань особливу увагу приділяє інтеграції та ущільненню інформації про витрати і результативність у сфері виробництва і збуту, а також в дочірніх фірмах і підприємствах, у яких компанія «Порше» бере участь своїми капіталами. Особливе місце в структурі управління займає служба контролінгу Центру

досліджень і розробок. Ця служба лише функціонально підпорядкована центральному контролеру і директору з фінансів та обліку. Це пояснюється тим, що Центр має своїх клієнтів, яким продає проекти і концепції автомобілів, що не вимагає прив'язки до інших напрямів діяльності, наприклад до закупівлі ресурсів, збуту, виробництва. У зв'язку з цим цілком виправдано виділення Центру управління контролінгом у самостійну структуру.

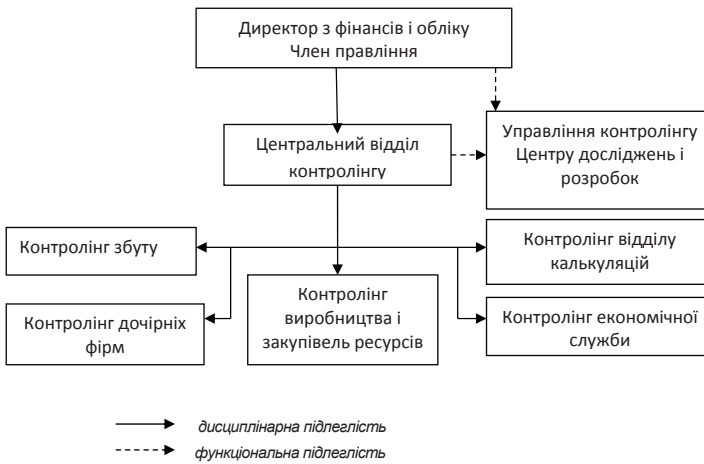


Рис. 2.4. Організаційна структура служби контролінгу компанії «Порше»

Альтернатива 3. При цій альтернативі, котра являє собою штабну структуру управління службою контролінгу (рис. 2.5), контролер знаходиться при керівництві відповідного рівня управління і виконує свої функції та завдання за його дорученнями. Контролер не приймає самостійних рішень, а тільки радить у разі надходження запиту від керівників підрозділів або за вказівкою керівника напряму. По суті, контролер в цій схемі виступає як внутрішній консультант підприємства. Природно, його поради і рекомендації можуть сприйматися всерйоз, якщо їх підтримує лінійний керівник.

Згідно альтернативи 3, контролер позбавлений можливості самостійно розробляти і впроваджувати нові інструменти контролінгу в підрозділах, тим не менше не можна говорити про те, що ця схема управління свідомо гірша

розглянутих раніше. Як показує практика, ефективність контролінгу в рамках альтернативи 3 (штабна структура управління) може бути аналогічною альтернативі 1 (лінійна структура управління).

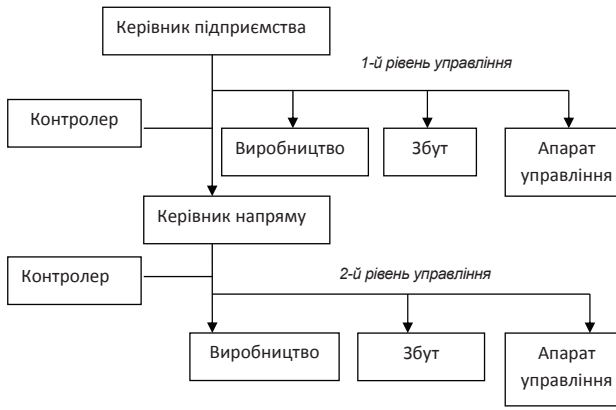


Рис. 2.5. Альтернатива 3 оргструктури управління

Приймаючи рішення про те, на якій структурі управління служби контролінгу зупинитися, керівник повинен пам'ятати, що ефективність роботи служби контролінгу залежить не тільки від типу оргструктури. Наприклад, штабна структура управління може дати хороший результат, якщо:

– контролер і лінійний керівник напряму розуміють необхідність і взаємну вигоду співробітництва;

– контролер зумів завоювати авторитет серед керівників підрозділів.

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

2.2. Професійні й особистісні якості контролера

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

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

– координує цілі та плани підрозділів;

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

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

Практика західних фірм, що мають у своєму складі служби контролінгу, показує, що ставлення до контролерів неоднозначне: з одного боку, всі розуміють необхідність і значимість такого фахівця, (корисність контролерів особливо чітко проявляється в умовах несприятливої кон'юнктури на ринку), з іншого боку, контролерів не дуже «шанують», а іноді й побоюються. Можливо, така ситуація пояснюється тим, що контролери змушені говорити неприємні слова керівникам підрозділів, наприклад, щодо співвідношення витрат і результатів діяльності цеху, відділу, філії. Найчастіше від контролера виходить пропозиція щодо скорочення кількості зайнятих на підприємстві співробітників і зниження витрат.

Часті випадки конфронтації керівництва підприємства з контролерами щодо вибору заходів по коригуванню тих чи інших відхилень плану від факту. У поточній діяльності контролер, виконуючи свої професійні обов'язки, вимушений контактувати з керівництвом та іншими відділами. Ця обставина визначає вимоги до його професійних і особистісних якостей.

Нижче перелічені вимоги, що ставляться до ідеального контролера.

Професійні знання:

– основи економіки та організації підприємства;

– фінансовий облік (бухгалтерія);

– розрахунок витрат на підприємстві;

– вміння читати й аналізувати баланс підприємства;

– планування, розрахунок і аналіз інвестицій;

– володіння методами й інструментами планування;

– володіння методикою аналізу по відхиленнях;

– знання ЕОМ, що дозволяє поставити задачу програмістові;

– знання методів і техніки контролінгу:

- аналіз конкурентів;

- аналіз шансів і ризиків підприємства на ринку;

- аналіз слабких і сильних сторін підприємства;

- аналіз життєвого циклу продукції;

- аналіз існуючої і перспективної структури продукції і послуг підприємства;

- методи прогнозування;

- методи розв'язання проблем;

- техніко-економічний аналіз.

Методичні здатності:

– здатність аналітично мислити;

– здатність мислити абстрактно;

– вміння пояснювати і доводити;

– здатність освоювати нове і вчитися;

– комунікабельність, знання основ комунікабельності на підприємстві;

– аналітична допитливість;

– вміння користуватися технічними засобами комунікації та презентації;

– здатність до системного мислення.

Вимоги до поведінки:

– не тримати себе дуже «поважно» при спілкуванні з іншими;

– толерантність, тобто терпимість до інших думок і суджень;

– вміння підносити неприємні факти так, щоб одержувач інформації міг би їх легко переносити (в ідеалі сміятися над своїми невдачами);

– не розголошувати факти, що свідчать про невдачу підрозділів або працівників підприємства.

Додаткові вимоги до стратегічного контролера:

– бачити й визначати проблеми в умовах невизначеності;

– думати про фактори, що впливають на успіх підприємства в перспективі платника;

– абстрагуватися від рутинної діяльності;

– оцінювати нововведення і сприяти його просуванню.

Розглянемо основні функції контролера.

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

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

– налаштовувати учасників стратегічного планування на творчий підхід;

– узагальнювати висловлювані думки;

– формулювати гіпотези і моделі поведінки, вироблені учасниками наради;

– застосовувати на практиці методи й прийоми вироблення та прийняття колективних рішень.

Характеризуючи оперативне планування зазначимо, що воно вимагає від контролера більшою мірою уміння координувати й організовувати дії осіб, відповідальних за розроблення та реалізацію оперативних планів. Як правило, мова йде про керівників середньої ланки управління.

На фазі оперативного планування контролер вирішує три види завдань:

1. Розроблення технології планування:

– встановлення сфер планування, тобто підрозділів, де воно повинно проводитися;

– визначення змісту планів і термінів їх подання;

– розробка планових директив і форм складання планів.

2. Визначення основних вихідних даних, методів і порядку розрахунків. Наприклад, контролер повинен надати розробникам планів таку інформацію:

– кон'юнктура ринку;

– допустимий темп зростання витрат на матеріали і заробітну плату;

– додаткові умови реалізації окремих планів.

3. Реалізація планування, включаючи:

– встановлення послідовності етапів планування і поточна координація планування в часовому й змістовному аспектах;

– консультації для підрозділів, які складають план роботи;

– узгодження та консолідацію окремих планів у відповідності з можливостями фінансування, стратегією, окремими оперативними планами;

– розроблення альтернативних планів;

– складання загального оперативного плану на базі окремих узгоджених планів.

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

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

– що повинне повідомлятися (зміст інформації, ступінь її ущільнення, точність);

– як повинно повідомлятися (усно, письмово, комбіновано, метод обробки і передачі інформації, інформаційні канали);

– хто повинен повідомляти (хто створює інформацію, хто збирає, обробляє, зберігає, відправляє, знищує інформацію);

– коли повинне повідомлятися (у встановлені терміни, по вільному графіку, за запитом);

– навіщо повідомляється та чи інша інформація (це головне питання, що стосується цілей інформаційного обміну).

Мета використання отриманої інформації може бути або заздалегідь визначеною, або невизначеною, тобто інформація буде аналізуватися для того, щоб на її основі прийняти певні управлінські рішення. Контролер повинен, перш за все, визначити потребу в інформації, достатньої для прийняття оптимальних рішень.

Потреба в інформації в значній мірі залежить від організаційної структури підприємства та організації поточної роботи. Обсяг необхідної інформації залежить від кваліфікації працівників, тому попит на інформацію навіть в однакових організаційних структурах буде різним. Пропозиція інформації як за обсягом, так і за змістом визначається структурою інформаційної системи підприємства.

Функції фінансового контролера узагальнені в таблиці 2.2.

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

– емпірично-індуктивні методи (опитування, спостереження, інтерв'ювання тощо.);

– експертні оцінки (індивідуальні та групові);

– імітаційні моделі та метод сценаріїв.

Таблиця 2.2

Каталог функцій і завдань фінансового контролера

Функції	Завдання
1. Координація	Регулювання інформаційних потоків Координація процесу планування
2. Фінансова стратегія	Активна участь у розробленні фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності «Продаж» цілей і планів Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку
3. Планування та бюджетування	Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування Забезпечення процесу бюджетування Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів
4. Бюджетний контроль	Внутрішній (управлінський) облік = managerial accounting Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розроблення заходів щодо їх нейтралізації Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін) Підготовка звіту про виконання бюджетів і розроблення пропозицій щодо коригування планів і діяльності (рапортування)
5. Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	Розроблення методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розроблення фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем
6. Внутрішній аудит та ревізія	Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства Забезпечення збереження майна підприємства

Контролер як консультант керівників підприємства. Сьогодні практично неможливо успішно розв'язувати проблеми управління підприємством з орієнтацією на майбутнє, якщо спиратися тільки на дані фінансового (бухгалтерського) обліку. Основне завдання керівників підприємства полягає у створенні потенціалу успіху на ринку в майбутньому, що досягається насамперед застосуванням системи стратегічного планування. Щоб розроблювана стратегія була правильною, необхідно мати систему «раннього виявлення» майбутніх тенденцій як ззовні підприємства, тобто в навколишньому середовищі, так і всередині, на самому підприємстві. Зовнішні «індикатори» повинні інформувати про економічні, соціальні, політичні і технологічні тенденції. Внутрішні «індикатори», котрі являють на практиці окремі показники і їх системи, покликані інформувати керівництво про поточний стан підприємства, а також прогнозувати кризові ситуації в окремих сферах діяльності або на підприємстві в цілому. До завдань контролера належать методична та консультаційна допомога по створенню системи «раннього виявлення» тенденцій і чинників, здатних принести на етапі їх розвитку як вигоду, так і втрати. Інструменти та методи, використовувані контролерами для надання консультацій керівництву при розробленні стратегічного плану, знаходять широке застосування в практиці стратегічного менеджменту. До їх числа відносять: аналіз конкуренції, аналіз ринків, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз слабких і сильних місць підприємства (стратегічний баланс), аналіз перспектив диверсифікації продукції підприємства з урахуванням динаміки ємності й частки ринку.

Для консультування керівництва по внутрішніх проблемах підприємства контролер використовує спеціальні методи аналізу і розрахунку як окремих показників, так і їх систем.

Підкреслимо, що тип контролера, вимоги до його знань і здібностей, коло завдань та обов'язків – категорії історичні. Аналізуючи досвід минулого, можна констатувати, що контролер пройшов шлях від реєстратора-бухгалтера до контролера-навігатора, правої руки керівника. Він допомагає керівникові

ефективно управляти підприємством у складних умовах ринкової економіки. Будуть змінюватися зовнішні умови, з'явиться об'єктивна необхідність у новому типі контролерів. Сьогодні вже можна стверджувати про появу контролерів, які є відповідальними за стратегію підприємства. Цей тип контролерів вже не просто «лоцмани», котрі прокладають шлях до досягнення поставленої мети, а співавтори топ-менеджерів при розробленні стратегічних цілей і планів.

2.3. Фази і темпи впровадження контролінгу

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

– погіршення основних показників ефективності діяльності підприємства: прибутку, рентабельності обороту і капіталу, ліквідності тощо;

– застарілі методи планування, калькуляції та аналізу не задовольняють сучасним вимогам, що висуваються до менеджменту підприємства;

– існуючі на підприємстві методики обліку й аналізу не дозволяють дати задовільні відповіді на запитання керівництва (наприклад, немає ясності щодо реальної ефективності продажів по окремих продуктах чи їх групах або немає реального уявлення про стан справ з ефективністю роботи окремих підрозділів підприємства тощо);

– наявність на підприємстві «тертя» між окремими підрозділами щодо виконуваних функцій і відсутність узгоджених цілей;

– поява нових або зміна існуючих цільових установок діяльності підприємства в мінливих умовах функціонування.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної практики впровадження контролінгу свідчить, що не слід приймати рішення про розроблення та впровадження системи контролінгу в умовах різкого погіршення основних показників діяльності підприємства.

Сприятливим моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших слабких сигналів (індикаторів) про можливі ризики для

перспективного успішного функціонування підприємства. Мова йде як про внутрішні, так і зовнішні по відношенню до підприємства сигнали, котрі проявляються, як правило, в малопомітних тенденціях і ознаках.

Важливим чинником, який слід обов'язково враховувати при виборі моменту впровадження системи контролінгу, є наявність у підприємства достатньої кількості фінансових і людських ресурсів. Адже розроблення та впровадження системи контролінгу коштує чималих грошей, тим більше якщо цей процес реалізується із залученням зовнішніх консультантів. Значні інвестиції потрібні для найму та підготовки контролерів.

Необхідно враховувати також психологічний клімат у колективі, що складається на момент прийняття рішення. Якщо підприємство знаходиться в критичному стані, то буває не просто пояснити необхідність нових витрат на підвищення ефективності управління за допомогою ще недостатньо авторитетного й знаного в Україні інструментарію контролінгу. Набагато простіше почати процес розроблення та впровадження системи контролінгу при стійкому фінансовому стані підприємства, а отже, і в сприятливий з психологічної точки зору момент.

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

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

– системи планування й бюджетування на підприємстві (стратегічне та оперативне планування);

– методики розрахунку маржинального прибутку по підприємству в цілому, окремих підрозділах, продуктах, клієнтах і ринках;

– методів розрахунку витрат за видами, місцями виникнення та продуктами;

– системи звітності, орієнтованої на конкретних користувачів усередині підприємства;

– методики розрахунку ефективності інвестицій і поточної діяльності підприємства;

– методики аналізу відхилень планових і фактичних показників тощо.

По перелічених вище інструментах можна знайти відповідні рекомендації в літературі, присвяченій питанням економіки підприємства, планування, обліку та аналізу господарської діяльності. Однак всі розроблювані для конкретного підприємства інструменти контролінгу мають бути визнані користувачами.

Контролери повинні вміти «продавати» власну продукцію всередині підприємства конкретним користувачам, в іншому випадку застосування розроблених контролерами інструментів у поточній діяльності менеджерів практично виключається.

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

– чітка і ясна мова представлення результатів діяльності аналізованих об’єктів;

– переконлива для менеджерів підприємства інтерпретація результатів діяльності їх підрозділів;

– поява у контролерів певної незалежності та елементів наполегливості в аргументації;

– прояв з боку «клієнтів» (менеджерів) доброзичливого й довірливого ставлення до контролерів;

– готовність до співпраці та комунікацій.

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

Об'єктивна інформація щодо ефективності діяльності підрозділів підприємства, продажу продуктів тощо, яка надається менеджерам службою контролінгу, може викликати роздратування у керівників відповідних служб. Це може призвести до уповільнення процесу адаптації системи контролінгу, а в екстремальних ситуаціях і до фактичного усунення підрозділу контролінгу від участі в реальному управлінні. Відомі ситуації, коли номінально підрозділ контролінгу на підприємстві існує, але його діяльність не виходить за межі розроблення методик, інструкцій, положень тощо, які «складають на полицю».

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

– задоволення менеджерів результатами діяльності контролерів помітно зростає;

– з'являється взаємна довіра, зростає обсяг спільних робіт і комунікацій;

– стає помітним поліпшення результатів роботи підрозділів, що користуються послугами контролерів;

– керівництво підрозділів підприємства у своїй оперативній діяльності не може більше обходитися без контролерів;

– служба контролінгу отримує більш високий ієрархічний рівень в організаційній структурі підприємства, і розширюється спектр вирішуваних завдань;

– контролери стають визнаними партнерами менеджерів;

– повсюди на підприємстві говорять про ефективну і корисну роботу підрозділу контролінгу.

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

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

– контролер виступає в якості лідера і модератора при формуванні граничних показників діяльності підприємства на плановий період;

– контролери освоюють нові сфери діяльності на підприємстві, наприклад контролінг поширюється у функціональних підрозділах: виникає контролінг маркетингу, контролінг логістики, контролінг НДР і ДКР тощо;

– налагоджується співпраця з вищими менеджерами при розробленні довгострокових цілей підприємства;

– в межах служби контролінгу з'являються підрозділи стратегічного контролінгу.

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

Звичайно, на більшості вітчизняних підприємств, які знаходяться на початкових фазах розроблення та впровадження контролінгу, завдання останнього зводяться до створення та апробування методик обліку витрат і результатів у різних аспектах діяльності підприємства. Окремі підприємства

вже практично пройшли цей етап і знаходяться в стадії розроблення інструментарію для планування і бюджетування. Однак це не означає, що контролери на вітчизняних підприємствах стали рівноправними партнерами менеджерів.

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

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

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

Підхід, заснований на принципах «запланованої еволюції», дає можливість у певній мірі використовувати переваги розглянутих вище підходів, а також знизити опір процесу впровадження контролінгу. Узагальнена схема цього підходу (рис. 2.6) ілюструє підхід до реалізації інновацій, який ґрунтується на використанні принципів проект-контролінгу.

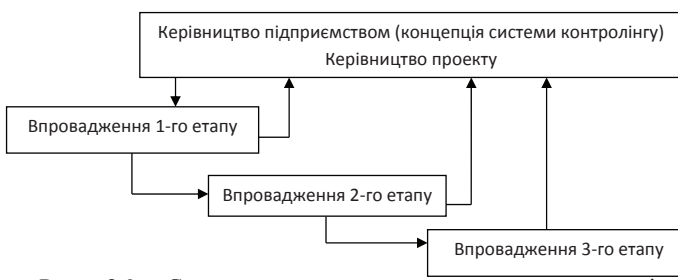


Рис. 2.6. Схема впровадження системи контролінгу методом «запланованої еволюції»

Спочатку на вищому рівні управління підприємством формується і приймається концепція системи контролінгу, на підставі якої розробляється проект впровадження контролінгу. Проект розбивається на етапи, які містять відповідні елементи й заходи по досягненню запланованих цілей проекту. Обов'язково необхідно визначити терміни реалізації планів і бюджетів, як на весь проект, так і на його окремі етапи.

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

Контрольні запитання та завдання

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

ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА БЮДЖЕТНИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

3.1. Місце бюджетування в системі планування та види бюджетів.

3.2. Послідовність бюджетування та роль контролера у бюджетному процесі.

3.3. Бюджетний контроль.

3.1. Місце бюджетування в системі планування та види бюджетів

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

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

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

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

Планові заходи, як кількісні показники доходів, витрат і фінансів, надають інформацію для формування бюджету.

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

Символом взаємодії стратегічного й оперативного планування може служити «обертове зубчасте колесо»:

– рух «угору» означає пошук шляху розвитку, що забезпечує довгострокове існування, обраний шлях формулюється у вигляді мети;

– рух «униз» означає реалізацію цілей за допомогою різноманітних заходів.

Якщо колесо обертається без прослизань, то це свідчить, що «зубчасте зачеплення» розраховане і спроектоване вірно, тобто механізм взаємодії стратегічного й оперативного планування на підприємстві відпрацьований.

Планування необхідних заходів як на початку, так і наприкінці планового процесу проводиться за обов'язкової умови узгодження цілей між керівництвом підприємства і співробітниками, відповідальними за оперативне планування. У процесі планування виявляються потреби в ресурсах для реалізації окреслених заходів.

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

Іншими словами, бюджет – це виражений в економічних показниках результат оперативного планування, що вимагає виконання й управління. Бюджет слід розглядати як елемент планування – де планування, там і бюджет.

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

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

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

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

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

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

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

Бюджет створюється в результаті спільних зусиль контролера, відповідального за застосовувані методи і підходи до процесу бюджетування, і менеджера підрозділу із залученням осіб, відповідальних за оперативну одиницю (місце виникнення витрат). Він повинен бути завжди орієнтований на досягнення цілей підприємства і мотивацію менеджерів. В рамках кооперативного управління бюджет – основа для делегування завдань і відповідальності за їх виконання. Бюджет являється результатом спільного пошуку кращого рішення і документує цілі, які підприємство бажає досягти. Ці цілі служать мотивованим фактором за умови, що вони зрозумілі, привабливі й досяжні. Досягнення мети на цій основі являється критерієм оцінювання виконаної роботи.

Бюджет складається з урахуванням великої кількості припущень і сценаріїв майбутнього розвитку, тому відхилення плану і факту слід розглядати не в цілях пошуку винного, а в якості поштовхів для управління.

Різні види бюджету створюються внаслідок відмінності в структурах підприємств і видах діяльності. Вони вимагають відповідних різних форм, способу дії та надання результату.

Нижче наведені приклади різних видів бюджетів по рівнях планування.

Таблиця 3.1

Види бюджетів по рівнях планування

Рівень планування	Вид бюджету
Підприємство	План по прибутку і збитках План по ресурсах План по ефективності Фінансовий план План-баланс
Профіт-центри	План по прибутку і збитках План по ресурсах План по ефективності Фінансовий план План-баланс План обороту
Функціональні підрозділи	Бюджет на рекламу Бюджет на забезпечення матеріалами План запасів План за кількістю виробленої продукції
Проєкти	Бюджет на освоєння ринку Бюджет на розроблення проекту Бюджет на нове будівництво
Місця виникнення витрат	Бюджет на матеріали Бюджет на персонал

Вихідним пунктом для бюджетування є, як правило, план збуту. З нього випливають так звані базові плани і відповідні їм види бюджетів: виробництво, закупівлі, запаси, виробничі потужності, персонал, інвестиції. Базові плани і бюджети слугують основою для формування планів прибутку, фінансів і ліквідності.

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

Переваги впровадження принципів бюджетування:

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

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

– бюджетне планування дозволить здійснити режим економії фінансових ресурсів підприємств.

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

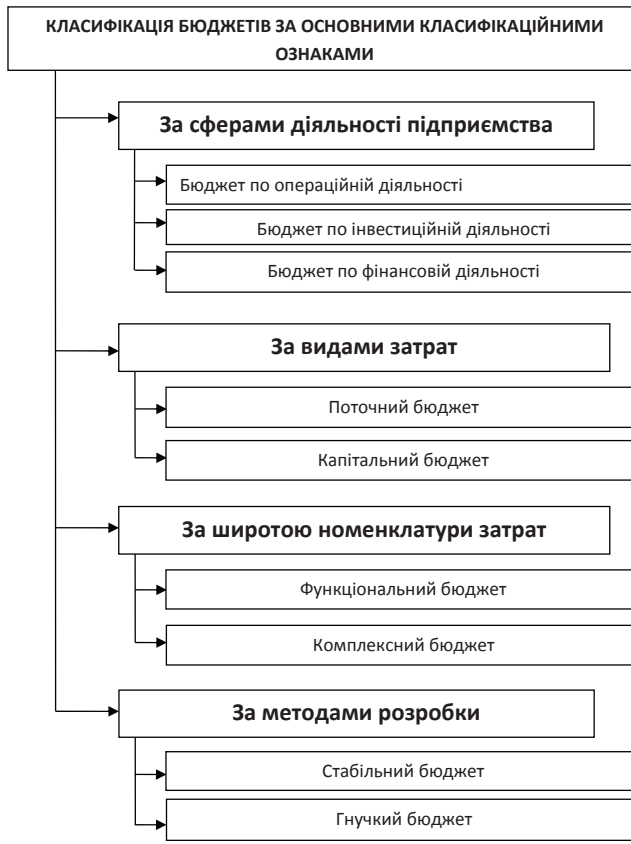


Рис. 3.1. Класифікація основних видів бюджетів в оперативному фінансовому плануванні

3.2. Послідовність бюджетування та роль контролера у бюджетному процесі

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

План збуту формується як «зверху вниз» на базі стратегічного планування (наприклад, виходячи з місткості ринку, частки на ринку), так і «знизу вгору», беручи до уваги окремих клієнтів або продукцію. Такий підхід підвищує надійність планування.

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

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

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

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

використовувалися єдині методики й витримувалися часові межі. Власне планування розділів бюджету проводить менеджер. Процес планування завершується поданням спільно розробленого бюджету керівництву підприємства.

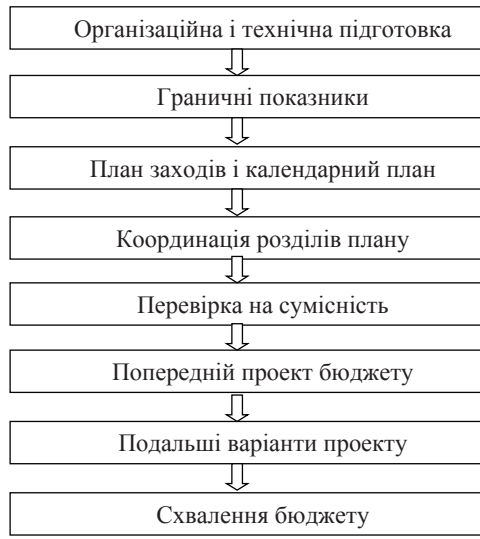


Рис. 3.2. Послідовність планування бюджетів

Фахівці пропонують застосовувати системний підхід, що перетворює процес бюджетування з рутинної задачі на потужний інструмент досягнення бізнес-результатів. Ця методика фокусується на суті та практичній значимості кожного етапу.

Розглянемо етапи (кроки) бюджетного планування за методикою CFO[1] (фінансового директора).

Крок 1: Визначення стратегічних цілей та ключових показників ефективності діяльності (KPI) для планування бюджету.

[1] 7 кроків планування бюджету. Методологія CFO. https://ubcanalytics.com.ua/blog/seven-steps-budget-planning/

Бюджет не існує сам по собі. Він є фінансовим віддзеркаленням стратегії підприємства. Перш ніж рахувати гроші, необхідно чітко сформулювати, чого прагнуть досягти топ-менеджмент і власники бізнесу в наступному періоді (рік, квартал).

Методика:

– Проводиться аналіз стратегії. Переглядається довгострокова стратегія підприємства. Визначаються тактичні завдання, які стоять на найближчий бюджетний період. (Наприклад, вихід на нові ринки, випуск нової продукції, оптимізація витрат на Х%, зміна конкурентної політики і збільшення частки на відповідному товарному ринку на У%).

– Здійснюється каскадування цілей (процес розукрупнення загальних, стратегічних цілей підприємства на більш конкретні та вимірюванні цілі для кожного рівня, відділу, центру відповідальності, команди та окремого працівника). Стратегічні цілі трансформуються у вимірювані фінансові та операційні KPI для кожного ключового підрозділу (продаж, маркетингу, виробництва, R&D (Research and Development або дослідження і розробка), HR (Human Resources або людські ресурси, тобто відділ управління персоналом) тощо. KPI мають бути SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (конкретний, вимірний, досяжний, релевантний, обмежений у часі).

Наприклад, якщо стратегічна ціль – збільшення частки ринку, то KPI для відділу продажів може бути «Обсяг продажів нового продукту Х на суму n грн до кінця третього кварталу», для відділу маркетингу – «Кількість кваліфікованих лідів У за бюджет g грн» (Кваліфіковані ліди – це потенційні клієнти, які відповідають певним критеріям підприємства та мають високу ймовірність стати покупцями).

– Встановлюються пріоритетності цілей. Не всі завдання однаково важливі або ресурсоємні. Встановлення пріоритетності допоможе при розподілі обмежених ресурсів на наступних етапах планування бюджету.

Важливість цього кроку полягає в тому, що він забезпечує прямий зв'язок між фінансовими ресурсами та стратегічними амбіціями підприємства та робить бюджет цілеспрямованим.

Крок 2. Проведення глибокого аналізу історичних даних та ринкових трендів.

Планування бюджету без огляду на минулі результати та зовнішнє середовище – це нібито «ворожіння на кавовій гущі». Потрібен фактологічний фундамент.

Методика:

– Здійснюється аналіз фінансової звітності. Детально аналізується виконання бюджетів попередніх періодів (як мінімум за 2-3 роки). При цьому слід звернути увагу на:

- динаміку доходів за кожним видом продукту, клієнтами, регіонами;
- структуру та динаміку витрат (постійні, змінні, прямі, непрямі, OPEX vs CAPEX). Визначаються основні драйвери витрат. (Довідково: OPEX – операційні витрати – це поточні витрати на щоденну діяльність підприємства, які окупляться в короткостроковому періоді (зазвичай протягом одного року), тоді як CAPEX (капітальні витрати) – це довгострокові інвестиції в активи, які приносять вигоду через декілька років. Іншими словами, OPEX – це витрати на забезпечення основної діяльності, а CAPEX – витрати на розвиток та створення довгострокових активів, таких як обладнання або нерухомість);
- аналіз P&L (звіту про фінансові результати) та Cash Flow (звіту про рух грошових коштів). Визначаються найбільші відхилення план/факт та їх причини;

– Проводиться аналіз ринку: оцінюються зовнішні фактори, котрі можуть вплинути на бізнес, зокрема:

- макроекономічні прогнози (інфляція, курс валют, ВВП),
- тенденції в галузі (зростання/падіння ринку, нові технології, зміни в поведінці споживачів),

- дії конкурентів (цінова політика, нові продукти, маркетингові активності),
- зміни в чинному законодавстві;

– Виявлення залежностей: встановлення кореляції між внутрішніми показниками та зовнішніми факторами. Визначення впливу зміни курсу валют на собівартість продукту. Проводиться оцінювання кореляції маркетингових витрат зі зростанням продажів.

Важливість цього кроку полягає в тому, що він дозволяє виявити закономірності, зрозуміти реальні драйвери бізнесу та зробити обґрунтовані припущення для майбутнього бюджету. Зменшується ризик нереалістичних прогнозів.

Крок 3. Реалістичне прогнозування доходів

Основа бюджету – це його дохідна частина. Тут помилка при розрахунках нівелює всі подальші розрахунки. Прогноз має бути напруженим (амбітним) але досяжним, та базуватися на даних Кроку 2 та цілях Кроку 1.

Методика:

– Обирається модель прогнозування: залежно від особливостей ведення бізнесу, це може бути:

- Прогноз «знизу-вгору» (Bottom-up): менеджери з продажів спільно з фінансистами прогнозують обсяги за кожним клієнтом або продуктом, дані агрегуються;
- Прогноз «згори-вниз» (Top-down): топ-менеджмент визначає загальний цільовий дохід, який потім декомпозується по структурах бізнесу або за продуктами та доводиться до підрозділів. Така модель реалізується швидше, але може бути менш точною;
- Статистичні моделі: використовується регресійний аналіз, аналіз часових рядів на основі історичних даних та ринкових факторів;
- Комбінований підхід: найчастіше використовується поєднання методів для перехресної перевірки;

– Здійснюється сегментація доходу: прогнозуються доходи за значущими сегментами (продукти, послуги, ринки, типи клієнтів). Це дає краще розуміння структури доходів та дозволяє більш точно планувати відповідні витрати;

– Обґрунтовуються припущення: слід чітко зафіксувати всі припущення, що лежать в основі прогнозу (очікувані обсяги продажів, ціна, конверсія, частка на відповідному товарному ринку).

Важливість цього кроку створює реальну, обґрунтовану базу для планування бюджету витрат та визначення точки беззбитковості.

Крок 4: Деталізація операційних (OPEX) та капітальних (CAPEX) витрат

Після визначення очікуваних доходів необхідно запланувати ресурси, які необхідні для генерації доходів та забезпечення безперебійної операційної діяльності. Розподіл витрат на OPEX та CAPEX є критично важливим.

Методика:

– Здійснюється бюджетування за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ): кожен підрозділ (або ЦФВ) планує свої витрати, необхідні для досягнення поставлених перед ним KPI (з Кроку1);

– Проводиться класифікація витрат:

- OPEX (операційні витрати) – поточні витрати для підтримки бізнесу (заробітна плата, маркетинг, комунальні послуги, оренда, сировина тощо). Планування здійснюється за статтями витрат, розподіляючи їх на постійні та змінні. Слід використовувати драйвери витрат (наприклад, витрати на сировину залежать від обсягів виробництва, витрати на комісію – від обсягів продаж тощо);
- CAPEX (капітальні витрати) – інвестиції в довгострокові активи (обладнання, нерухомість, програмне забезпечення, R&D). Слід планувати кожну інвестицію окремо, обґрунтовуючи її необхідність (ROI, період окупності, відповідність стратегії);

– Обираються методи планування витрат:

- Бюджетування «з нуля» (Zero-Based Budgeting) – кожна витрата обґрунтовується з нуля, без урахування попередніх періодів. Цей метод ефективний при виявленні неефективних витрат, але доволі трудомісткий;

- Інкрементне бюджетування (Incremental Budgeting) – бюджет минулого періоду коригується на інфляцію, зміни обсягів тощо. Метод простіший, але є велика ймовірність перенесення помилок з минулого;

- Бюджетування на основі активностей (Activity-Based Budgeting) – витрати плануються на основі визначених активностей для досягнення цілей. Такий бюджет пов'язує витрати з результатами.

– Здійснюється пряме віднесення витрат – рекомендується відносити витрати безпосередньо на відповідні продукти (послуги, проєкти) для точного розрахунку їх прибутковості.

Важливість цього кроку в тому, що методика забезпечує детальний контроль над витратами, дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.

Крок 5. Формування зведеного бюджету та аналіз сценаріїв

Здійснюється інтеграція всіх окремих бюджетів (доходів, операційних та капітальних витрат, бюджети ЦФВ) у єдину фінансову модель підприємства (консолідація бюджету). Це не просто додавання показників, а перевірка внутрішньої узгодженості та фінансової життєздатності бюджету.

Методика:

– Проводиться консолідація даних – зведення даних з усіх підрозділів та видів бюджетів у основні фінансові звіти:

- Бюджет P&L (Projected Income Statement) – прогноз прибутків та збитків;

- Бюджет Cash Flow (Projected Cash Flow Statement) – прогноз руху грошових коштів. Для оцінювання ліквідності підприємства цей прогноз дуже важливий. Підприємство може виглядати у фінансових документах прибутковим, але збанкрутувати через касові розриви;

- Бюджетний баланс (Projected Balance Sheet) – прогноз стану активів та пасивів на кінець періоду;

– Здійснюється аналіз ключових фінансових показників: розраховуються прогнозні показники рентабельності (ROS, ROA, ROE), ліквідності, фінансової стійкості. Оцінюється відповідність показників цільовим значенням;

– Проводиться сценарний аналіз («What-if»): розробляється кілька сценаріїв бюджету, зокрема:

- Базовий (найбільш імовірний) – основний план;
- Оптимістичний – якщо ринкові умови будуть сприятливішими за очікувані (вищі продажі, нижчі витрати);
- Песимістичний – якщо ризики реалізуються (падіння попиту, зростання собівартості, проблеми з постачанням).

Слід аналізувати як зміниться прибуток, грошові потоки, потреби у фінансуванні за різних сценаріїв, оцінювати «слабкі місця» бізнесу, визначати які резерви необхідно створити.

Важливість цього кроку в тому, що описана методика дає цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства в майбутньому, допомагає виявити потенційні проблеми та підготувати плани дій для різних варіантів розвитку подій. Покращує гнучкість бюджетів та управління в цілому.

Крок 6: Затвердження бюджету та внутрішня комунікація

Бюджет – це не лише документ фінансового відділу, а й зобов'язання для всього підприємства. Процес затвердження та комунікації має бути формалізованим і прозорим.

Методика:

– Створення бюджетного комітету та організація його засідання (до бюджетного комітету входять керівники ключових напрямів та топ-менеджмент;

– Захист бюджетів центрами фінансової відповідальності (ЦФВ): керівники ЦФВ презентують та обґрунтовують свої бюджети перед комітетом, відповідають на запитання;

– Здійснюються ітераційні коригування – на основі обговорення та аналізу зведеного бюджету (Крок 5) можуть знадобитися коригування та перерозподіл ресурсів між підрозділами для досягнення загальних цілей та фінансової збалансованості:

- Фінальне затвердження остаточної версії бюджету вищим керівництвом;
- Комунікація, що передбачає доведення затверджених бюджетних показників та KPI до кожного відповідального підрозділу та виконавця. Важливо пояснити не лише показники, а й логіку та пріоритети, що стоять за ними. Всі мають розуміти свою роль у виконанні бюджету.

Важливість цього кроку в тому, що він забезпечує узгодженість дій, підвищує відповідальність ЦФВ та залученість всієї команди до досягнення фінансових цілей.

Крок 7. Постійний моніторинг виконання бюджетів, аналіз відхилень та гнучке коригування

Слід усвідомлювати, що бюджетування – це процес постійний. Бюджет – це живий інструмент управління, тому без постійного моніторингу та аналізу він швидко втрачає актуальність.

Методика:

– Запровадження ефективної системи звітності про виконання бюджету на регулярній основі (щомісяця, щоквартально) для кожного ЦФВ та підприємства в цілому. Звітність має оперативно та своєчасно надавати дані для план-факт аналізу;

– Аналіз відхилень (Variance Analysis):

- Слід не просто констатувати факт відхилення («більше запланованого витратили на маркетинг»), а й проаналізувати причини («чому? – вища вартість ліда, чи проведення додаткової кампанії, чи відбулася помилка при плануванні?»);
- Визначається суттєвість відхилень (встановлюються порогові значення);

- Проводиться аналіз впливів відхилень на кінцевий фінансовий результат (P&L, Cash Flow);

– Здійснюється прогнозування до кінця періоду (Forecasting**) –** регулярно оновлюється прогноз фінансових результатів до кінця бюджетного періоду на основі фактичних даних та очікуваних майбутніх подій. Це дозволяє своєчасно побачити потенційні проблеми;

– Проводяться коригувальні дії – на основі аналізу відхилень та оновленого прогнозу приймаються відповідні управлінські рішення:

- Перерозподіляються ресурси;
- Скорочуються непріоритетні витрати;
- Вишукуються додаткові джерела доходу;
- Переглядаються операційні процеси;
- В особливо критичних випадках – офіційно переглядається та затверджується скоригований бюджет;

– Налагоджується зворотний зв'язок – використовуються результати аналізу виконання бюджету для покращання процесу планування бюджету на наступні періоди.

Важливість кроку полягає в тому, що описані заходи перетворюють бюджет на динамічний інструмент контролю та управління. Вони дозволяють своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати ймовірність досягнення стратегічних цілей.

Варто зазначити, що описана методика більшою мірою стосується великих підприємств, але її алгоритм та інструментарій важливо запроваджувати також на невеликих підприємствах. Ефективне планування бюджету – це процес циклічний, інтегрований, що вимагає дисципліни, аналітичних навичок та тісної взаємодії між усіма підрозділами підприємства. Дотримання всіх кроків методики дозволить фінансовим менеджерам перейти від формального складання показників до створення реального плану дій, який веде підприємство до фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей.

Слід пам'ятати, що бюджет – не догма, а навігаційна карта, яку потрібно звіряти з реальним напрямком та за потреби коригувати. Впровадження такої методики планування бюджету є інвестицією в керованість та майбутнє бізнесу.

Розглядаючи покрокову технологію бюджетування, варто також визначити основні етапи розроблення та впровадження бюджетування на підприємстві (рис.3.3)

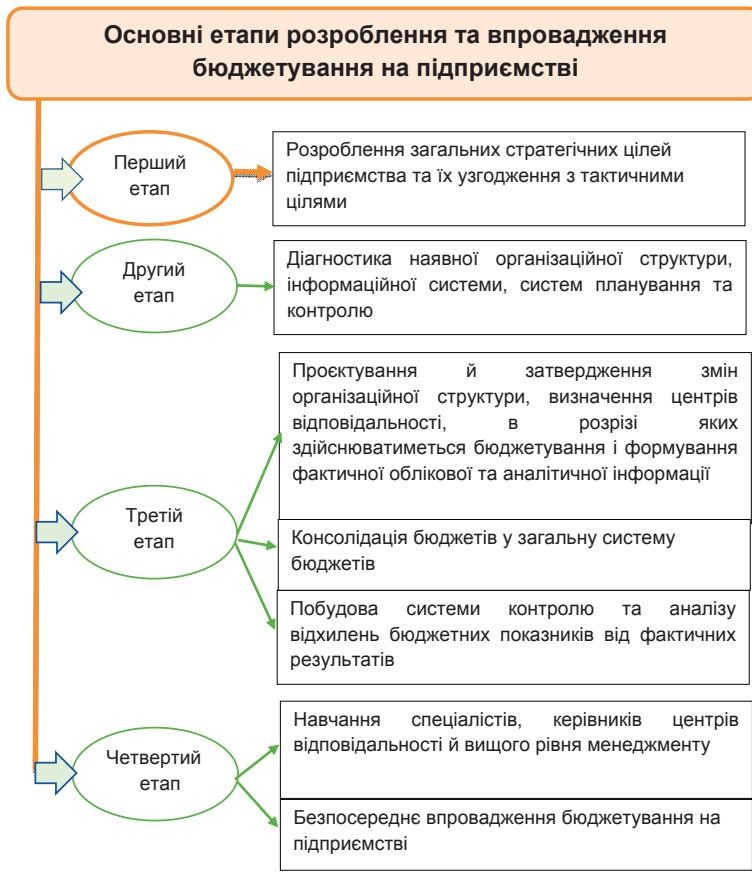


Рис. 3.3. Етапи розроблення та впровадження бюджетування на підприємстві

Основною базою для розроблення різних бюджетів є бюджет реалізації продукції, робіт, послуг, який повинен гуртуватися на результатах досліджень відділу маркетингу. Під час розроблення різних бюджетів використовують оптимізаційні методи. Сутність яких полягає в максимізації прибутку в разі передбачуваних обмежень обсягів виробництва, попиту, рівня цін. Критерієм оптимізації на операційному рівні доцільно використовувати рівень маржинального доходу на продукт виробництва, що дозволить формувати бюджети, які будуть максимізувати (за заданих обмеженнях) рівень та суму маржинального доходу.

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

– відповідальний за методи й організацію робіт;

– координатор, відповідальний за терміни виконання планів і бюджету;

– модератор і консультант, що пропонує послуги при пошуку цілей і шляхів розв'язання проблем;

– відповідальний за зв'язок стратегічного та оперативного планування;

– інтерпретатор бюджету в прозорій і зрозумілій формі;

– відповідальний за комунікацію.

Звичайно, менеджер – не контролер – несе відповідальність за прийняті рішення: він визначає, які цілі, якими засобами і якими способами потрібно досягти, але контролер розробляє для нього способи і методи рішень, забезпечує їх зрозумілість для всіх співробітників підприємства.

З точки зору контролера бюджет має відповідати таким вимогам:

1. Бюджет повинен бути напруженим, але досяжним. Лише збалансованість мотивує дотримання бюджету.

2. Право на існування має тільки реальний бюджет. Тіньовий або аварійний бюджети неприпустимі. При декількох бюджетах жоден не є правильним.

3. Бюджет є узагальнюючим планом у натуральних і грошових одиницях.

4. Відповідальний за бюджет повинен брати участь при його розробленні для того, щоб з усією відповідальністю поставитися до складання бюджету.

5. Бюджет є своєрідною інструкцією до запису по рахунках. Він вимагає рівності планованих і фактичних даних.

6. Бюджет залишається незмінним під час бюджетного періоду (за умов стабільного фінансово-економічного стану).

3.3. Бюджетний контроль

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

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

Коло завдань, які належать до компетенції бюджетного контролю, включає управлінський облік, аналіз відхилень, а також рапортування. В оперативних звітах (рапортах) інтерпретуються результати виконання бюджетів, наводиться оцінка основних фінансових показників, а також формулюються пропозиції, які випливають з аналізу відхилень. Взаємозв'язок бюджетування, бюджетного контролю та рапортування у рамках оперативного фінансового контролінгу наведено на рис. 3.4.

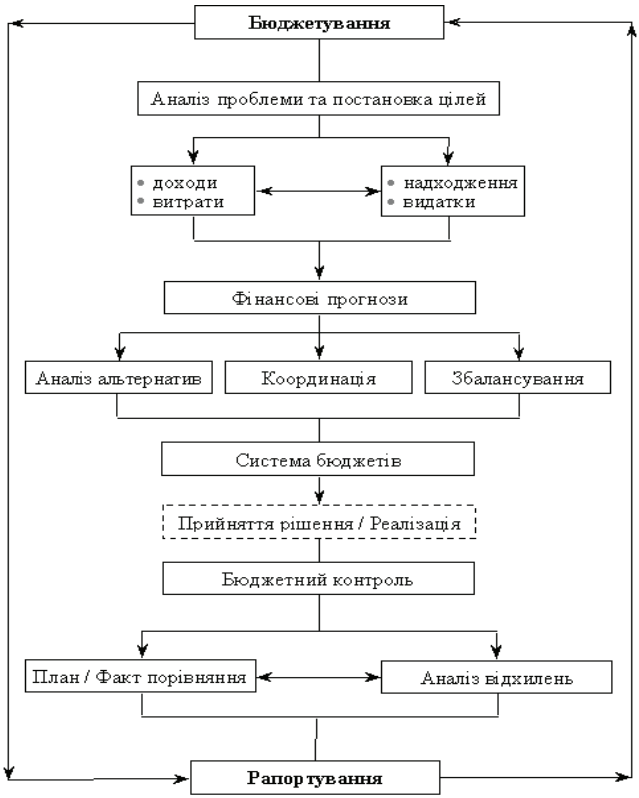


Рис. 3.4. Бюджетування, рапортування і контроль у системі оперативного контролінгу

Контроль становить основу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві.

Завдяки рапортуванню забезпечується зворотний інформаційний зв'язок (Feed-Back-Information) між контролінгом і відповідними носіями рішень. За нормальної господарської діяльності рапорти про результати бюджетного контролю подаються керівництву щомісяця. На основі вивчення отриманих рапортів менеджмент вживає оперативних заходів щодо коригування цільових і бюджетних показників, а також підвищення ефективності діяльності.

Важливим завданням контролінгу в цьому зв'язку є розроблення системи мотиваційних стимулів для досягнення поточних цілей.

Контрольні запитання та завдання

1. Що собою являє бюджетування і яке його місце у фінансовому плануванні?

2. Розкрийте основні принципи бюджетування.

3. Перелічіть види бюджетів по рівнях планування.

4. Визначте переваги впровадження принципів бюджетування.

5. Які види бюджетів розробляються на підприємстві за основними класифікаційними ознаками?

6. Визначте послідовність планування бюджетів.

7. Яким вимогам має відповідати бюджет з точки зору контролера?

8. Визначте взаємозв'язок бюджетування, бюджетного контролю та рапортування у рамках оперативного фінансового контролінгу.

ТЕМА 4. ВНУТРІШНЄ (ТРАНСФЕРТНЕ) ЦІНОУТВОРЕННЯ

4.1. Сутність трансфертного ціноутворення в ринковій економіці.

4.2. Методи розрахунку трансфертних цін.

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

4.1. Сутність трансфертного ціноутворення в ринкові економіці

В основу внутрішніх розрахунків між структурними підрозділами у західних фірмах покладено трансфертні ціни.

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

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

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

Трансфертні ціни можуть встановлюватися на основі:

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

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

– фактичної ціни готової (кінцевої) продукції, що встановлюється, наприклад, на деталі та комплектуючі вузли, виходячи з фактичної ціни реалізації кінцевої продукції, за винятком витрат на виробництво та прибутків підприємств-постачальників.

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

У межах внутрішнього контролю витрат та доходів підприємства використання методів трансфертного ціноутворення дає можливість оцінити результати діяльності центру відповідальності та з іншої позиції розглянути контрольовані поточні затрати, що залежать від діяльності конкретного центру та встановити відповідні пропорції, а також посилити стимулюючу функцію

внутрішнього контролю. Правомірно стверджувати, що для будь-якого підприємства різноманітні співвідношення між обсягом реалізації і ціною матимуть значення.

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

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

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

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

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

4. 2. Методи розрахунку трансфертних цін

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

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

2. Ринковий метод.

3. Витратні методи: повної фактичної собівартості, нормативних витрат, змінної собівартості (таблиця 4.1).

Порівняльна характеристика вказаних підходів та методів розрахунку трансфертних цін із виділенням переваг і недоліків наведена в табл. 4.1. На підставі даних таблиці можна зробити висновок, що будь-який з числа розглянутих методів розрахунку трансфертних цін можна розглядати в двох аспектах:

1) реалізації функцій внутрішнього контролю витрат та доходів за центрами відповідальності;

2) управлінських рішень.

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика методів розрахунку трансфертних цін

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Метод договірної трансфертної ціни	Заснований на досягненні консенсусу між підрозділом-продавцем і підрозділом-покупцем відносно ціни продукту або послуги на підставі договірної ціни. Використовується в умовах відсутності ринку проміжних продуктів, аналогічних продукції підрозділу підприємства	Використання в умовах повного і неповного завантаження виробничих потужностей підприємства. Можливість надання автономності центру відповідальності. Можливість реалізації та придбання продукції підрозділами не тільки всередині, але і за межами підприємства	Конфлікти при формуванні трансфертних цін через протилежні інтереси договірних сторін. Порушення цілісності підприємства внаслідок надмірної лібералізації діяльності підрозділів
Ринковий метод	Центр відповідальності - покупець не повинен платити усередині підприємства більше, ніж зовнішньому продавцю, як і центр - продавець, як правило, не повинен одержати більше доходу, ніж при продажу зовнішньому покупцю	Об'єктивне оцінювання взаємовідносин підрозділу-продавця та підрозділу-покупця	«Справедлива» ринкова ціна не завжди чітко виражена, оскільки різні постачальники можуть встановлювати різні ціни на практично однакові товари
Витратні методи:			
Метод повної фактичної собівартості	Витратні трансфертні ціни встановлюються за відсутності договірної ринкової ціни. Передбачає абсолютну реалізацію напівфабрикатів за встановленою ціною	Можливість перенесення повних витрат, які склалися за поточний період, на центр-покупець незалежно від їх тенденцій зміни, що залежать від центру-продавця. Простота, об'єктивність і точність розрахунків ціни. Більш точне визначення трансфертної ціни сприяє прийняттю вірних рішень у виборі цінової політики і ринкової стратегії	Відсутність стимулу передаючого центру відповідальності у зниженні своїх фактичних витрат. При розширенні обсягу виробництва дана система не може бути орієнтиром, оскільки включає в трансфертну ціну і постійні витрати. Відсутність надійної бази для оцінки роботи центрів відповідальності, в умовах суб'єктивного характеру нормативу прибутку. Можливість виникнення конфлікту інтересів підприємства і центрів

			відповідальності. Додаткові витрати на контроль. Незацікавленість центру-продавця у виявленні непродуктивних витрат
Метод нормативних витрат	Порівняння фактичної трансфертної ціни і нормативною	Дозволяє оцінити ефективність роботи центру відповідальності. Формування необхідної інформаційної бази для аналізу й контролю затрат. Наочність у відображенні відхилень від плану в процесі формування затрат. Мінімізація облікової роботи, пов'язаної з калькулюванням собівартості. Своєчасне забезпечення менеджерів інформацією про очікувані затрати на виробництво	Неприйнятний в індивідуальному і дрібносерійному виробництві. Застосування для періодично повторюваних витрат. Успішність застосування залежить від складу та якості нормативної бази. Неможливість встановити норми щодо окремих видів витрат
Метод змінної собівартості	Ґрунтується на використанні інформації щодо змінних витрат в системі «директ-костинг»	Можливість забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства. Можливість побудови оптимальної цінової політики і контролю за центрами відповідальності. Можливість використання в умовах повного й неповного завантаження виробничих потужностей підприємства. Потрібна інформація може бути отримана з регулярної фінансової звітності без створення додаткових облікових процедур. Прибуток періоду не залежить від постійних накладних витрат за зміни залишків запасів. Зменшується трудомісткість розподілу накладних витрат, з'являється можливість визначити внесок кожного виду продукції у формування прибутку підприємства. У поєднанні з методом стандарт-костинг дає змогу оптимізувати виробничу програму, обґрунтовано визначити ціни на нову продукцію. Мотивація потреби або відмови в нових замовленнях. Дає змогу зробити вибір між власним виробництвом або закупівлею продукції	Недостатні можливості трансфертної ціни у покритті постійних витрат. Відсутність стимулу для контролю витрат центру відповідальності. Неможливість реальної оцінки ефективності діяльності центрів витрат. Багато видів затрат не можуть бути однозначно віднесені до категорії змінних чи постійних. Перекручування фінансового результату через зменшення або збільшення вартості раніше виробленої продукції . Створює ілюзію прибутковості технологічно складних проектів, які потребують великих інвестицій

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1) постійні витрати залишаються незмінними і будь-яке використання засобів без збільшення додаткових постійних витрат збільшує прибуток організації в цілому;

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

3) можливість використання в умовах повного й неповного завантаження виробничих потужностей підприємства, оскільки підрозділу-продавцю не відшкодовуються витрати понад тих, котрі заплановані в бюджеті (плюс прибуток);

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

Проте з використанням цієї концепції трансфертного ціноутворення виникає декілька проблем:

– норма прибутковості встановлюється на рівні підприємства;

– трансфертна ціна не покриває постійні витрати і не відображає прибуток;

– керівник центру витрат позбавлений стимулу контролювати витрати, які в результаті можуть зростати, оскільки витрати повністю покриваються і передаються іншим центрам відповідальності;

– розподіл змінних і постійних витрат є трудомісткою процедурою.

4.3. Реалізація функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення

Характеристику реалізації функцій внутрішнього контролю витрат та доходів підприємства в межах використання відповідних методів трансфертного ціноутворення наведено в табл. 4.2. Вона складена з урахуванням сутності кожного методу й аналізу функцій і методів внутрішнього контролю. Аналіз реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення свідчить про те, що однозначним методом, який не містить невизначених функцій (тобто функцій, що можуть бути і реалізовані, і нереалізовані), є метод змінної собівартості.

Таблиця 4.2

Реалізація функцій внутрішнього контролю у застосуванні методів трансфертного ціноутворення

Методи трансфертного ціноутворення / Функції	Планування	Нормування	Облік	Регулювання	Аналіз	Контроль	Стимулювання зменшення витрат
1. Метод договірних цін	+	-	++	+	++	++	н
2. Ринковий метод	+	-	++	+	++	++	н
3. Витратні методи: - повних витрат	+	н	++	н	++	+	+
- нормативних витрат	+	++	++	+	++	+	+
- змінної собівартості	+	+	++	+	+	+	н

Позначення: «++» – функція внутрішнього контролю має домінуючий характер у застосуванні методу;
«+» – функція внутрішнього контролю у застосуванні методу реалізується;
«н» – реалізація функції у застосуванні методу має невизначений характер;
«-» – функція управління у застосуванні методу не реалізується

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

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

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

Таким чином, особливості реалізації функцій внутрішнього контролю у застосуванні кожного методу трансфертного ціноутворення впливають на вибір методу або сукупності методів, оскільки досягнення окреслених цілей із застосуванням методів, що вибираються, безпосередньо визначається складом домінуючих функцій. Для забезпечення цілісного цілеспрямованого управлінського впливу повинні виконуватися максимум функцій внутрішнього контролю або мінімум тих із них, реалізація яких забезпечує досягнення окреслених цілей.

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

чинників. Основними чинниками, що впливають на вибір методу розрахунку трансфертних цін є:

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

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

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

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

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

– існуючі відпускні ціни на продукцію підрозділу, тарифи, кошториси;

– порядок організації поточного й бухгалтерського обліку та відображення на рахунках результатів діяльності центру відповідальності.

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

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

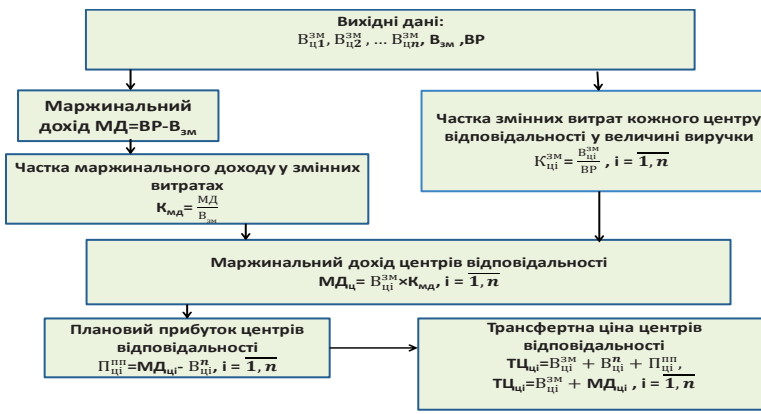
– гнучкість – ціна повинна бути стимулом здійснення контролю ефективності використання ресурсів;

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

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

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

Для вітчизняних підприємств в умовах наявності невикористаних потужностей доцільно застосовувати метод змінних витрат плюс частка маржинального прибутку відповідно до очікуваного обсягу продажів. Коефіцієнт прибутку підприємства пропоновано визначати по відношенню до сукупних змінних витрат, оскільки якщо зменшується виробництво продукції на деякий період, постійні витрати залишаються незмінними. Проте прибуток зменшиться на рівень зниження діяльності даного підрозділу. Алгоритм розрахунку трансфертної ціни для окремого центру відповідальності наведений на рис. 4.1.



Позначення: В, $В^{зм}_{ц2}$, $В^{зм}_{цn}$ - змінні витрати для кожного центру відповідальності, $В_{зм}$ – змінні витрати підприємства в цілому, ВР – виручка від реалізації підприємства, n - кількість центрів відповідальності.

Рис. 4.1. Алгоритм розрахунку трансфертної ціни

Використовуючи запропоновану методику трансфертного ціноутворення і фактичні дані про обсяг продажів, можна розрахувати трансфертну ціну для кожного центру.

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

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

Контрольні запитання та завдання

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

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

5.1. Моделі показників оцінювання результатів діяльності підприємства

5.2. Система базових показників

5.3. Системи й моделі мотивації працівників

5.4. Мотиваційні механізми в системі фінансового контролінгу

5.1. Моделі показників оцінювання результатів діяльності підприємства

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

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

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

створити систему показників, пристосованих під умови конкретного підприємства.

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

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

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

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

Досить широко розповсюджені логіко-дедуктивні системи: Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, система показників RL.

Система Du Pont розроблена однойменною американської компанією. Центральний показник в ній – рентабельність інвестованого капіталу (Return On Investment – ROI)

ROI = (G / U) x (U / K),

де G – отриманий / запланований прибуток;

U – одержаний / запланований оборот;

K – використовуваний / планований для використання капітал.

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

Існує низка критичних зауважень до показника ROI:

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

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

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

Незважаючи на ці зауваження, система Du Pont зайняла стійке місце в інструментарію контролінгу, що в основному пояснюється простотою її застосування на практиці.

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

Система ZVEI розроблена в Німеччині Центральною спілкою електротехнічної промисловості (німецькою Zentralverband der Elektroindustrie (ZVEI)). Модель являє собою об'ємну систему показників, котра використовується не тільки для планування, але й для аналізу у часовому аспекті, а також для порівняння різних підприємств. ZVEI складається з двох великих блоків: аналізу зростання і структурного аналізу.

Аналіз зростання досліджує найважливіші індикатори успіху, виражені в абсолютних величинах, – портфель замовлень, оборот, CF й ін.

Структурний аналіз виходить, як і система Du Pont, з показників результативності та ризику, розподілених на окремі групи:

1) показники рентабельності;

2) показники обороту й прибутку;

3) показники структури капіталу;

4) показники прив'язки капіталу.

Система ZVEI використовується, наприклад, для порівняння декількох підприємств у часі з виявленням потенціалів зростання. Використання системи

можливо і в зворотному напрямі – для аналізу причин і поступового формування показників більш високого порядку.

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

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

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

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

Система показників Beaver побудована на основі емпіричного дослідження 79 «поганих» і 79 «хороших» підприємств. У результаті були

відібрані шість найбільш ефективних для цілей прогнозування коефіцієнтів, які являють собою відношення:

– CF – до позикового капіталу;

– чистого прибутку – до всього капіталу;

– позикового капіталу – до всього капіталу;

– Working Capital (працюючого капіталу) – до всього капіталу;

– оборотного капіталу – до короткострокового позикового капіталу;

– використовуваних у поточному періоді грошових коштів за вирахуванням короткострокового позикового капіталу – до виробничих витрат без амортизації.

Найбільше значення приділяється першому коефіцієнту.

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

– CF – до позикового капіталу;

– оборотного капіталу – до короткострокового позикового капіталу;

– використовуваних найближчим часом грошових коштів за вирахуванням короткострокового позикового капіталу – до виробничих витрат без урахування амортизації;

– середнього запасу на складі – до витрат на матеріали, помножений на 365;

– середнього обсягу отриманих кредитів – до обсягу придбаних товарів, помножений на 365;

– позикового капіталу – до всього капіталу.

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

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

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

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

У спрощеній формі CF_c розраховується як сума прибутку за період, амортизації і збільшення резервних фондів:

CF_c = прибуток за період + амортизація + збільшення резервних фондів.

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

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

З урахуванням нейтральних для результату компонентів розрахункова схема CF_M модифікується в такий спосіб:

$CF_м$ = CF + зміни позицій, супроводжувані надходженнями, які не впливають на кінцевий результат, – зміни позицій, супроводжувані виплатами, які не впливають на кінцевий результат.

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

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

CF_1 = прибуток + амортизація – доходи, нараховані в розрахунковому періоді, але одержувані в наступні періоди;

$CF_2 = CF_1$ + збільшення довгострокових резервних фондів – зменшення короткострокових резервних фондів;

$CF_3 = CF_2$ + інші виробничі витрати – інші виробничо-господарські доходи;

$CF_4 = CF_3$ – виплачений прибуток.

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

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

5.2. Система базових показників

Крім розглянутих систем показників, оцінювання результативності можна здійснювати за допомогою впровадження кількісно вимірюваних і надійних в оцінці показників – kpi (key performance indicators).

Основною перевагою системи, побудованої на базі ключових показників, є її універсальність. Вона націлена на те, щоб підвищити зацікавленість персоналу в результатах діяльності підприємства. При розробленні kpi

враховують специфіку діяльності підприємства. Застосовувати ж kpi можна як для оцінки роботи всього підприємства, його окремих підрозділів так і конкретних працівників. Крім того, система kpi дозволяє зіставити однорідні процеси, які протікають в різних умовах. Також вона дає можливість порівняти показники по декількох підрозділах за один і той же період.

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

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

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

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

Цінність системи показників полягає не в моніторингу даних за принципом «порахував-порівняв-забув». Головне – вона дозволяє виявити закономірності розвитку бізнесу в цілому або окремих бізнес-процесів. Крім

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

– дозволяють оцінити роботу кожного працівника або групи;

– сприяють мотивації персоналу на результат;

– підвищують відповідальність кожного працівника за свою ділянку роботи;

– дають можливість розвивати й поліпшувати найбільш перспективні напрями бізнесу;

– дають базу менеджменту для пошуку «слабких» місць у бізнесі;

– в доступній і наочній формі демонструють вплив того чи іншого процесу на результат;

– надають змістовність кожному управлінському рішенню.

При розробленні системи kpi слід враховувати певні вимоги, які висуваються до кожного з коефіцієнтів. Зокрема:

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

2) Затверджені показники і нормативи повинні бути досяжні.

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

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

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

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

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

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

5.3. Системи й моделі мотивації працівників

Мотивація – процес дії на чинники виробничого й соціального середовища, під впливом яких змінюється поведінка працівника, досягається певна поставлена мета щодо вдосконалення виробництва та механізму його управління.

Невмотивований працівник не реалізує свою продуктивну силу повною мірою, у зв'язку із чим не додає продукції (послуг), а продуктивність його праці лишається низькою. І це при тому, що економіку «роблять» не стільки верстати, комп'ютери, матеріальні та енергетичні ресурси, скільки люди, які виробляють ці верстати й ресурси та їх використовують. У цьому й полягає економічна сутність мотивації персоналу. Соціальна ж складова частина цієї сутності перебуває в площині самореалізації людини, яка через невмотивованість до

активної праці втрачає частину задоволення від трудової діяльності. У цьому контексті можна доповнити, що мотивація персоналу рідко розглядається як засіб поєднання інтересів працівників і роботодавців у трудовому соціумі, тому потрібно більше уваги приділяти технології рішення цієї проблеми.

Мотивація праці належить до проблем, розв'язанню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика мотивації праці, як правило, зводяться до оплати праці, заснованої на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і є не досить ефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці потрібно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виокремити як найхарактерніші такі: японську, американську, французьку, англійську, німецьку і шведську моделі.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці відносно зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності держава не здійснює серйозних заходів щодо контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе лише при високому розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритетів інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці в Японії, порівняно з іншими промислово розвиненими країнами, дуже гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи.

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагаченні найбільш активної частини населення. Модель базується на соціально-культурних особливостях нації – масовому орієнтуванню на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати

праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання.

Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному виразі, роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премії, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмінною рисою цієї системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовують колективні системи преміювання. Так, при застосуванні системи «Скенлон» між адміністрацією та працівниками підприємства заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства і створення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється так: 25% спрямовується до резервного фонду для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. З решти суми – 25% спрямовується на преміювання адміністрації підприємства, 75% – на преміювання робітників.

Гнучкість системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи – раз на півроку чи рік.

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від зростання кваліфікації й кількості освоєних професій.

Після завершення навчання за однією спеціальністю робітнику присвоюється певна кількість балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають число освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Управління персоналом у країнах Західної Європи значною мірою формувалося під впливом американської системи управління. Однак система мотивації персоналу на західноєвропейських підприємствах характеризується низкою прикметних особливостей, які зумовлені реаліями економічної ситуації в цих країнах.

Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом – це забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її – введення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігаються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплату ділять на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, та змінну, що відображає ефективність праці працівників. Додатково виплачують премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона надає сильного стимулюючого впливу на ефективність та якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Розглядаючи *англійську модель*, зазначимо, що у Великій Британії існує дві модифікації системи оплати праці, яка залежать від прибутку: грошова та акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи коливання заробітної плати, що цілковито залежить від прибутку підприємства. На підприємствах Великої Британії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальних або колективних угод на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі у прибутках,

розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або створеній вартості, трудова пайова участь, чиста трудова участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації підприємства з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних активів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства.

Трудова пайова участь об'єднує зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямами: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, котра усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Проте не кожен громадянин здатен працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання праці й соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці вирізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої

солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, разом з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в таблиці 5.1.

В економічно розвинутих країнах значна увага приділяється осучасненню систем оцінювання різних категорій персоналу. Мета оцінювання полягає в тому, щоб з'ясувати, чи відповідає працівник вимогам робочого місця, чи не перевантажений він роботою, чи здатний на роботу з більшими досягненнями на іншому робочому місці. Передусім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, здійснених корпорацією «Дженерал електрик», близько 90% керівників і 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінювання загалом.

Заслуговує на увагу також зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: використання тарифної системи, застосування прогресивних форм оплати праці, поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень, вища оплата розумової праці, суттєва індивідуалізація заробітної платні.

Таблиця 5.1

Особливості формування систем мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні риси мотивації праці
Японія	Вік Професійна майстерність Результативність праці Стаж	Довічний найм. Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Комбінація елементів відрядної й погодинної систем. Участь у прибутку. Технологічні надбавки. Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію устаткування й інструменту. Дотримання технологічної дисципліни. Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці. Бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю, продуктивністю праці, якістю роботи, дотриманням правил техніки безпеки, етикою виробництва. Ініціативність. Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Велика Британія	Дохід	Участь у прибутках. Участь на паях у капіталі. Трудова участь на паях. Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці. Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг. Сильна соціальна політика

Скрізь використовується тарифна система в різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи. У країнах з розвиненою ринковою економікою переважно застосовують єдині тарифні сітки для робітників, спеціалістів і службовців. Кожна галузь економіки зазвичай формує власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі «Оліветті» використовують 20% розрядну тарифну сітку, а в американській автомобільній корпорації «Форд моторс» – 23% розрядну; у Німеччині на підприємствах хімічної промисловості використовують 13 тарифних розрядів. У японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням

віку й стажу роботи, а «трудова» ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці.

На зарубіжних підприємствах здебільшого впроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. Вищий рівень заробітної платні в багатьох зарубіжних країнах, згідно з даними досвіду цих країн, здебільшого є наслідком застосування форм і систем оплати праці з більшим мотивуючим ефектом. Такий прогресивний підхід до організації заробітної платні був би корисним і в Україні.

Існує думка, що будь-які схеми матеріального стимулювання слід упроваджувати на засадах самофінансування, хоча на практиці цього досягти вдається не завжди, оскільки як система оцінювання результатів праці, так і підготовча робота з упровадження нових схем матеріального заохочення потребують певних витрат. Зазвичай ці витрати можуть бути збалансовані за рахунок економії від зростання ефективності виробництва та кращого використання трудового потенціалу працівників.

Зарубіжний досвід засвідчує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом. В американських корпораціях, наприклад, застосовують чотири форми залучення персоналу до управління:

1. Участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу.

2. Створення робітничих рад або спільних комітетів працівників і менеджерів.

3. Упровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку.

4. Участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій.

Усе це переконує в тому, що зарубіжний досвід мотивації трудового потенціалу заслуговує на увагу та широке практичне застосування. Потрібно зважити на те, що в Україні склалися свої традиції, власний досвід

матеріального стимулювання трудового потенціалу, тому найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері.

Адже в умовах глобалізації посилюється необхідність підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування вітчизняних підприємств незалежно від масштабу й профілю їх діяльності. А ця конкурентна спроможність великою мірою залежить від ефективності праці персоналу, обумовлену якістю мотивації працівників до корисної трудової діяльності.

Технологічно формування механізму мотивації персоналу до активної праці (для досягнення цілей підприємства) здійснюється поетапно, починаючи з аналізу діючої системи стимулювання працівників. Аналіз включає в себе також оцінювання ступеня задоволеності персоналу цією системою (рис. 5.1).

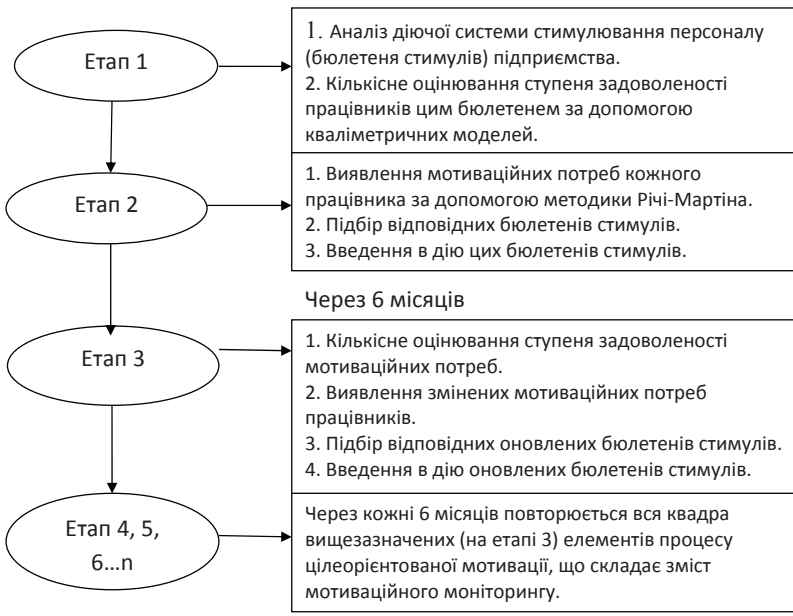


Рис. 5.1. Технологічна модель формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) підприємства

Сутність цього аналізу полягає в первинному виявленні чинних бюлетенів стимулів на певному підприємстві та розділення їх на стимули матеріального, нематеріального та змішаного характеру. Оцінка реального впливу цих стимулів на персонал здійснюється шляхом соціологічного опитування працівників. Критерії оцінювання зазначено в анкеті, де перелічені елементи бюлетеня стимулів (тобто самі стимули) та п'ять критеріїв: повністю задоволений; більше задоволений, ніж незадоволений; щось середнє; більше незадоволений, ніж задоволений; цілком задоволений.

Це дає можливість оцінити реальний низький мотиваційний потенціал працівників-особистостей, а також потенціал підрозділів чи мотиваційний потенціал усього підприємства, маючи відповідні середньорічні показники. Тобто цим і закінчується І етап формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) підприємства.

Етап ІІ формування МЦМП характеризується виявленням мотиваційних потреб працівників згідно з методикою Річі-Мартіна та підбором відповідних бюлетенів стимулів, які призначені задовольнити ці потреби.

Сутність методики Річі-Мартіна полягає у своєрідному виявленні мотиваційних потреб працівників за допомогою тестів із 12 факторів (тільки один із яких суто матеріального характеру) та інтерпретації результатів обробки тестів у вигляді гістограм «Мотиваційний профіль».

Ці 12 факторів (див. табл. 5.2) обґрунтували Ш. Річі і П. Мартін як найважливіші з множини інших факторів, що впливають на активізацію трудової поведінки працівників.

Для виявлення мотиваційних потреб працівників із цих 12 факторів у методиці Річі-Мартіна запропоновано текст, який містить 33 твердження. Кожне із тверджень має чотири відповіді. Працівнику треба розставити свої пріоритети з цих чотирьох відповідей за допомогою 11-бальної шкали так, щоб сума балів за відповіді дорівнювала 11 із кожного твердження.

Одержавши відповіді на всі 33 твердження, стає можливим будувати шкалу потреб кожного працівника у вигляді гістограм «мотиваційний профіль».

Таблиця 5.2

Основні фактори мотивації працівників підприємства

№ фактора	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до змін у процесі трудового життя; збільшення витрат обумовлює підвищення значення цієї потреби (наприклад наявність боргів, виникнення нових сімейних зобов'язань, додаткові або важкі фінансові зобов'язання).
2	Умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище.
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, наявності зворотного зв'язку та інформації, які б дозволили оцінити результати своєї роботи, потреба у зниженні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи. Ця потреба може слугувати індикатором стресу або стурбованості, може зростати або знижуватися, коли у людини виникають серйозні зміни в особистому житті або на роботі.
4	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами. Це показник прагнення працювати з іншими людьми, який не слід плутати із тим, наскільки добре людина ставиться до своїх колег.
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег.
6	Визнання	Потреба в завоюванні визнання з боку інших людей, у тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума. Цей показник указує на спрямованість до професійної кар'єри, це потреба особистості в увазі з боку інших людей, бажання відчувати власну значимість.
7	Прагнення до досягнення	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх, слідувати поставленим цілям і бути самомотивованим. Показник прагнення: намічати і завойовувати складні багатообіцяючі рубежі.
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та вкладі, прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості. Це показник конкурентної наполегливості, прагнення до вертикальної (посадової) кар'єри.
9	Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах; прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій.
10	Креативність	Бажання постійно думати, аналізувати, відкритим до нових ідей. Цей показник свідчить про тенденції до проявів допитливості, нетривіального мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне такий індивідуум, не обов'язково будуть правильними або прийнятними.
11	Самовдосконалення	Потреба у вдосконаленні та розвитку як особистості. Показник бажання самостійності, незалежності та самовдосконалення.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті мати суспільно корисну роботу. Це показник потреби в роботі, наповненої змістом і значенням, з елементами суспільної корисності.

Наступним завданням етапу ІІ є формування бюлетеня (пакета) стимулів до активізації трудової діяльності, які б відповідали персональним мотиваційним потребам працівників (мається на увазі, що стимули, які не відповідають цим персональним потребам, забезпечити мотивацію трудової діяльності не в змозі). Це буде так званий персоніфікований пакет стимулів, який треба увести в дію через відповідний організаційно-економічний механізм. Цей персоніфікований бюлетень стимулів протягом шести місяців (цей період емпірично підтверджено на практиці як оптимальний) впливає на трудову поведінку працівників.

З плином часу потреби працівника змінюються: у міру задоволеності одних потреб пріоритети у працівника можуть одержати інші потреби (за законом підвищення потреб). У зв'язку з цим ІІІ-й етап послідовного формування МЦМП здійснюється через 6 місяців і включає:

1) кількісне оцінювання ступеня задоволеності мотиваційних потреб працівників після впливу персоніфікованого бюлетеня стимулів;

2) виявлення змінних мотиваційних потреб працівників;

3) підбір відповідних цим потребам оновлених бюлетенів стимулів;

4) введення в дію оновлених бюлетенів стимулів (див. рис.5.1).

Таким чином, повторюючи через кожні 6 місяців квадру вищезазначених елементів формування цілеорієнтованої мотивації персоналу підприємства, стає можливим налагодити ефективний мотиваційний моніторинг. Саме такий моніторинг складає головну пружину постійно діючого механізму мотивації працівників, пов'язаного із задоволенням їх змінних мотиваційних потреб. Цим досягається безперервна зацікавленість персоналу досягти високих результатів, маючи на увазі, що застосування бюлетеня (пакета) стимулів до кожного працівника окремо залежить від якості цих результатів.

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потребі й винагороді. Потреби відіграють виключно важливу роль в оцінюванні поведінки людини і характеризують її як особистість.

Потреби матеріального характеру пов'язуються з матеріальними стимул-реакціями і визначаються потребами індивіда: соціальні – з потребами особистості; духовні – з індивідуальністю.

Для розуміння мотивації та створення її моделі доцільно скористатися системним і процесним підходами. Системний підхід допускає сприйняття мотивації, як відкритої соціотехнічної системи. Процесний підхід являє мотивацію як безперервний процес виникнення мотивів. З людини процес мотивації розпочинається і людиною (працівником) він закінчується. Особистість (працівник) є об'єктом і суб'єктом мотивації. Людина має різні природжені й придбані потреби. Трудове середовище (підприємство) дозволяє людині задовольнити свої потреби шляхом ефективної роботи щодо досягнення цілей підприємства. Це завдання можна вирішити, лише створивши потужні мотиви трудової діяльності людини.

Потреби – фізіологічне або психологічне відчуття браку (нестачі) чогось. Вважають, що первинні потреби – фізіологічні, а вторинні – психологічні. Потреби спричинюють спонуку – відчуття нестачі (браку) чогось. Тобто, потреби виступають як вихідний пункт поведінки і діяльності людини. Якщо мотиви дозволяють зрозуміти, чому людина в конкретній ситуації робить певний вчинок, то потреби розкривають джерела спонукання та спрямованість дії.

Праця та її оцінка є кінцевим пунктом процесу мотивації та найважливішим елементом системи мотивації.

Особистість працівника з погляду мотивації характеризується чотирма основними елементами: психологічною структурою, ціннісною структурою, потребами й інтересами. Модель мотивування персоналу підприємства через потреби подана на рисунку 5.2.

Потреби – це турбота людини про необхідні засоби і умови власного існування і самовдосконалення, а також прагнення до стійкого збереження рівноваги з місцем існування. Основні види потреб представлені змістовними теоріями мотивації. Ціла низка потреб має безпосереднє відношення до

проблем мотивації праці та набуває конкретно-трудових значень. Серед них можна виділити: потреба у самоповазі; потреба у самоствердженні; потреба у спілкуванні тощо. Крім змістовних потреб, в процесі праці виникають потреби у справедливості й задоволенні очікувань – процесні потреби. Характер потреб визначається психологічною й ціннісною структурами особистості. Складовими частинами психологічної структури є: характер і темперамент працівника (особистості), його спрямованість, схильність, здібності, обдарованість, продуктивність.

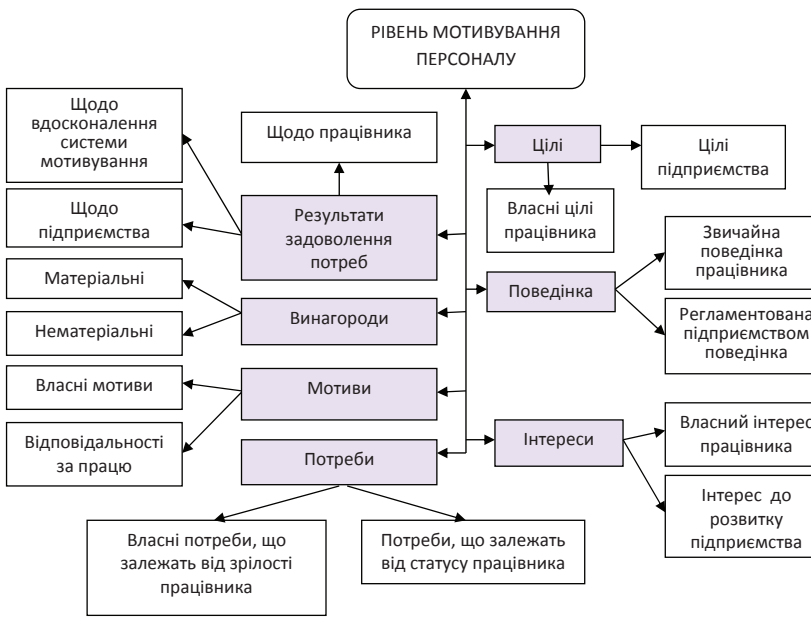


Рис. 5.2. Модель мотивування персоналу підприємства через потреби

Потреба відображає життєво необхідне відношення до об'єкту діяльності – це інтерес до нього. Інтерес – активне відношення людини до вибору найбільш оптимальних можливостей реалізації поставлених цілей. Потреби набувають свідомої, важливої за змістом сили лише через інтерес. Відбувається усвідомлення сутності потреб і способів їх задоволення, а це спричинює ясність

і визначену спрямованість безпосередньо мотиваційного процесу. Механізм має бути сформований на основі системного підходу, принципів і методів менеджменту, враховувати специфіку й особливості сучасного етапу розвитку економіки України, інноваційні перетворення й технічний прогрес.

Потреби розвивають у свідомості людини інтереси, виникають мотиви як «усвідомлені спонукання до дій». Тобто мотиви впливають на поведінку працівника, визначають його діяльність, скеровану на отримання винагороди та досягнення цілей. Потреби, які певним чином задовольнялися у минулому, більшою мірою формують інтереси в майбутньому.

Система трудової мотивації – це дієвий інструмент, котрий дозволяє, з одного боку, на основі дії, що управляє, спонукати й стимулювати працівників розвивати свій інтелектуальний та трудовий потенціал, а з іншої – сприяти інноваційному перетворенню підприємства через мотивацію розвитку персоналу.

Знання щодо потреб працівників та мотиваційного механізму, що діє на підприємстві, дозволить фінансовому контролерові більш якісно виконувати покладені на нього завдання, особливо ті, які пов'язані з людським фактором.

5.3. Мотиваційні механізми в системі фінансового контролінгу

Введення системи контролінгу на підприємстві не є достатньою умовою ефективності його функціонування. Трансформація підприємницької діяльності призводить до особливої ролі менеджменту підприємства у цих процесах, врахуванні інтересів різних груп учасників. Усі суб'єкти підприємницької діяльності повинні бути обов'язково орієнтовані на довгостроковий стійкий розвиток підприємства. Оскільки метою контролінгу є сприяння досягненню цілей підприємства, підтримка при формуванні управлінської інформації, надання консультацій менеджерам підприємства, постійне підвищення кваліфікації працівників, важлива роль у його системі належить людському фактору.

Як інструмент управління контролінг з моменту своєї появи використовувався для вирішення поставлених завдань у рамках підприємства, орієнтованого на прибуток. Але практика свідчить, що підприємство лише тоді зможе зберегти ринкові позиції, якщо воно також буде активно діяти в галузях управління персоналом і економічним середовищем на основі чіткого плану. Тому в рамках контролінгу особлива увага приділяється розробленню програми удосконалення та розвитку персоналу підприємства, постійного зростання його кваліфікації, а також планомірного поліпшення внутрішнього середовища підприємства та системи його організації.

Отже, один з основних напрямів здійснення контролінгу поширюється на управління персоналом на основі узгодження цілей. У попередньому пункті доведено, що важливою функцією управління є мотиваційна. Персонал можна вважати одним з об'єктів контролінгу підприємства. Від його ефективної мотивації залежить результативність його роботи і діяльність підприємства в цілому.

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

Побудований мотиваційний механізм сприяє підвищенню продуктивності праці людей, а це в свою чергу призводить до ефективної роботи організації в цілому. Модель механізму мотивації до праці персоналу підприємства представлена на рис. 5.3. При цьому необхідно виділити цілісність інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, а саме: держави, власника і персоналу.

Також варто враховувати вплив як внутрішнього середовища, так і зовнішнього середовища у загальній системі мотивації праці.

Рис. 5.3. Модель механізму мотивації до праці персоналу

Отже, для ефективної діяльності суб'єкта підприємництва доцільно в системі контролінгу виділити функцію мотивації персоналу. На цій основі слід розробити модель мотиваційного механізму до ефективної праці, врахувавши спільність інтересів держави, власників підприємства та працівників. Головною умовою побудови ефективного мотиваційного механізму має стати особистісний підхід, який враховує особливості конкретної людини та дозволяє домогтися більш ефективного використання її можливостей та енергії. Методологічний підхід передбачає вплив зовнішнього й внутрішнього середовища, визначення цілей, потреб, стимулів, мотивів і винагороди за докладені зусилля.

Для налагодження об'єктивної системи мотивації необхідно мати уявлення про внесок конкретного працівника в досягнення поставленої підприємством мети. Розглянута у попередньому пункті система показників kpi може бути практично застосована при оцінюванні внеску кожного з учасників бізнес-процесу в отриманні загальних результатів діяльності підприємства. Крім загально прийнятих показників (як правило, фінансових), кожному підприємству доведеться виробити ще й власні. Це пов'язане з тим, що існує різна специфіка бізнесу та різні цілі, які визначає власник. Зокрема, бізнес, котрий розвивається, може оцінюватися по вже вище згаданому коефіцієнту ebit. А ось підприємство, яке вже пройшло період свого становлення, можна оцінити за рівнем валового прибутку (gross profit) або, як варіант, за рівнем

прибутковості (gross margin). При цьому, зрозуміло, аналізуються й інші складові діяльності: адміністративні, загальні, маркетингові витрати тощо.

Для прикладу варто навести декілька найбільш поширених kpi (див. таблицю 5.3).

Таблиця 5.3

Приклади практичного застосування найпоширеніших kpi

Показник	Сутність показника	Хто оцінюється	Можлива періодичність розрахунку	Для чого може бути використаний
Ebit, прибуток залишається після оподаткування, сплати відсотків і дивідендів	Прибуток, що залишається після сплати податків, на яку впливають рівні доходів, витрат, інвестицій (амортизації)	Генеральний директор, директори філій, які відповідають за дохідну і видаткову частини бюджету	Щомісяця, щокварталу, щорічно	Розрахунок бонусів, резерв самофінансування, отримання кредитів, оцінка рентабельності вкладень тощо
Gross margin, рівень прибутковості (як правило в процентах)	Відношення валового прибутку до виручки (загального обсягу продажів)	Керівники відділів, напрямів бізнесу, які розвивають продукт або послугу	Щорічно, щомісячно	Для оцінки перспектив розвитку продукту, впливу попиту на товар або послугу, впливу конкуренції
Turnover ratio, ротація кадрів	Відношення загальної кількості звільнених за період до середньооблікової чисельності працюючих за той же період	Директор з персоналу, керівники структурних підрозділів підприємства, що мають окремий штатний розклад	Щомісячно, щоквартально щорічно	Для оцінки впливу плинності кадрів на результати бізнесу, прогнозування періодів найбільш активного пошуку персоналу, визначення лояльності кожної категорії працюючих, для виявлення прихованих резервів економії, оцінки ефективності роботи кадрового апарату
Середній обсяг продажів	Обсяг продажів (в натуральних або грошових одиницях), який приносить кожен продавець	Відділ продажу, менеджер з продажу	Щодня, щотижня, щомісяця, щокварталу, щорічно	Планування дохідної частини бюджету підрозділу, визначення ефективності роботи кожного працівника або відділу і, як наслідок, розподіл преміального фонду, виявлення сезонності
Співвідношення періодів оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості (аналогічно як і кожен з періодів окремо)	Відношення середнього терміну оплати покупців до середнього терміну оплати постачальникам	Відділ по роботі з клієнтами, фінансовий відділ, комерційний відділ, відділ продажів	Щомісяця, щокварталу, щорічно	Планування грошових потоків і касових розривів, отримання кредитів, розрахунок відстрочок платежів за контрактами, встановлення розмірів знижок за попередню оплату, виявлення внутрішніх джерел фінансування

Вони можуть бути використані для оцінювання того чи іншого керівника або підрозділу. Заповнивши подібну таблицю для кожного з показників, менеджер будь-якого рівня зможе знайти відповідь на питання про те, що ж він хоче поліпшити у своїй роботі або як використовувати вже наявні ресурси більш ефективно.

Контрольні запитання та завдання

1. Які системи показників можуть використовуватися при оцінюванні результатів діяльності підприємства?

2. Розкрийте сутність та схарактеризуйте систему Du Pont.

3. В чому полягають переваги системи, побудованої на базі ключових показників (kpi)?

4. Які вимоги у системі kpi висуваються до кожного з коефіцієнтів?

5. Схарактеризуйте загальну Модель механізму мотивації до праці персоналу підприємства.

6. Порівняйте західноєвропейські моделі мотивації праці.

7. Обґрунтуйте, яка з зарубіжних моделей мотивації праці найбільш прийнятна для підприємств України?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

ТЕМА 6. ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ КОНТРОЛІНГ

6.1. Сутність та концепції вартісно-орієнтованого управління

6.2. Елементи і складові процесу управління вартістю

6.3. Фактори, які впливають на вартість підприємства

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

6.1. Сутність та концепції вартісно-орієнтованого управління

Розвиток бізнес-середовища відкриває нові можливості перед учасниками ринку капіталів. Цільові орієнтири більшості інвесторів знаходяться не стільки у площині забезпечення операційної ефективності роботи підприємства, пошуку шляхів підвищення прибутковості, скільки у збільшенні доходів внаслідок зростання вартості підприємства. Саме тому все більшого поширення в теорії і практиці фінансового контролінгу набуває концепція вартісно-орієнтованого управління. Вартісно-орієнтоване управління (англ. value-based management) являє собою підхід до управління, націлений на максимізацію акціонерної вартості підприємства. Суть концепції полягає у тому, що управління підприємством у довгостроковій перспективі повинно бути спрямоване на підвищення вартості підприємства. Стратегія, цілі, бізнес-процеси, показники оцінювання діяльності та винагороди визначаються на основі аналізу їх впливу на зміну вартості для власників. Робота у цьому напрямі передбачає переоцінку існуючих поглядів на управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства та підпорядкування її пріоритетній стратегічній меті – максимізації вартості. У зв'язку із цим науковці розглядають низку питань, які є основоположними в реалізації вартісної стратегії: обґрунтування логічної послідовності факторів створення вартості, порядку їх субординації та взаємодії; управління грошовими потоками; визначення ставки дисконтування та врахування ризиків;

удосконалення звітності щодо фінансових результатів та руху грошових коштів.

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

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

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

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

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

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

рентабельності і надприбутку за період визначають на базі розрахункової чи балансової вартості (Стерн-Стюарт).

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

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

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

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

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

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

Отже, *вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства можна трактувати як комплекс організаційних та управлінських заходів, орієнтованих на зростання вартості підприємства, що координується та здійснюється на підставі інформації фінансового характеру, отриманої шляхом розрахунку вартісно-орієнтованих показників*.

Найбільш загальна класифікація вартісних показників поділяє їх на відносні (RONA, ROIC, ROI, CFROI, ROS) та абсолютні (EVA, SVA, MVA, VaR, DRV). Можливість і доцільність використання кожного із них у практичній діяльності залежить від їх значення для прийняття ефективних управлінських рішень (користі, яку вони можуть принести для менеджера, що їх використовує).

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

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

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

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

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

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

– збільшення добробуту акціонерів у довгостроковому періоді;

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

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

6.2. Елементи й складові процесу управління вартістю

Т. Коупленд, Т. Коллер та Дж. Муррін вважають, що здійснення вартісно-орієнтованого управління на підприємстві має базуватися на вартісному мисленні. Менеджери мають вартісне мислення, коли головною метою для них є підвищення вартості підприємства.

Вартісне мислення обумовлюється такими елементами як вартісна ідеологія та вимір вартості. Вартісна ідеологія базується на зацікавленості керівництва у підвищенні вартості бізнесу.

На думку вчених, є шість сфер управлінської діяльності, які дають змогу підприємству спрямовувати свої дії на створення вартості. Для досягнення цього підприємству необхідно:

– підкріплювати ідеї кількісними показниками, які сигналізують про створення вартості;

– дотримуватися в управлінні бізнес-портфелем підходу, який направлений на зростання вартості;

– визначити наскільки організаційна культура та структура є орієнтованими на створення вартості;

– виявити ключові фактори, які впливають на зміну вартості кожного підрозділу;

– встановити цільові показники та нормативи для кожного підрозділу;

– визначити шляхи мотивації співробітників на створення вартості.

Процес управління вартістю містить п'ять складових.

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

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

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

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

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

6.3. Фактори, які впливають на вартість підприємства

Управління вартістю означає управління факторами вартості.

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

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

Ключовими факторами, які впливають на вартість підприємства є:

– кон'юнктура ринку;

– вигоди від володіння бізнесом, які можуть бути отримані у майбутньому (темпи зростання прибутку, дохід на інвестований капітал);

– ризик отримання прибутку;

– ступінь контролю, яку одержує новий власник;

– ліквідність підприємства.

Фактори вартості розподіляються за певними рівнями:

– загальні чинники, насамперед рентабельність інвестованого капіталу;

– чинники, які мають вплив на прибуток підприємства (виручка та витрати) і напрямки інвестування коштів (види активів);

– специфічні чинники (кваліфікація персоналу, клієнтська база тощо);

– оперативні чинники (експлуатаційні витрати, ціни на окремі види матеріалів тощо).

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

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

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

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

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

Рис 6.1. Фактори, які впливають на формування вартості підприємства

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

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

цінного паперу до стандартного відхилення доходності ринкового індексу, скорегованих на коефіцієнт кореляції доходності активу та фондового індексу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3-й. Встановлюються нормативні величини показників для всього підприємства та для його структурних підрозділів.

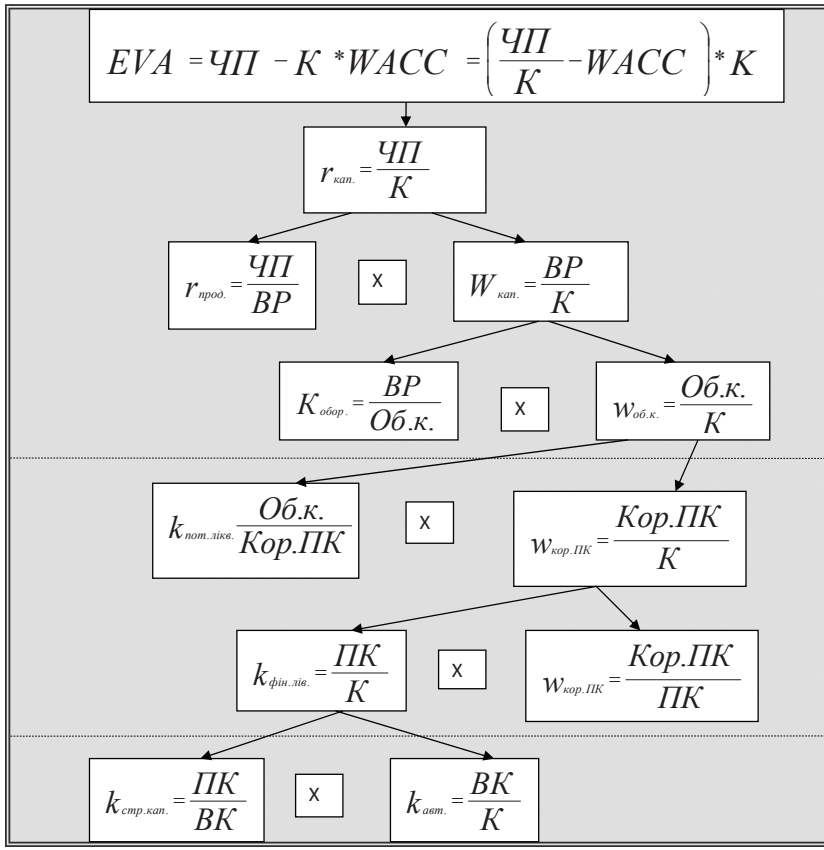
Для побудови дерева ключових показників або факторів зростання вартості спочатку проводяться дослідження умов ведення бізнесу та результатів

фінансово-господарської діяльності підприємства. На основі отриманої інформації визначається пріоритетність та супідрядність показників (факторів), здійснюється їх класифікація за певними критеріями. Переваги зазначеного підходу порівняно із іншими полягають у можливості наглядно представити ланцюжок створення вартості, визначити джерела створення вартості, зрозуміти характер їх взаємозв'язків.

Реалізація концепції стратегічного управління, що має за кінцеву мету максимізацію вартості, здійснюється за рахунок побудови системи, котра б підпорядкувала усі аспекти життєдіяльності господарського механізму єдиній меті. Система інтеграції VBM у фінансовий контролінг реалізовується протягом 5-х етапів: визначення поточної вартості підприємства, визначення системи факторів вартості, створення системи оцінки ефективності управлінських рішень, заснованої на певному вартісно-орієнтованому показникові (показниках), аналізу внеску підрозділів у приріст вартості, запровадження систем мотивації, що ґрунтуються на вартісно-орієнтованих показниках.

Базові постулати концепції вартісно-орієнтованого управління вже не викликають жодних сумнівів, і дана концепція посіла певне місце як в теорії, так і практиці стратегічного менеджменту в цілому та в системі фінансового контролінгу. В той же час у теорії досить гострого характеру набувають питання вибору управлінського інструментарію щодо реалізації даної концепції на практиці. Фундаментальним елементом концепції вартісно-орієнтованого контролінгу, який визначає архітектуру системи управління підприємством та забезпечує менеджмент практичним інструментарієм для прийняття рішень, є фінансова модель вимірювання цінності на основі ресурсів. Таким чином, проблеми побудови теорії вартісно-орієнтованого контролінгу в своїй основі визначаються теорією вимірювання вартості на основі ресурсів як ключового елементу концепції VBM.

Науковцями визначено систему вимірювання вартості на основі ресурсів як ключового елементу вартісно-орієнтованого контролінгу, яка поєднує три взаємопов'язані підсистеми: моделі оцінювання капіталу за фундаментальною вартістю; систему показників результатів діяльності; систему факторів (драйверів) створення вартості (рис. 6.2).



Умовні позначення:

EVA – економічна додана вартість;

ЧП – чистий прибуток;

K – інвестований (функціонуючий) капітал;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

$r_{кап.}$- коефіцієнт рентабельності капіталу, який розрахований за чистим прибутком;

$r_{прод.}$- коефіцієнт рентабельності продажу;

ВР – виручка від реалізації;

$W_{кап.}$ – продуктивність капіталу (активів);

Об.к. – оборотний капітал;

ПК – позиковий капітал;

$K_{обор.}$ – коефіцієнт обіговості оборотного капіталу

$w_{об.к.}$ – частка оборотного капіталу у загальній його величині

$k_{пот.ліквл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності

$w_{кор.ПК}$ – частка короткострокового позикового капіталу у загальній величині позикового капіталу

$k_{фін.лів.}$ – коефіцієнт фінансового левереджу;

$k_{стр.кап.}$ – коефіцієнт структури капіталу;

$k_{авт.}$ – коефіцієнт автономії;

Кор.ПК – короткостроковий позиковий капітал;

ВК – власний капітал

Рис. 6.2. Драйвери (фактори) створення вартості підприємства

Третя підсистема – фактори створення вартості – розглядається як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що в кінцевому підсумку формують певну величину економічної доданої вартості, а саме: величину інвестованого капіталу та його ціну; прибутковість капіталу, продаж та продуктивність активів; величину оборотного капіталу, його ліквідність, швидкість обороту; фінансовий, виробничий та ціновий ризики.

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

– узгодження інтересів власників та менеджерів підприємства;

– можливість здійснювати спостереження та прогноз зміни вартості у довгостроковій перспективі;

– забезпечення зв'язку між вартістю та стратегією підприємства;

– визначення ключових факторів, які мають вплив на зміну вартості та можуть бути інструментами стратегічного та оперативного управління;

– сприяння розробленню мотиваційних схем.

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

– вартість підприємства не може бути оцінена достовірно через використання прогнозних даних про доходи;

– в умовах недосконалого фондового ринку ринкова вартість акцій не є об'єктивним показником, оскільки не дає точну оцінку вартості акціонерного капіталу;

– спроба узгодження інтересів власників та менеджерів шляхом співвідношення матеріальної винагороди останніх зі зростанням вартості підприємства може призвести до маніпулювання інформацією зі сторони менеджерів;

– власники не завжди зацікавлені у зростанні вартості підприємства у довгостроковому періоді, оскільки мають свої власні вигоди пов'язані зі споживанням у поточному періоді;

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

В умовах економічної турбулентності стратегічне управління фінансами, яке ставить на меті зростання вартості підприємства, домінує над підходами функціонального управління. Пріоритетними завданнями парадигми стратегічного управління є забезпечення зростання вартості підприємства на ринку капіталів (капіталізація потенційної продуктивності його економічних ресурсів). Тобто ефективність системи управління на підприємстві оцінюється не лише ефективністю виробництва й реалізації продукту, а й якісним управлінням активами, що в сукупності впливає на ринкову вартість бізнесу.

Контрольні запитання та завдання

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

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ТА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

7.1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу

7.2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу

7.3. Стратегічний аналіз підприємства

7.4. Збалансована система показників

7.1. Сутність і призначення стратегічного фінансового контролінгу

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

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

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

– визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;

– визначення стратегічних факторів успіху;

– визначення стратегічних цілей і розроблення фінансової стратегії підприємства;

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

– визначення горизонтів планування;

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

– довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;

– забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

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

– фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;

– наявність кваліфікованого персоналу;

– наявність надійних і порівняно дешевих джерел постачання сировини та матеріалів;

– наявність ринків збуту продукції;

– виробничий потенціал;

– ефективна організаційна структура;

– висока якість менеджменту.

7.2. Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу

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

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70 % від стратегічної спрямованості, майже на 20 % – від ефективності оперативного управління і майже на 10 % від якості виконання поточних завдань. У цілому стратегія – це визначення

основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Ефективність стратегії визначається величиною розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства.

Найважливішою формою прояву стратегічного фінансового контролінгу є система стратегічного (довгострокового) планування. Стратегічний план повинен враховувати результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства, вимоги партнерів по ринку та інтереси власників. Підкреслимо, що розробка стратегічного плану є результатом спільних дискусій керівництва і провідних менеджерів підприємства. Контролер при цьому відіграє роль активатора і виступає модератором та синтезатором процесу.

У плані фіксуються цілі, яких підприємство прагне досягти в довгостроковому періоді. Ці цілі можуть мати немонетарний (якісні цілі) або монетарний вигляд. Класифікація фінансових цілей підприємства з погляду німецьких фінансистів наведена на рис. 7.1. Як бачимо, діяльність підприємства може бути зорієнтована на максимізацію прибутковості та рентабельності, досягнення певного рівня показників Cash-flow, забезпечення стабільної ліквідності та платоспроможності.

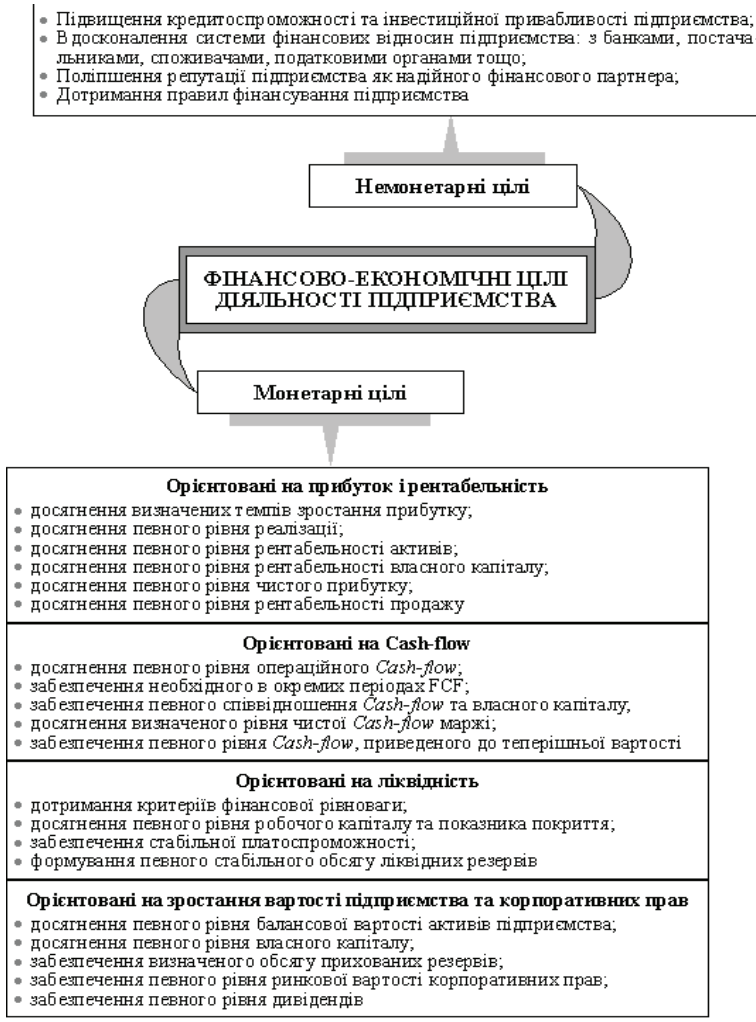


Рис. 7.1. Приклад класифікації фінансово-економічних цілей підприємства

Останнім часом як у США, так і Західній Європі, під впливом концепції Shareholder-Value А. Раппапорта значною мірою змінюються пріоритети діяльності менеджменту підприємств. Це зумовлено тим, що дедалі частіше

власники підприємств не згодні бути сторонніми спостерігачами в процесі управління їх власністю. Вони вимагають від керівництва насамперед приросту вартості, яка їм належить. Саме тому поряд з традиційними цільовими орієнтирами стратегічного фінансового контролінгу (зростання обсягів реалізації, прибутків, підвищення рентабельності) сьогодні власники вимагають планування показників, які характеризують зростання вартості підприємства, а отже, корпоративних прав, які їм належать.

У разі неможливості точного прогнозування монетарних показників у планах можна фіксувати прогнозовані їх межі, наприклад планова рентабельність власного капіталу в межах від 12 до 14 %.

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

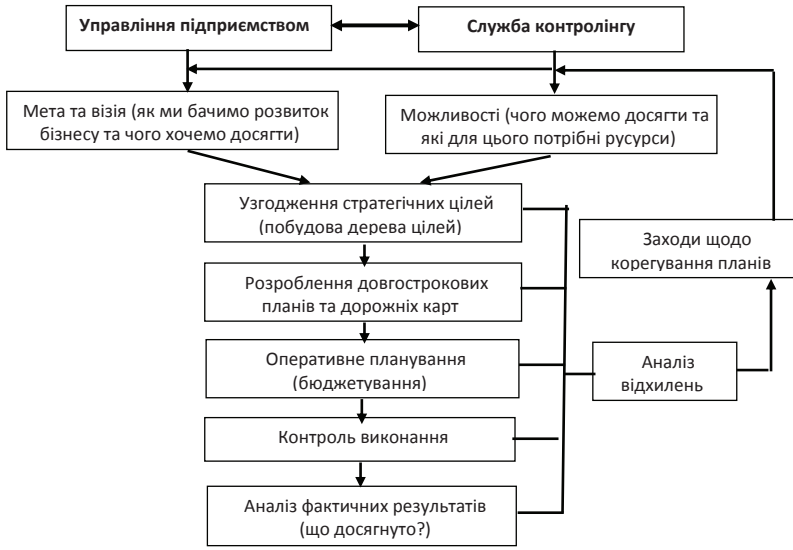


Рис. 7.2. Порядок планування в рамках системи контролінгу

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

– стратегічні цілі (як монетарні, так і немонетарні);

– зовнішні чинники, покладені в основу довгострокового планування;

– внутрішні вузькі місця стратегічного характеру.

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

організації ефективного стратегічного контролінгу має збалансована система показників, про що йтиметься далі.

7.3. Стратегічний аналіз підприємства

На сучасному етапі поняття «якісний менеджмент» усе більше асоціюється з перспективним управлінням діяльністю підприємства на основі наукової методології передбачення, використання нових форм і методів ведення бізнесу, його адаптації до динамічних умов зовнішнього ринкового середовища. Головну роль у цьому покликаний зіграти *стратегічний аналіз, що являє собою науковий напрям прикладного характеру, метою якого є адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості підприємства, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність його діяльності.*

Зміст стратегічного аналізу полягає в досить детальному та всебічному забезпеченні адаптованої для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень.

Об'єктом стратегічного аналізу є підприємство як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, збутова, виробнича, соціальна стратегії. До стратегічних цілей належать прискорення темпів зростання акціонерного капіталу, підвищення рентабельності, оптимізація ризиків, розширення ринків збуту. Багато в чому вибір стратегічних цілей визначає модель розвитку підприємства в цілому в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного аналізу використовується як на рівні розроблення великомасштабних прогнозів політичного, фінансового, інституціонального, економічного рівня, так і в контексті прогнозного управління в рамках підприємства.

Для комплексного рішення різних управлінських завдань на рівні підприємства слід виділити та систематизувати окремі пов'язані між собою види стратегічного аналізу (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Класифікація видів стратегічного аналізу

Класифікаційна ознака	Вид аналізу
1. Рівень управління	Корпоративний, функціональний, структурний (аналіз діяльності бізнес-одиниць)
2. Стратегічна функція	Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, соціальний, екологічний, ресурсний, дивідендний
3. Суб'єкт	Власники організації, керівництво організації, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори
4. Сутність	Комплексний, домінантний (найважливіші напрями), локальний, тематичний
5. Періодичність	Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1-3 роки), довгостроковий (більше 3 років), епізодичний (ситуаційний)
6. Метод дослідження об'єкту	Системний, порівняльний, вибірковий, маржинальний, факторний, економіко-математичний
7. Сегмент прогнозування	Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, конгломератна реструктуризація (об'єднання, поглинання), збільшення частки ринку, проникнення та закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування
8. Інформаційна база	Зовнішні джерела (ЗМІ, спеціальні та тематичні аналітичні обзори, опитування, конфіденціальні данні), внутрішня фінансова та нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани

Однією з особливостей стратегічного аналізу є перспективна спрямованість, заснована на результатах ретроспективного аналізу й оцінювання досягнутого рівня розвитку бізнесу. Ретроспективний аналіз, незважаючи на свою основну контрольну функцію, дозволяє використовувати максимально можливий обсяг детальної інформації, екстраполювати результати виявлених трендів для прогнозування діяльності, коригування стратегічних управлінських рішень, підвищення обґрунтованості бізнесу-планування. Інша особливість стратегічного аналізу полягає у вимірі прогнозного впливу

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню результативність управлінських рішень, прийнятих в основних сферах і напрямам діяльності.

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам. Пропонується сукупність аналітичних інструментів досліджень при реалізації завдань стратегічного економічного аналізу (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Методи стратегічного економічного аналізу

Групи методів		Аналітичні інструменти та способи стратегічного економічного аналізу	
Традиційні (статистичні)			
Стандартні		Статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння	
Методи детермінантного факторного аналізу		Індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційований, логарифмування	
Економіко-математичні			
Елементарна математика		Арифметичні, алгебричні	
Класичний математичний аналіз		Диференціальне, інтегральне та варіаційне обчислення	
Математична статистика		Для одномірних та багатомірних алгебричних сукупностей	
Економетрика		Виробничі функції, «витрати-випуск»	
Математичне програмування		Лінійне, блочне, нелінійне, динамічне	
Дослідження операцій		Управління запасами, теорія ігор, теорія розкладу, сітьове планування та управління, теорія масового обслуговування	
Економічна кібернетика		Системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри	
Математична теорія оптимальних процесів		Максимум Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами, максимум Понтрягіна для управління ресурсами	
Евристичні методи		Експертних оцінок, мозкового штурму	
Спеціальні методи			
SWOT	PEST	*SNW*	R-аналіз
Сценарний	Порівняльний	Аналіз Моделі Дюпон	Портфельний

Для стратегічного аналізу та управління в соціально-економічних системах дедалі частіше використовують метод системної динаміки (System Dynamics) або імітаційного динамічного моделюванням (System Dynamics Simulation Modeling), основи якого розроблені Дж. Форрестером (США) у 1950-

х роках. Загальні положення методу: певну систему можна представити у вигляді складної структури, елементи якої тісно пов'язані та позитивно (чи негативно) впливають один на одного. Зв'язки між елементами можуть бути відкритими та замкнутими (контурними), коли первинна зміна в одному елементі, пройшовши через контур зворотного зв'язку, знову може впливати на той самий елемент. Складність структури і внутрішня взаємодія зумовлюють характер реакції системи на вплив зовнішнього середовища і траєкторію її поведінки у майбутньому: через деякий час вона може відрізнятися від очікуваної (а інколи бути протилежною), тому що поведінка системи може змінитися через внутрішні причини. При імітаційному динамічному моделюванні розробляється модель, що віддзеркалює внутрішню структуру модельованої системи, потім поведінка моделі досліджується на ЕОМ наперед на будь-який час. Це дає змогу дослідити поведінку системи загалом та її окремих складових. Як формальний апарат цього методу використовують когнітивне моделювання.

Однією з головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємств галузі. Тому необхідно розробити методологічні положення щодо проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічної орієнтації підприємств, що дасть змогу обґрунтовано обрати напрями стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Більшість зарубіжних вчених розглядають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вітчизняні дослідники погоджуються з такою точкою зору, однак називають цей етап «аналіз середовища», розглядаючи лише в скороченому варіанті, при цьому основний акцент робиться на дослідженні ресурсного потенціалу.

Стратегічний аналіз – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Стратегічний аналіз спрямований на такі основні цілі: визначення інформації, необхідної для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; визначення зовнішнього та внутрішнього впливів; визначення методів, прийнятних для здійснення стратегічного аналізу.

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

– аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);

– аналіз зовнішнього середовища;

– аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;

– стратегічний моніторинг;

– визначення стратегічної орієнтації.

На першому етапі запропонованої методики оцінюють адекватність діючої місії і цілей підприємства виду діяльності та специфіці виробленої продукції і послуг.

Другий етап – аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити шляхом:

– дослідження сучасного стану відповідного комплексу галузей як зовнішнього середовища для підприємств галузі;

– оцінювання стану галузі (галузевий аналізу);

– структурного аналізу, що передбачає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників підприємства галузі.

Третій етап включає аналіз внутрішнього середовища та моделювання функціональних компонент стратегічного потенціалу (виробничий, фінансовий, кадровий, організаційно-управлінський). Цей етап необхідно виділяти тому, що ефективність функціонування та розвитку відповідної галузі характеризується ступенем реалізації стратегічного потенціалу підприємств. З метою кількісної оцінки ефективності використання компонент будуються економетричні моделі

стратегічного потенціалу. Отримані залежності визначатимуть взаємозв'язки основних показників діяльності підприємства, дозволять виявити резерви ресурсів, приховані диспропорції витрат, слугуватимуть основою для прогнозування. Використання моделей стратегічного потенціалу дасть можливість підвищити результативність і якість стратегічного аналізу, що призведе до обґрунтованого прийняття стратегічних управлінських рішень.

На четвертому етапі стратегічного аналізу проводиться стратегічний моніторинг, який передбачає процес збирання стратегічної інформації та порівняння її характеристик з очікуваними значеннями. Головна вимога до стратегічного моніторингу полягає в тому, що інформація має віддзеркалювати дійсний стан та тенденції змін у стратегічному інтервалі часу.

Враховуючи значну динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідно забезпечити безперервність стратегічного моніторингу та аналізу із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що уможливить своєчасне прийняття стратегічних рішень. Під час стратегічного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища мають бути досліджені три основних категорії об’єктів: чинники й тенденції; головні суб’єкти, від яких залежить надходження ресурсів; реальні та потенційні партнери і конкуренти.

Для здійснення стратегічного моніторингу та аналізу внутрішнього середовища мають бути досліджені також три основних категорії об’єктів: ресурси (вхідні дані), поточна стратегія (процес), якість роботи системи (вихідні дані). Останнє передбачає наявність системи критеріїв та показників, відповідної методики, за якою має здійснюватися оцінювання ефективності функціонування організацій, можливість порівняння прогнозних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

П’ятий етап передбачає визначення стратегічної орієнтації для обґрунтування та вибору пріоритетів при формуванні стратегії стійкого розвитку підприємства. Під стратегічною орієнтацією розуміється сукупність функціональних орієнтирів для формування стратегії стійкого розвитку

підприємства, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Стратегічний баланс потенціалу підприємства

Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства, щоб максимально ефективно реалізувати його стратегії на всіх етапах розвитку. Збільшувати частку тільки одного елемента стратегічного потенціалу недоцільно, оскільки для ефективної діяльності необхідно комплексно використовувати всі ресурси. Для цього потрібно всі взаємозалежні елементи стратегічного потенціалу привести у відповідність з умовами зовнішнього середовища підприємства, щоб забезпечити правильний напрямок вектора початкових умов.

Важливою умовою, яка може визначити подальшу стратегію розвитку, є стратегічний баланс потенціалу підприємства. *Стратегічний баланс потенціалу підприємства – це зіставлення та оцінювання впливу стратегічних активів (сильних сторін і зовнішніх можливостей) та стратегічних пасивів (слабких сторін і зовнішніх загроз) щодо подальших змін функціонування підприємства* (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Матриця стратегічного балансу потенціалу підприємства

Стратегічні активи	Оцінка ступеня впливу	Час впливу	Стратегічні пасиви	Оцінка ступеня впливу	Час впливу
I. Сильні сторони 1.1. 1.2.			I. Слабкі сторони 1.1. 1.2.		
Усього за розділом I ($СС_1$)			Усього за розділом I ($С_1С_2$)		
II. Зовнішні можливості 2.1. 2.2.			II. Зовнішні загрози 2.1. 2.2.		
Усього за розділом II (ЗМ)			Усього за розділом II (ЗЗ)		
Разом стратегічні активи ($СС_1$+ЗМ)			Разом стратегічні пасиви ($С_1С_2$+ЗЗ)		

У стратегічному балансі є статті, які не залежать від діяльності підприємства (зовнішні можливості та загрози). Окрім того, статті стратегічного балансу класифікують за ознаками: ступеня впливу на

функціонування та зміни (суттєві та несуттєві); горизонту впливу (довго-, середньо-, короткострокові).

Щоб вибрати адекватну стратегію фінансовим результатам підприємства, фінансові показники групують за їхнім впливом на фінансові можливості підприємств у поточному, середньостроковому та довгостроковому періодах. В основу групування покладено економічну сутність показників, характеристику впливу на фінансові можливості та представлено можливості щодо зміни напряму впливу.

До показників, які визначають фінансові можливості підприємств, відносять:

– у короткостроковому періоді:

коефіцієнт абсолютної ліквідності (К);

коефіцієнт швидкої ліквідності ($К_{шл}$);

коефіцієнт автономії ($К_а$);

коефіцієнт оберненості оборотних активів ($К_{ооа}$);

– в середньостроковому періоді:

загальний коефіцієнт покриття ($К_п$);

коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($К_{звок}$);

коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів ($К_{фн}$);

рентабельність сукупних активів за чистим прибутком (Ч);

– у довгостроковому періоді:

загальний коефіцієнт покриття ($К_п$);

рентабельність власного капіталу за чистим прибутком($Ч_{рек}$);

коефіцієнт оберненості власного капіталу ($К_{овк}$).

При визначенні впливу на фінансові можливості за різними часовими горизонтами враховувались інструменти зміни існуючого стану та швидкість реакції підприємства. Для підприємств, фінансові можливості яких характеризуються як обмежені, пропонуються шляхи розширення фінансування: управління дебіторською, кредиторською заборгованостями, дотримання нормативних значень при управлінні товарно-матеріальними запасами підприємств, введення жорсткої системи бюджетування, оптимізація дефіцитного грошового потоку (прискорення-уповільнення платіжного

обороту). Як свідчить практика, існує взаємозв'язок між типом фінансової стійкості функціонування підприємства та стратегією розвитку.

Взаємозв’язок моделі фінансового стану та стратегічного балансу підприємства дозволяє з високим ступенем ймовірності прогнозувати напрям зміни функціонування підприємства та обрати відповідну стратегію розвитку.

Узагальнююча матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства напрямам розвитку (табл. 7.4) дозволяє визначити фактичне забезпечення розроблених напрямів структурними компонентами його стратегічного потенціалу, прогнозної оцінки росту їх рівня, врахування інтегральної оцінки сукупного досягнутого рівня потенціалу та інтегрального ризику.

Таблиця 7.4

Матриця оцінки відповідності стратегічного потенціалу підприємства стратегічним напрямам його розвитку

Стратегічні напрями розвитку	Інтегральне значення складових стратегічного потенціалу підприємства та прогнозна оцінка зростання їх рівня																		Інтегральна оцінка	Інтегральний ризик	Прогнозний рівень
	Вироб-ничий		Ресурсо-сировинний		Фінансовий		Марке-тинговий		Іннова-ційний		Інвести-ційний		Трудовий		Організаційно-управлінський		Інфраст-руктурний				
	рівень	прогноз	рівень	прогноз	рівень	прогноз	рівень	прогноз	рівень	прогноз	рівень	прогноз	рівень	прогноз	рівень	прогноз	рівень	прогноз			
1. Забезпечення «виживання»	д	+	д	=	д	=	д	=	д	+	д		д		д	+	д	=	С	Ср	+
2. Мінімізація ресурсовитрат	д	-	д	++	д	+	д	-	д	++	д	-	д	-	д	=	д	-	С	н	+
3. Розширення частки ринку	с	++	с	+	с	-	с	+	с	-	с	+	с	+	с	++	с	+	п	в	+
4. Максимізація прибутку	с	+	с	-	с	+	с	-	с	-	с	-	с	-	С	=	с	-	с	Ср	+
5. Освоєння нових ринків	п	+	п	+	п	-	п	++	п	-	П	+	П	+	п	++	п	+	п	в	++
6. Зростання масштабів виробництва	п	++	п	+	п	++	п	=	п	+	П	=	П	++	п	+	п	+	п	в	++
7. Розроблення та впровадження інновацій	п	=	п	+	п		п	=	п	++	П	+	П	=	п	=	п	=	п	в	++
8. Реалізація інвестиційних проектів	п		п		п		п		п	++	П	++	П		п	+	п		п	в	++

Д — досягнутий рівень стратегічного потенціалу;
+ — збільшення;

Н — низький ризик;
С — стабільний рівень стратегічного потенціалу;
++ — значне збільшення;
Ср — середній ризик;
П — перспективний рівень стратегічного потенціалу;
- —зменшення;
В — високий ризик;
= — незмінний стан.

Портфельний аналіз у розробленні стратегій підприємства

Корпоративну (загальну) стратегію підприємства називають ще портфельною у тому випадку, коли підприємство є багатобізнесовим, тобто включає в себе певну сукупність стратегічних одиниць бізнесу.

А оскільки кожна СОБ (стратегічна одиниця бізнесу) має власні можливості майбутнього росту і рентабельності, а їх вдале поєднання є запорукою успішної діяльності, то головне завдання корпоративної стратегії полягає в тому, щоб вказати в яких конкретно напрямах і стратегічних зонах господарювання (СЗГ) буде працювати кожна СОБ в майбутньому, як вони будуть пов'язані між собою, як між ними будуть розділені чисті інвестиції тощо.

Портфельна стратегія – це корпоративна стратегія багатобізнесового підприємства, яка визначає конкретний склад і структуру стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) та стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких підприємство буде працювати в майбутньому, їх роль у реалізації корпоративної стратегії підприємства в цілому, ефективні способи зв'язку та розподілу ресурсів між ними.

За Ансоффом портфельна стратегія включає чотири компоненти:

І. Перший компонент – географічний вектор росту, який визначає напрями і масштаби майбутньої сфери діяльності підприємства:

а) вектор розвитку ринку, орієнтація на його потреби (просування товарів на старі й нові ринки);

б) вектор розвитку товару (вдосконалення технології і просування поряд з існуючим нового товару);

в) географія ринку (регіони чи країни, де планується бізнес).

Якщо врахувати можливості вибору старих чи нових ринків, старих чи нових товарів і регіони чи країни можливого бізнесу то зрозуміло, що потенційно у підприємства є безліч комбінацій і напрямків зміни стратегічного портфеля.

Приміром, Ансофф лише на комбінації різних видів ринків і товарів запропонував таку матрицю можливих напрямків розвитку (стратегій) (табл. 7.5):

Таблиця 7.5

Матриця Ансоффа – можливі вектори росту

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Можливі стратегії за матрицею Ансоффа такі.

Проникнення на ринок означає, що зростання буде відбуватися в напрямі збільшення частки існуючого товарного ринку.

При виборі стратегії розвиток ринку означає просування на нові ринки.

Напрям «розвиток товару» пов'язаний зі створенням нових товарів.

Нарешті, «диверсифікація» означає обновлення і товарів і ринків підприємства одночасно.

Другий компонент портфельної стратегії – конкурентні переваги, яких підприємство буде намагатися досягти у відповідних сферах діяльності.

Третій компонент портфельної стратегії – синергізм, який має виникати між різними сферами діяльності підприємства. Синергізм – це явище коли ефективність спільної діяльності СОБ зростає понад суму ефективності кожної СОБ, якщо б вони діяли окремо.

Нарешті четвертим компонентом портфельної стратегії є гнучкість портфеля. Вона досягається:

а) диверсифікацією діяльності, при якій потреби ринку і технологій повинні задовольнятися так, щоб неочікувані зміни в одній СОБ не привели до руйнівних наслідків у іншій;

б) наявністю в портфелі підприємства ресурсів і можливостей, які використовуються у різних СОБ. Адже якщо портфель видів бізнесу будується на спільній виробничій системі, то він менше вразливий до впливу середовища порівняно з тим, який будується на зовсім різних виробничих вимогах для кожного виду діяльності.

До розвитку названих чотирьох компонентів портфельної стратегії потрібно підходити досить уважно. Адже розвиток одного із них переважно призводить до пригнічення решти.

Процес побудови і балансування портфеля бізнесів – доволі складна справа. Вона і є предметом портфельного стратегічного аналізу.

Портфельний аналіз означає розробку портфельної стратегії, тобто формування складу і структури стратегічного портфеля багатобізнесового підприємства, метою якого є досягнення високих конкурентних переваг, а, значить, високої прибутковості в майбутньому за рахунок наявності різних напрямів діяльності, створення ефекту синергізму та використання інших можливостей спільної діяльності СОБ підприємства, виходячи з умов середовища.

Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. Адже, з одного боку, більшість підприємств є диверсифікованими, багатобізнесовими, а з другого – портфельний аналіз якраз і збалансовує діяльність всіх СОБ, що входять до складу підприємства, а також такі суттєві чинники бізнесу як ризик, надходження і розподіл грошей, впровадження нових і ліквідація окремих існуючих видів діяльності тощо. Він встановлює раціональну структуру, взаємозалежність окремих частин бізнесу. Портфель, як ціле, значно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан підрозділів останнього.

При здійсненні стратегічного аналізу користуються поняттями «стратегічна одиниця бізнесу» та «стратегічна зона господарювання». Названі терміни, як новий спосіб сегментування ділового середовища підприємства, вперше застосувала фірма «General Electric».

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це підрозділ підприємства, який володіє значним статусом самостійності: самостійно планує свою діяльність, розробляє власну конкурентну стратегію, має визначений сегмент ринку (стратегічну зону чи зони господарювання) і відповідає за розробку стратегічних позицій підприємства у ньому, має своїх конкурентів, свого керівника, який персонально відповідає за результати діяльності. Тобто СОБ має власні можливості майбутнього росту виробництва і рентабельності, потребує окремого стратегічного підходу.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір здійснювати і який є об'єктом аналізу на предмет виявлення загроз і можливостей для подальшого його функціонування.

На вибір стратегічної зони господарювання впливають такі чинники:

а) майбутні потреби ринку;

б) технологія, за допомогою якої буде задовольнятися потреба;

в) споживачі, потреби яких будуть задовольнятися;

г) географічний регіон.

Мета портфельного аналізу:

– оцінка товарно-ринкових можливостей кожної СОБ і вибір для кожної основних напрямків діяльності;

– вибір відповідно привабливих СЗГ для кожної СОБ;

– встановлення взаємозв'язків між видами діяльності СОБ;

– ефективний розподіл між СОБ ресурсів (інвестицій);

– встановлення корпоративних цілей і критеріїв синергізму та критеріїв входу у галузь/виходу з неї;

– визначення критичних факторів успіху та економічних перспектив;

Скрупульозна оцінка можливостей підприємства за межами його теперішньої діяльності і прийняття остаточного рішення про зміну меж свого портфеля здійснюється шляхом: а) диверсифікації; б) інтернаціоналізації; б) першої й другої разом.

Мета портфельного аналізу – оцінка можливостей підприємства за його нинішніми межами – є визначальною.

Напрями зміни портфеля – диверсифікація та інтернаціоналізація – схожі між собою. Основна відмінність полягає в географії регіонів, у яких підприємство шукає нові можливості. Прийнявши рішення про інтернаціоналізацію, підприємство зіткнеться зі всіма проблемами диверсифікації, але на додачу до них воно змушене буде вивчити економічний, політичний, соціальний клімат чужої країни і адекватно на нього реагувати.

Проблеми портфельного аналізу

На перший погляд процедура диверсифікації достатньо проста: визначаються всі можливості підприємства, кожної його СОБ, кожна з можливостей тестується на предмет ефективності, а потім найбільш привабливі додаються до наявного портфеля. Однак, на практиці не все так просто. Існують серйозні проблеми.

Найважливішими серед проблем портфельного аналізу можна назвати такі (за Ансоффом):

1. Головна проблема в тому, що стратегічні цілі підприємства визначаються не одним, а системою показників. Причому вони, як правило, не порівняльні, мають різні одиниці виміру і, що особливо важливо, суперечливі: оптимізація однієї із них відволікає ресурси від інших. Тому ближчі цілі суперечать довгостроковим, а ціль «гнучкість» – і тим, і другим. Розв'язання проблеми – у перетворенні цілей на головні критерії оцінки можливостей підприємства. В ході такої роботи окремі можливості, які в найменшій мірі задовольняють всі цілі, відкидаються. А з тих, що залишилися, незважаючи на їхню ефективність, продовжують відбір, але вже таких, що забезпечують найбільш збалансований розвиток підприємства.

2. Друга не менш важлива проблема – неповнота інформації про середовище. Йдеться в першу чергу про те, що на час прийняття стратегічних рішень практично неможливо виділити й описати всі загрози та можливості по створенню перспективних товарів і технологій, про потреби ринку. А тому підприємства змушені користуватися агрегованими даними, що характеризують галузь або СЗГ вцілому, а не конкретні варіанти стратегічних рішень. А тому підприємство повинно вибирати такі стратегічні рішення, які визначають майбутні напрями розвитку товару, ринків, технологій. Повинен йти пошук нових можливостей. І якщо з'являється чергова така можливість, то підприємство знову має постійно, при кожному варіанті диверсифікації звіряти кожен новий проект із вибраним курсом, тобто із цілями підприємства, які стають критеріями диверсифікації.

Але якщо навіть можливості виявляються привабливими з точки зору досягнення цілей підприємства, приймати рішення про диверсифікацію ще рано. Знову ж таки проблема – в неповноті інформації, принаймні по двох параметрах, крім згаданої вище, відповідності цілям: а) окупності затрат на вхід у галузь і вихід з неї, б) можливості синергетичного ефекту.

Затратами на вхід/вихід ніяк не можна нехтувати при оцінці можливостей диверсифікації. І ось чому:

а) якщо інвестиції на вхід у СЗГ перевищують обсяг ресурсів, виділених підприємством СОБ для реалізації стратегії, то дана можливість диверсифікації неприйнятна;

б) якщо при купівлі підприємства виявиться, що коефіцієнт Ц/Д (ціна-дохід) в майбутньому знижуватиметься, тобто знижуватимуться доходи в даній СЗГ, то можливість диверсифікації при цій покупній ціні теж неприйнятна;

в) якщо затрати на вхід/вихід невеликі то це також не завжди привід для диверсифікації. Невисокі вхідні бар'єри означають великий рух у даній СЗГ. А тому великому підприємству, якому, як правило, не вистачає гнучкості й здатності до швидкої реакції, входити у таку стратегічну зону ризиковано. І, навпаки, підприємству з малим рухливим капіталом таке середовище привабливе.

Нарешті, слід володіти інформацією чи матиме підприємство синергетичний ефект від об'єднання керівництва новим стратегічним проектом з менеджментом материнської компанії. Таким чином, оцінивши проблеми портфельного аналізу, можна зробити висновок, що не завжди СЗГ, яка надає працюючим у ній підприємствам чудові можливості, може виявитися привабливою для тих підприємств, які щойно збираються у неї ввійти.

Причини: а) затрати на вхід не відповідають майбутнім доходам підприємства в даній СЗГ, б) плата за вхід перевищує фінансові можливості СОБ, в) низька доходність викуплених акцій знизить дохідність підприємства, г) нестабільне конкурентне середовище СЗГ, ввійти в яке та успішно у ньому діяти для великого підприємства не вистачає гнучкості, д) робота в новій СЗГ не передбачає синергізму або функціональний синергізм здібностей підприємства не відповідає здібностям, необхідним для роботи в новій СЗГ.

Виходячи з вищевикладеного, щоб усунути названі проблеми й успішно провести портфельний аналіз потрібно насамперед озброїтись критеріями оцінювання можливостей підприємства в нових стратегічних зонах господарювання.

Критерії для оцінки потенційних можливостей підприємства і складання списку привабливих СЗГ такі:

- Відповідність СЗГ цілям підприємства, а саме: а) дозволяють досягти цілей із затратами, меншими додаткових інвестицій в поточний бізнес-портфель; б) дозволяють досягти цілей шляхом диверсифікації але в межах виділених на це ресурсів.
- Затрати на вхід в СЗГ покриються майбутніми доходами підприємства в цій СЗГ.
- Можливі синергетичні ефекти як на управлінському так і на функціональному рівнях.

Розглянемо послідовність (логіку) прийняття рішень у портфельному аналізі (рис. 7.3).

Спонукальною причиною початку стратегічного аналізу портфеля бізнесів можуть бути: а) можливості або загрози середовища, б) поява стратегічних розривів, в) воля керівника (власника) і деякі інші.

Аналіз розпочинається зі складання трьох списків: а) цілей, б) критеріїв затрат на вхід/вихід, в) критеріїв синергізму (позиції 1,2,3 на рис. 7.3). Цілі (1) в даному випадку виступатимуть як критерії для оцінки різних варіантів диверсифікації. Типовими цілями диверсифікації можуть бути: зростання виробництва і прибутковості, зменшення стратегічної залежності від впливу негативних політичних, макроекономічних та інших чинників. Критерій «затрати на вхід/вихід» (2) визначають умови, на які підприємство готове піти заради входу в новий бізнес. До них, наприклад, можна віднести період повернення капіталу, протягом якого підприємство збирається відшкодувати затрати на вхід у галузь. Якщо ж диверсифікація проводиться шляхом

поглинання якогось підприємства, то у список критеріїв заносять максимальне зменшення доходу на одну акцію, яке підприємство згідне допустити, і не втратити контроль.

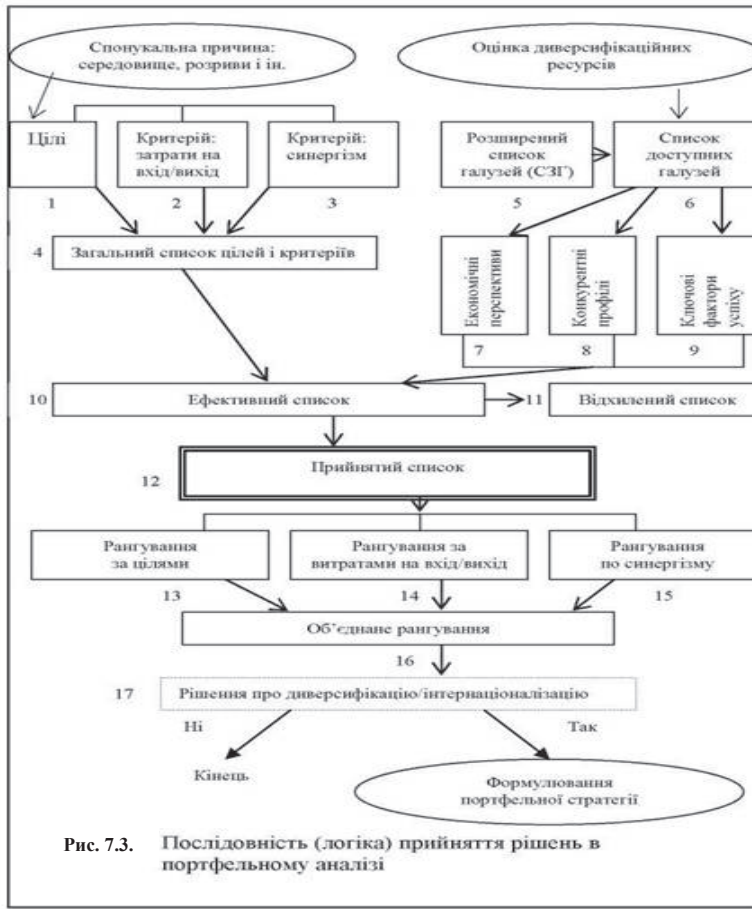


Рис. 7.3. **Послідовність (логіка) прийняття рішень в портфельному аналізі**

Оскільки диверсифікація – це завжди ризик, то має бути також критерій затрат на вихід з галузі, якщо бізнес в ній не відбудеться і її доведеться покинути. Критерій синергізму (3) визначає, які характеристики потенційних СЗГ повинні бути спільними з характеристиками діючого портфеля підприємства. Їх ще називають спільними напрямами, які підприємство збирається підтримувати в усіх своїх підрозділах (старих і диверсифікованих).

Як показав досвід, найважливішим критерієм синергізму є синергізм корпоративного управління. Доведено практикою, що обмежуючим фактором зростання підприємства є, в першу чергу, ступінь його керованості, рівень менеджменту.

Всі три розглянуті критерії об'єднуються в загальний перелік цілей і критеріїв (4), за допомогою якого й будуть оцінюватися альтернативні варіанти диверсифікації.

На наступному етапі портфельного аналізу складають розширений перелік галузей, СЗГ (5), куди підприємство має намір диверсифікуватися (інтернаціоналізуватися).

Потім цей перелік скорочують, виходячи з оцінювання можливостей диверсифікаційних ресурсів, тобто із ресурсів, які може виділити підприємство на диверсифікацію. Отримують доступний перелік бажаних галузей, СЗГ (6).

На наступних трьох етапах (7,8,9) кожна з відібраних галузей, що залишились в доступному переліку (6), аналізується по таких напрямах:

а) з точки зору економічних перспектив (зростання і прибутковість провідних підприємств галузі, оцінювання їх потреб в інвестиціях, щоб вийти в лідери тощо);

б) конкурентні профілі здібностей (здібності, які слід мати, щоб закріпитися в лідерах даної галузі);

в) ключові фактори успіху в даній галузі.

На черговому етапі (10) цілі й критерії із загального списку, сформованого на етапі (4), застосовуються до результатів аналізу на етапах 7,8,9. Внаслідок, з переліку доступних галузей, який став ефективним переліком (10), виключаються ті з галузей, які по всіх показниках гірші хоча б за одну іншу (11) і отримують прийнятий перелік (12).

Цей перелік ранжують за цілями (13), за витратами на вхід/вихід (14) і за синергізмом (15). Тобто, визначають в якій мірі кожна галузь із прийнятого переліку відповідає поставленим цілям та критеріям. Нарешті проводять об'єднане ранжування трьох попередніх переліків (16), що являє собою

джерело інформації керівництву підприємства для прийняття ним рішення про напрями диверсифікації/інтернаціоналізації (17), тобто формулюють портфельну стратегію підприємства, або ж відмовляються від змін портфеля.

7.4. Збалансована система показників

Нерозривний зв'язок між стратегією і структурою потенціалу організації є одним із базових елементів наукового напряму, що дістав назву Збалансованої системи показників (Balanced Scorecards – BSC). Ця система розроблена професором Гарвардського університету Робертом С.Капланом та президентом компанії Balanced Scorecard Collaborative Дейвідом П.Нортоном. В методиці Збалансованої системи показників знайшли своє відображення ідеї стратегічного управління, раніше викладені в роботах Портера, Прахалада, Трейсі, Вирсема. Розвитку основних положень BSC присвячені роботи Нили Анди, Адамса Кріса, Кенерли Майка, Хьюберта К. Рампердса.

В контексті принципів BSC стратегія – це ефективний засіб, який перетворює організацію в єдиний цілеспрямований механізм.

Перша BSC була розроблена на початку 1990-х років з метою вирішення проблем оцінювання діяльності підприємства. В умовах інформаційного конкурентного середовища здатність компанії розвивати, зберігати й активно використовувати нематеріальні активи стала вирішальною передумовою успіху. Проте, фінансові показники не є повним відображенням стану підприємства так як розраховуються з певним запізненням, крім того вони не відображають в повній мірі роль нематеріальних активів (вмінь, навиків, знань і мотивацій співробітників; баз даних та інформаційних технологій; ефективних і швидких операційних процесів; інноваційних продуктів та послуг; лояльності клієнтів; взаємодії з суспільними, державними та законодавчими структурами) в результатах діяльності та створенні вартості підприємства. Як вирішення цієї проблеми була створена BSC.

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

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

Широке використання BSC на більшості провідних компаніях світу довело свою ефективність. Про поширення популярності BSC і в постсоціалістичних країнах свідчить той факт, що, наприклад, у Росії в 2005 році більше 80 представників найбільших російських корпорацій зацікавились та виявили бажання впровадити у свою практику BSC.

Ця система формулюється двома основними положеннями:

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

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

Практика свідчить, що під час реалізації стратегії виникає низка труднощів. Одна з проблем полягає у наступному: стратегії як унікальні та ефективні способи створення вартості компанії, постійно змінюються, але інструменти (методи), за допомогою яких вони впроваджуються й оцінюються, не встигають за цими змінами. В індустріальну епоху підприємства створювали вартість, використовуючи матеріальні активи, перетворюючи сировину в кінцевий продукт. В одному з досліджень Інституту Брукінгза у 1982 році зазначалося, що балансова вартість, створена таким чином, складала 62% ринкової вартості підприємства, а вже у 1992 році – лише 38%. За деякими

оцінками, у кінці XX століття балансова вартість матеріальних активів становила 10-15% ринкової вартості підприємства. Очевидно, що при створенні вартості виникає зсув від управління матеріальними активами до управління стратегіями, які будуються на управлінні нематеріальними активами компанії.

В тих економіках, де домінують матеріальні активи, фінансові показники адекватні зафіксованим у балансовій звітності інвестиціям в матеріальні запаси, власність, виробництво та обладнання. В умовах сучасної економіки, коли нематеріальні активи стали основним джерелом конкурентних переваг, необхідні такі інструменти, за допомогою яких можна здійснити оцінку цих активів, що має стати запорукою успіху стратегії створення вартості компанії.

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

Головна структурна ідея BSC полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп. Логіка взаємозв'язку цих показників представлена на рис. 7.4.

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

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

– здатності підприємства до задоволення потреб клієнтів;

– здатності підприємства утримати клієнта та придбати нового;

– дохідності клієнта;

– обсягу ринку;

– ринковій частці в цільовому сегменті.

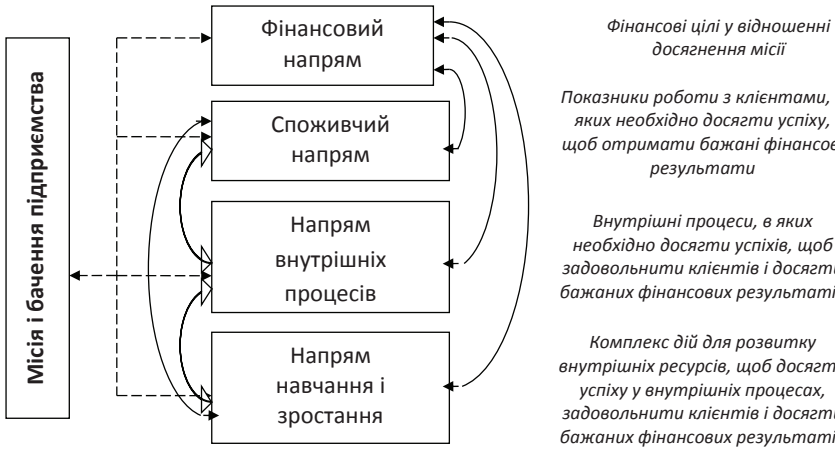


Рис. 7.4. Структура Збалансованої системи показників

Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема:

– інноваційний процес;

– розробку продукту;

– підготовку виробництва;

– постачання основних ресурсів;

– виробництво;

– збут;

– обслуговування після продажу.

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

– люди з їх здібностями, навиками та мотивацією;

– інформаційні системи, які дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу;

– організаційні процедури, які забезпечують взаємодію між учасниками процесу та визначають систему прийняття рішень.

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

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

Теорія BSC стала підґрунтям розвитку інших наукових напрямів управлінських концепцій. Зокрема, питання організаційних змін, удосконалення індивідуальної і колективної поведінки розглядаються в концепції Хьюберта К. Рамперсада, названій автором Універсальною системою показників діяльності. В цій теорії розглядаються питання вдосконалення організації, основу яких становлять, перш за все, зміни індивідуальної і колективної поведінки. Універсальна система показників діяльності (TPS) спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії та оптимальне використання їх можливостей. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційних теорій управління, які недостатньо уваги приділяють значенню навчання та майже не враховують особисті інтереси співробітників.

Перший крок при використанні підходів TPS – навчання та визначення особистих цілей співробітників. Потім особисті цілі співробітників порівнюються з індивідуальною поведінкою та загальним баченням організації. Це допомагає створити міцну основу для наступних змін і вдосконалення організації. Тобто, удосконалення та розвиток компанії можливі тільки тоді, коли персонал удосконалюється і змінюється всередині. Рамперсад доводить думку, що у разі надання переважного значення особистим цілям, співробітництво працівників стане більш усвідомленим, вони стануть лояльними і більш відданими організації, що в свою чергу, посилить мотивацію, надасть почуття задоволення і натхнення від виконаної роботи.

TPS об’єднує і розвиває теорію Збалансованої системи показників та низку інших концепцій удосконалення системи управління. Вона складається з наступних п’яти елементів:

– особиста система збалансованих показників;

– організаційна система збалансованих показників;

– загальний менеджмент на основі якості;

– управління результативністю та управління компетенціями;

– цикл навчання Колба.

З’єднувальним ланцюжком для елементів теорії TPS слугують знання (рис. 7.5).

Рис. 7.5. Зв’язок елементів теорії TPS

Особиста система збалансованих показників складається з особистого бачення, місії, ключових ролі та факторів успіху, мети, показників результативності, цільових значень і дій, спрямованих на вдосконалення. В основі цієї системи лежить самоуправління, саморозвиток і самокоучинг, які мають бути притаманні не лише менеджерам, а й рядовим співробітникам організації.

Організаційна системи збалансованих показників, яку розглядає Рамперсад, ґрунтується на концепції BSC Р.Каплана і Д.Нортона та розглядає систему показників, що спускається на рівень підрозділів у вигляді систем показників відділів, команд та індивідуальних планів окремих працівників. Особливе значення у цій теорії приділяється розвитку стратегії та засобам її реалізації.

Загальний менеджмент на основі якості (TQM) науковець трактує як стиль життя всієї організації, в якому провідне місце посідає безперервне удосконалення. Особливе значення при цьому надається мобілізації всіх ресурсів організації з метою постійного задоволення потреб споживачів. TQM – це філософія та набір керівних принципів, слідування яким допомагає створити організацію, яка постійно вдосконалюється на основі раціонального використання циклу Демінга. Вказаний цикл використовується для безперервного і послідовного розвитку особистості та бізнес-процесів і складається з таких етапів: планування (розроблення плану вдосконалення), виконання роботи (виконання плану в невеликому обсязі), перевірка (аналіз результатів дій по вдосконаленню), вплив (застосування випробуваних удосконалень в повному обсязі).

Метою управління результативністю та управління компетенціями є безперервний процес досягнення високої продуктивності мотивованим та розвинутим колективом. Ці підходи сконцентровані на максимальному розвитку співробітників і визначають способи оптимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації. В центрі уваги тут також знаходиться цикл розвитку, який складається з таких етапів: планування результатів, коучинг, оцінювання результатів (атестація) та розвиток здібностей, необхідних для виконання роботи (професійних компетенцій).

Наступним елементом універсальної системи показників діяльності є цикл навчання Колба – процес інтуїтивного навчання або навчання на практиці, який зустрічається в усіх перелічених вище теоріях менеджменту. Він складається з таких чотирьох етапів:

– отримання досвіду «з перших рук»;

– звернення до цього досвіду, роздуми над його результатами, оцінювання отриманого досвіду;

– підведення підсумків роботи та перевтілення отриманих вражень у правила, поняття, гіпотези, моделі і теорії з метою розвитку здібності приймати рішення в аналогічних ситуаціях;

– експериментальна перевірка цих ідей, результатом якої мають стати зміни в поведінці та набуття досвіду.

В безперервному процесі удосконалення менеджменту всі перелічені концепції пересікаються і доповнюють одна одну, а складові особистої та організаційної збалансованих систем показників знаходяться у постійній взаємозалежності (рис. 7.6).

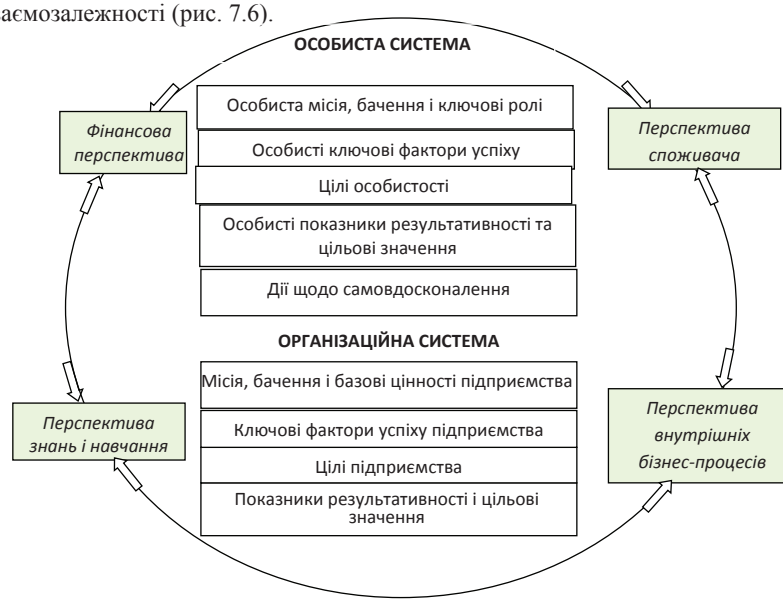


Рис. 7.6. Взаємозв'язок елементів особистої та організаційної систем збалансованих показників

Реалізація механізму збалансованості економічних інтересів має базуватися на принципах постійного навчання, самовдосконалення і зростання. Адже, на практиці темпи економічного зростання і вимог до якості державного

та корпоративного управління в значній мірі визначаються рівнем кваліфікації відповідних посадовців і спеціалістів, ефективністю їх навчання в процесі набуття досвіду роботи. З метою досягнення оптимального ефекту навчання люди повинні володіти як певним рівнем освіти, так і можливістю набувати практичний досвід. К. Рамперсад пропонує концепцію організації процесу навчання, засновану на циклі навчання Колба (рис. 7.7) та циклі Демінга (рис. 7.8).

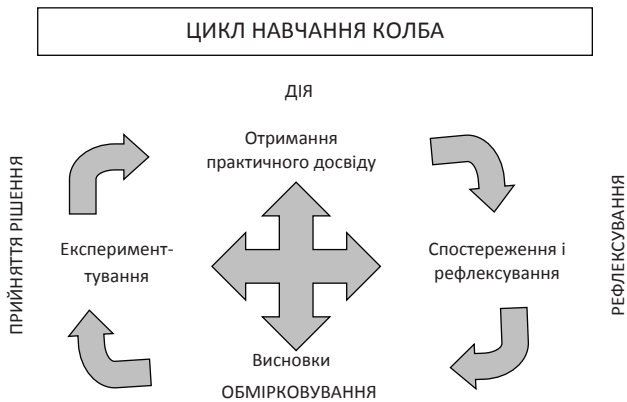


Рис. 7.7. Цикл навчання Колба

Провідною ідеєю концепції Колба є навчання, яке ґрунтується на досвіді, а його етапами слугують: здобуття досвіду, спостереження і рефлексування, формулювання висновків та експеримент. Проходження цих етапів пов'язане з наступними навиками: вмінням діяти, оцінювати дії, думати та приймати рішення.

Ті організації, які орієнтовані на навчання, складаються з команд, де гармонійно поєднуються зазначені стилі навчання і кожен спеціаліст володіє способами навчання, прийнятними для нього найкращим чином. Таке самопізнання дозволяє кожному навчатися самостійно і, як наслідок, змінювати свою поведінку. Підсумкові зміни в процесі колективного навчання

поєднуються зі змінами в організаційній поведінці, тобто – з організаційними змінами.

Рис. 7.8. Цикл навчання Демінга

Цикли навчання Колба і Демінга досить широко використовуються в практиці корпоративного управління організаціями розвинених країн світу. В поєднанні вказані системи можуть стати ефективним підвищенням професійного рівня спеціалістів, покликаних впроваджувати завдання фінансового контролінгу на підприємствах.

Дослідження Р.Каплана, Д.Нортона, Хьюберта К. Рамперсада та інших науковців, які проводились на основі впровадження BSC в практичну діяльність підприємств, дали можливість обґрунтувати новий теоретичний підхід до управління, акцентуючи увагу на те, що в сучасних умовах процес ведення бізнесу та інша економічна діяльність виходять за межі існуючих раніше уявлень про управління. Необхідним стає перехід до такої матричної моделі управління, яка була б орієнтована на управління взаємовідносинами на

основі критеріїв оцінювання ефективності економічної діяльності та збалансованості інтересів зацікавлених сторін. Адже практичний досвід свідчить, що найкращий метод забезпечення довгострокового успіху в бізнесі – це врахування інтересів всіх зацікавлених у цьому сторін і забезпечення вигод кожній з них. В іншому випадку управління не виконує свої функції, стає поверхневим, впливовим для окремих акціонерів та клієнтів, але байдужим до інших. З поля зору управлінців випадають такі контрагенти як споживачі, наймані працівники, органи державного регулювання та контролю, постачальники, фінансові установи тощо.

Контрольні запитання та завдання

1. Що собою являє стратегічний фінансовий контролінг та які його завдання?
2. Якими факторами визначається потенціал розвитку підприємства?
3. Обґрунтуйте важливість стратегічного фінансового планування в системі контролінгу.
4. Які з фінансово-економічних цілей підприємства носять монетарний характер?
5. Розгляньте й прокоментуйте немонетарні цілі підприємства. Яка їх роль у досягненні головної мети бізнесу?
6. В чому полягає зміст стратегічного аналізу?
7. Визначте особливості й види стратегічного аналізу.
8. Перелічить економіко-математичні методи стратегічного аналізу.
9. Розкрийте сутність SWOT-аналізу економічної безпеки підприємства.
10. Визначте основну мету формування стратегічного потенціалу підприємства.
11. В чому полягає особливість Збалансованої системи показників?
12. Визначте основні напрями Збалансованої системи показників.
13. Визначте місце Збалансованої системи показників у стратегічному контролінгу та її роль в поліпшенні фінансового управління на підприємстві.

ТЕМА 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ТА МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики

8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики

8.3. Практика використання елементів діагностики у фінансовому контролінгу

8.4. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

8.1. Основні положення та принципи фінансової діагностики

Упровадження будь-якої системи управління має бути економічно обґрунтованим. Контролінг не є винятком. Разом із тим передумовою економічного обґрунтування має бути діагностика підприємницької структури на поточному етапі для вияву ключових проблем та особливостей її функціонування.

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

На основі результатів діагностики поточного стану підприємства можна побудувати прогнози його розвитку та оцінити майбутній стан без упровадження контролінгу. Проаналізувавши вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства за впровадження контролінгу, спрогнозувавши майбутні можливі зміни на підприємстві й оцінивши їх вартісно, можна визначити ефект від упровадження контролінгу. При цьому, визначаючи ефект, необхідно також враховувати не тільки економію загальних витрат підприємства чи зростання його доходів, а й вартість самого впровадження системи. Зрозуміло, що в разі негативного економічного ефекту впровадження контролінгу недоцільне. Отже, наведемо повну схему проведення діагностики підприємства на основі впровадження контролінгу:

– оцінювання поточного стану підприємства;

– прогнозування майбутнього стану підприємства «без упровадження контролінгу»: визначення ключових показників;

– моделювання майбутнього стану підприємства «після упровадження контролінгу»: визначення ключових показників;

– оцінювання вартості впровадження системи контролінгу;

– порівняння прогнозованих ключових показників «без контролінгу» та з «контролінгом». Визначення економічного ефекту від його упровадження.

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

Професор Бернар Колланс із французького Університету Дофін (Париж) увів у словник економіста термін «фінансова діагностика» (від грец. diagnostikos – здатний розпізнавати). Він запропонував методологічний цикл фінансової діагностики.

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

Фінансова діагностика – процес нескінченний, тому її методологічний цикл являє собою замкнуте коло, усі стадії якого повторюються (рис. 8.1). Основні положення діагностики можна сформулювати таким чином:

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

2) інструментарій діагностики не повинен обмежуватись розрахунком лише фінансових показників;

3) необхідно використовувати методи фінансового аналізу в межах оптимальної достатності;

4) дотримання принципу порівняння і співставлення;

5) дотримання принципу часової узгодженості;

6) діагностика повинна закінчуватись лаконічним представленням основних висновків.

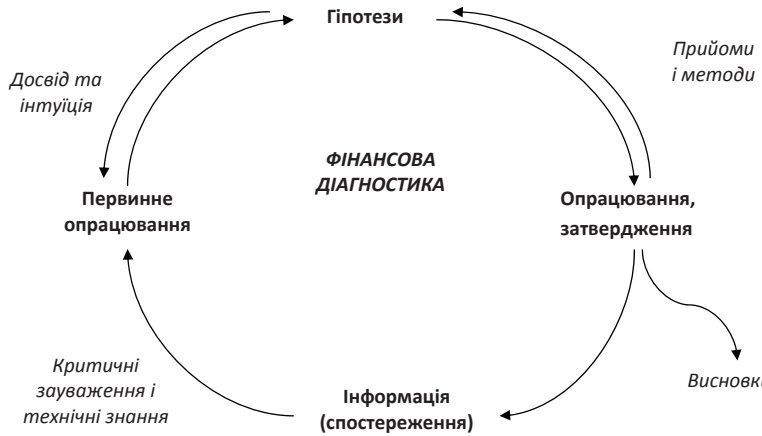


Рис. 8.1. Методологічний цикл фінансової діагностики

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

В діагностиці підприємства існують два об'єкта аналізу:

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

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

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

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

Структура фінансової діагностики може бути подана у вигляді інструментарію (рис. 8.2).

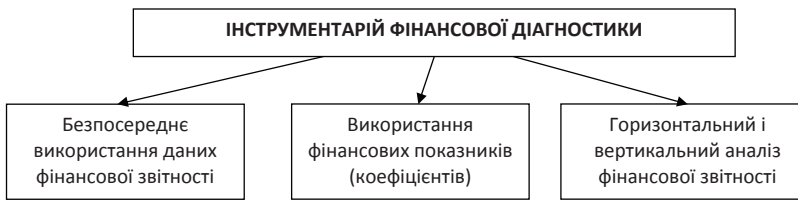


Рис.8.2. Інструментарій фінансової діагностики

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

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

4. Дотримання принципу порівняння і співставлення.

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

Існують два типи показників для співставлення:

– показники даного підприємства за попередні періоди;

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

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

– Як змінився стан підприємства в порівнянні з попередніми періодами – погіршився чи покращився?

– Наскільки успішно працює наше підприємство в порівнянні з конкурентами.

5. Дотримання принципу часової узгодженості.

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

– раз у рік проводиться фундаментальна діагностика, яка передбачає використання всього діагностичного інструментарію;

– щомісяця здійснюється оцінювання обмеженої кількості показників по результатах поточного періоду (моніторинг).

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

6. Останнім положенням фінансової діагностики є принцип завершеності.

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

– S (Strengths) – сильні сторони діяльності підприємства;

– W (Weaknesses) – слабкі сторони діяльності підприємства;

– O (Opportunities) – можливості підприємства, що дозволяють покращити свій стан;

– T (Threats) – загрози, які можуть спіткати підприємство на шляху покращання своєї діяльності.

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

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати й враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу, у більшості випадках, все ж таки переважують негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

При виборі оптимальної стратегії для підприємства аналітики користуються двома підходами:

– від внутрішніх факторів (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) – власне SWOT-аналіз;

– від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином підприємство може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності підприємства. Під час застосування цих підходів формуються дві стратегії:

– стратегія адаптації до середовища;

– стратегія формування середовища.

Перша з них є результатом аналізу можливостей і загроз ринку, а друга – аналізу сильних та слабких сторін підприємства. Ці дві стратегії реалізуються одночасно, оскільки підприємство є відкритою системою, яка змінюється під впливом навколишнього середовища і, в свою чергу, впливає на нього.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони підприємства) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість та порівняти.

Сильні та слабкі сторони підприємства доцільно розглядати за окремими розділами (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів.

Наприклад, аналітики можуть вважати перевагою високу ринкову частку підприємства, можливість економії на масштабах виробництва чи наявність значного власного капіталу. У той же час низький рівень сервісного обслуговування, використання застарілого обладнання, низька рентабельність та поганий менеджмент є, безперечно, слабкими місцями підприємства.

Можливості та загрози зовнішнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи їх на окремі розділи, наприклад, економіка, політика/законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера. Цей перелік можна розширювати або скорочувати, так само як перелік факторів, що належать кожному розділу. При виборі факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до підприємства.

Необхідно також уникати помилок при визначенні того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних підприємств однакові фактори можуть мати протилежний вилив. Наприклад, інфляція у більшості випадках визначається як економічна загроза, але у деяких випадках

підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

– поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;

– поле СпМ – поєднання слабких сторін і можливостей;

– поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;

– поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш вразливим до коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, являти для підприємства загрозу, а не можливість.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії підприємства:

– стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);

– стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);

– стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);

– стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні») (рис. 8.3).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно обрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони підприємства переважують слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія «Максі-Максі». У цій ситуації підприємство повинне вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок.

Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідницькі роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Сторони / Зовнішні фактори	Сильні	Слабкі
Можливості	Максі-Максі	Міні-Максі
Загрози	Максі-Міні	Міні-Міні

Рис. 8.3. Матриця корпоративних стратегій

Стратегія «Міні-Максі» рекомендується для підприємств, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинне прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті підприємства, які опинилися у досить поганій ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найгірша доля очікує підприємства, що перебувають у клітинці IV. Вони вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів у інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншим підприємством.

8.2. Мета, завдання і методологічна основа фінансової діагностики

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

Основні завдання фінансової діагностики підприємства такі:

– дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;

– дослідження ефективності використання майна підприємством, забезпеченості його власними оборотними коштами;

– об'єктивне оцінювання динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;

– визначення стану підприємства на фінансовому ринку та кількісне оцінювання його конкурентоспроможності;

– аналіз ділової активності підприємства;

– визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

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

– аналіз майнового стану підприємства;

– аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;

– оцінювання ділової активності підприємства;

– аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;

– аналіз кредитоспроможності підприємства;

– оцінювання використання майна та вкладеного капіталу;

– аналіз власних фінансових ресурсів;

– аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства;

– аналіз самоокупності підприємства тощо;

– аналіз звіту про рух грошових коштів (форма №3);

– аналіз звіту про власний капітал (форма №4);

– аналіз інших даних статистичної звітності та оперативних даних.

Усі показники балансу та іншої бухгалтерської звітності взаємозв'язані, а їх цінність для своєчасної та якісної оцінки фінансового стану підприємства

залежить від ймовірності поданої і систематизованої в них відповідним чином інформації.

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

– оцінювання динаміки та перспектив отримання прибутку підприємством;

– оцінювання наявних у підприємства фінансових ресурсів та ефективності їх використання;

– опрацювання обґрунтованих фінансових управлінських рішень для здійснення ефективної інвестиційної політики.

Оскільки бухгалтерський баланс складається з «Активу» та «Пасиву», він свідчить про розподіл активів та зобов'язань у визначений період, а також про здійснення фінансування активів за допомогою власних коштів та зобов'язань (перед власниками, кредиторами, іншими контрагентами.

Звіт про фінансові результати відображає ефективність діяльності підприємства за визначений період. Якщо баланс відображає детальну постатейну характеристику фінансового стану підприємства на конкретну дату, то звіт про фінансові результати обґрунтовує порядок отримання доходів та формування витрат, а також регламентує порядок розрахунку прибутку (на відповідних рівнях) за відповідний період (квартал, півріччя, дев'ять місяців, рік).

Фінансова звітність підприємств містить також іншу інформацію щодо стану його фінансів. На основі аналізу звітних даних визначаються основні тенденції формування і використання фінансових ресурсів підприємства, причини змін, що сталися, сильні та слабкі сторони підприємства, а також резерви поліпшення його фінансового стану в перспективі.

Для розв'язання поточних і перспективних фінансово-господарських проблем підприємства необхідно володіти повною та достовірною інформацією про його фінансовий стан та результати діяльності. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві слід використовувати дані, які відповідають певним правилам (вимогам, нормам) і

є зрозумілими та прийнятними для керівників. Для порівняння фінансових результатів, отриманих у попередньому та поточному періодах, слід використовувати лише порівнювані показники, тобто визначені за єдиною методологією з використанням однакових баз розрахунку, критеріїв, правил, стандартів. Загальні вимоги до фінансової звітності викладено в Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 (далі – П(С)БО 1), затвердженому Наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Це положення визначає:

– мету фінансових звітів;

– склад фінансових звітів;

– поняття звітного періоду;

– якісні характеристики та принципи, якими слід керуватися під час складання фінансових звітів;

– вимоги до розкриття інформації у фінансових звітах.

Основою П(С)БО 1 є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 Комітету з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Фінансова звітність визначається П(С)БО 1 як бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий стан підприємства і результати його діяльності за звітний період. Метою такої звітності є забезпечення загальних інформаційних потреб широкого кола користувачів, які покладаються на неї як на основне джерело фінансової інформації під час прийняття будь-яких рішень.

Згідно з П(С)БО 1 до фінансової звітності належать:

– баланс;

– звіт про фінансові результати;

– звіт про рух грошових коштів;

– звіт про власний капітал;

– примітки річної фінансової звітності.

Інші внутрішні звіти підприємства (бізнес-план, звіт керівництва підприємства, рапорт контролера, звіт аудиторської перевірки тощо), використовувані ним, не є фінансовою звітністю.

Отже, фінансову діагностику здійснює відділ контролінгу підприємства, використовуючи статті такої фінансової звітності:

1) балансу підприємства (форма 1 – додаток до П(С)БО 2);

2) звіту про фінансові результати (форма 2 – додаток до П(С)БО 3);

3) звіту про рух грошових коштів (форма 3 – додаток до П(С)БО 4);

4) звіту про власний капітал (форма 4 – додаток до П(С)БО 5);

5) приміток до річної фінансової звітності (форма 5).

В процесі діагностики контролер використовує результати аналітичного відділу, яким здійснюються горизонтальний, вертикальний аналіз, складається агрегований баланс, розраховуються фінансові коефіцієнти і показники.

Горизонтальний аналіз полягає в порівнянні показників фінансової звітності попереднього і звітного періодів. При цьому здійснюється постатейне зіставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

Аналізуючи динаміку валюти балансу, порівнюють її значення на початок і на кінець звітного періоду (строки 1300 та 1900 Балансу підприємства). Зменшення валюти балансу на кінець періоду свідчить про скорочення обсягів господарської діяльності підприємства.

Узагальнене подання горизонтального аналізу Активу і Пасиву балансу підприємства та методика його здійснення наведені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Узагальнений горизонтальний аналіз «Активу» і «Пасиву» балансу підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн	відносне,%
Необоротні активи	1095	$НА_1$	$НА_2$	$НА_2 – НА_1$	$(НА_2-НА_1)/НА_1 \times 100\%$
Оборотні активи	1195	$ОА_1$	$ОА_2$	$ОА_2 – ОА_1$,	$(ОА_2-ОА_1)/ОА_1 \times 100\%$
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	$НАУ_1$	$НАУ_2$	$НАУ_2 - НАУ_1$,	$(НАУ_2 - НАУ_1)/ НАУ_1 \times 100\%$
Разом Актив (1095+1195+1200)	**1300**	$\mathbf{А_1}$	$\mathbf{А_2}$	$\mathbf{А_2-А_1}$	$\mathbf{(А_2-А_1)/А_1 \times 100\%}$
Пасив					
Власний капітал	1495	$ВК_1$	$ВК_2$	$ВК_2 - ВК_1$	$(ВК_2-ВК_1)/ВК_1 \times 100\%$
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	$ДЗЗ_1$	$ДЗЗ_2$	$ДЗЗ_2 – ДЗЗ_1$	$(ДЗЗ_2-ДЗЗ_1)/ДЗЗ_1 \times 100\%$
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	$ПЗЗ_1$	$ПЗЗ_2$	$ПЗЗ_2 – ПЗЗ_1$	$(ПЗЗ_2-ПЗЗ_1)/ПЗЗ_1 \times 100\%$

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	ЗНАУ$_1$	ЗНАУ$_2$	ЗНАУ$_2$ – ЗНАУ$_1$	(ЗНАУ$_2$- ЗНАУ$_1$)/ ЗНАУ$_1$ ×100%
Разом Пасив (1495 + 1595 + 1695 + 1700)	**1900**	**П$_1$**	**П$_2$**	**П$_2$-П$_1$**	**(П$_2$-П$_1$)/П$_1$×100%**

На відміну від горизонтального аналізу, який відтворює динаміку фінансової звітності за визначений період, вертикальний аналіз є аналізом внутрішньої структури звітності.

При здійсненні такого аналізу узагальнюючий показник приймається за 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%).

Узагальнюючими показниками є підсумки балансу (актив, пасив), обсяг реалізованої продукції відповідно до Звіту про фінансові результати. За допомогою цього методу аналізу з'ясовують, яку питому вагу в групі чи підгрупі узагальнюючих показників займає та чи інша стаття. Це дає можливість визначити вплив кожної складової узагальнюючого показника на фінансову діяльність підприємства.

Узагальнене подання вертикального аналізу активу балансу підприємства та методика його здійснення наведені в таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

Узагальнений вертикальний аналіз активу балансу підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Структура, %	
				на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду
Необоротні активи	1095	НА$_1$	НА$_2$	НА$_1$ /А$_2$ х 100%	НА$_2$/А$_2$ х 100%
Оборотні активи	1195	ОА$_1$	ОА$_2$	ОА$_1$/А$_1$ х 100%	ОА$_2$/А$_2$ х 100%
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	НАУ$_1$	НАУ$_2$	НАУ$_1$ /А$_1$ х100%	НАУ$_2$/А$_2$ х 100%
Разом Актив (1095+1195+1200)	**1300**	**А$_1$**	**А$_2$**	**100%**	**100%**

Стійкий фінансовий стан підприємства формується у процесі його виробничо-господарської діяльності. Тому об'єктивне оцінювання фінансового стану можна здійснити, застосувавши не лише розглянуті прийоми горизонтального і вертикального аналізу, але й комплекс відповідних фінансових коефіцієнтів.

Агрегування фінансової звітності. Агрегований баланс – бухгалтерський баланс підприємства, низка статей якого згруповані і подані в укрупненому вигляді з метою полегшення наступного оцінювання**.** У ході проведення оцінки фінансового стану, як правило, складається агрегований баланс. Схема агрегованого балансу подана в таблиці 8.3.

Таблиця 8.3

Агрегований баланс

Активи	Пасиви
Необоротні активи (НА)	Власний капітал (ВК)
Оборотні активи (ОА)	Довгострокові зобов'язання (ДЗ)
	Короткострокові зобов'язання (КЗ)
Сукупні активи (СА) = НА+ОА	Сукупні активи (СА) = НА+ОА

Розглянемо економічний зміст складових блоків агрегованого балансу.

До групи «*Необоротні активи* (НА)» (ресурси підприємства термін використання яких перевищує рік або впродовж операційного циклу, якщо він перевищує рік) після агрегування увійшли нематеріальні активи, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції.

До групи «*Оборотні активи* (ОА)» (грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання) після агрегування увійшли виробничі запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, інші ОА.

До групи «*Власний капітал* (ВК)» (частина в активах підприємства, що залишається після агрегування) увійшли акціонерний капітал, резервний капітал, нерозподілений (накопичений) прибуток.

До групи «*Довгострокові зобов'язання* (ДЗ)» (всі зобов'язання, які не є поточними зобов'язаннями) увійшли всі статті ІІІ розділу пасиву балансу.

До групи «*Короткострокові зобов'язання* (КЗ)» (або кредиторська заборгованість) складаються з боргів, які мають бути погашені впродовж року або одного господарського циклу) увійшли всі статті IV розділу пасиву балансу.

Важливим є також визначення *інвестованого капіталу* (ІК) (сума власного та запозиченого капіталу (довгострокового боргу)), який можна розрахувати у такий спосіб: ІК = НА+ОА–КЗ або ІК=ВК+ДЗ та оборотний

капітал (ОК), який визначається як різниця між оборотними активами (ОА) та короткостроковими зобов'язаннями (КЗ) або як сума власного капіталу (ВК)+довгострокові зобов'язання (ДЗ) за мінусом необоротних активів (НА). Оборотний капітал часто називають *власні обігові кошти* (ВОК).

Фінансові коефіцієнти оцінювання стану підприємства мають бути такими, щоб усі пов'язані з підприємством економічними відносинами суб'єкти господарювання могли одержати потрібну інформацію для прийняття рішень про економічну доцільність встановлення, припинення чи продовження відносин з підприємством. У кожного з потенційних партнерів підприємства свій власний критерій економічної доцільності. Тому показники оцінювання фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб кожний партнер зміг зробити вибір, виходячи з власних інтересів.

Разом з тим, у стабільному фінансовому стані зацікавлене передусім саме підприємство. З одного боку, стабільний фінансовий стан будь-якого підприємства формується в процесі його взаємовідносин з постачальниками, покупцями, акціонерами, банками, іншими юридичними і фізичними особами. З іншого боку, саме від підприємства залежить ступінь його економічної привабливості для всіх суб'єктів господарювання, які обирають серед безлічі підприємств, спроможних задовольнити їх економічний інтерес.

Відтак кожному підприємству необхідно систематично, детально і в динаміці аналізувати свій фінансовий стан за допомогою відповідних коефіцієнтів.

Розглянемо докладніше класифікацію і порядок розрахунку комплексу основних фінансових коефіцієнтів для детальної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства.

Показники фінансово-економічного стану підприємства

Показники майнового стану:

1. Питома вага оборотних виробничих фондів в обігових коштах. Характеризує частку обігових коштів у виробничій сфері.

2. Частка основних засобів в активах – характеризує питому вагу коштів, інвестованих у основні засоби у валюті балансу.

3. Коефіцієнт зносу основних засобів – показує рівень фізичного і морального зносу.

4. Коефіцієнт оновлення основних засобів – показує рівень фізичного і морального оновлення основних засобів.

5. Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах – характеризує питому вагу фінансових інвестицій у валюті балансу.

6. Частка оборотних виробничих активів – показує питому вагу мобільних виробничих фондів у валюті балансу.

7. Коефіцієнт мобільності активів – показує, скільки обігових коштів припадає на одиницю необоротних коштів

Показники ділової активності

Основними показниками ділової активності є:

1. Оборотність активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу.

2. Коефіцієнт оборотності запасів – відображає кількість оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період.

3. Період одного обороту запасів – показує період, протягом якого запаси трансформуються у кошти.

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені у розрахунки.

5. Період погашення дебіторської заборгованості

6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству.

7. Операційний цикл – період часу між придбанням запасів для здійснення діяльності і одержанням коштів від реалізації виробленої із них продукції.

8. Фінансовий цикл – період, впродовж якого грошові кошти вилучені із обороту, період між оплатою кредиторської заборгованості та погашенням дебіторської.

Показники рентабельності

Показники рентабельності можна об’єднати у декілька груп.

1. Рентабельність сукупного капіталу (сукупних активів або *економічна рентабельність*) – рівень прибутку, генерований усіма активами підприємства.

2. Рентабельність власного капіталу (*фінансова рентабельність*) – характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство.

3. Рентабельність продажів (*комерційна рентабельність*) – показує, наскільки ефективно підприємство веде свою операційну діяльність. Залежно від використовуваного в розрахунках показника прибутку виділяють валову, операційну та чисту рентабельність.

Показники фінансової стійкості

1. Показник обсягу робочого капіталу.

2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами характеризує абсолютну можливість перетворення активів у ліквідні кошти.

3. Показник, маневреність робочого капіталу показує частку запасів у власних обігових коштах.

4. Коефіцієнт покриття запасів показує, скільки на одиницю коштів, які вкладені у запаси, припадає в сукупності власних коштів, довгострокових, та короткострокових зобов'язань.

5. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів і його незалежність від позикових джерел.

6. Коефіцієнт фінансової залежності показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу.

7. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує частку власних обігових коштів у власному капіталі.

8. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу знаходиться як відношення позикового капіталу до пасивів.

9. Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами

10. Коефіцієнт фінансової стійкості показує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі.

Показники ліквідності

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) – характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів.

3. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості характеризує здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року.

4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Варто зауважити, що інструментарій діагностики не обмежується розрахунком лише фінансових показників. Вони мають з'явитися на підсумковій стадії діагностики і за своєю суттю є завершальними. Діагностика не робиться сама по собі – вона слугує цілям управління.

Однією з найпоширеніших систем фінансового аналізу, яку можна використати для контролінгу, є аналіз фінансових коефіцієнтів. Фінансовий інструментарій цієї частини діагностики досить великий, він містить значну частину фінансових показників (коефіцієнтів). Для цілей діагностики в системі контролінгу варто використовувати тільки ті показники, що є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень, оскільки кінцевим споживачем результатів діагностики є вище керівництво.

Коефіцієнт оцінювання фінансової стійкості підприємства визначає ступінь його фінансової стабільності у процесі функціонування. Для оцінки використовуються такі основні показники: коефіцієнт автономії (КА); коефіцієнт фінансування (КФ); коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності (КДФН); коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнти оцінювання платоспроможності (ліквідності) характеризують можливість підприємства самотужки розраховуватися за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями за рахунок оборотних активів різного рівня ліквідності. Для оцінки використовують такі основні показники: коефіцієнт абсолютної платоспроможності (КАП), коефіцієнт проміжної платоспроможності ($КП_рП$), коефіцієнт поточної платоспроможності (КПП).

Коефіцієнти оцінки оборотності активів (капіталу) дають змогу оцінити, як швидко сформовані активи обертаються у процесі господарської діяльності підприємства. Для оцінки оборотності активів (капіталу) використовуються такі основні показники: кількість оборотів активів за розглянутий період (КО); тривалість обороту активів у днях (ТО).

Коефіцієнти оцінки рентабельності (прибутковості) характеризують спроможність підприємства генерувати прибуток у процесі господарської діяльності, визначаючи загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу. Для оцінки використовуються такі основні показники: коефіцієнт рентабельності всіх використовуваних активів ($Р_а$), або коефіцієнт економічної рентабельності; коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($Р_{вк}$) або коефіцієнт фінансової рентабельності; коефіцієнт рентабельності продукції ($Р_{рп}$), або коефіцієнт рентабельності поточних витрат ($Р_п$).

Усі початкові величини для розрахунків показників накопичуються у первинній інформаційній базі спостереження (ПІБС), а показники розраховуються у блоці обчислень роботи системи моніторингу.

В основу практичного застосування контролінгу покладено використання різноманітних індикаторів. Для фінансового напряму діяльності підприємства індикаторами є фінансові коефіцієнти.

Оскільки фінансовий результат діяльності підприємства – це різниця між доходами та витратами, то вважається, що досягти цієї різниці можна шляхом управління доходами, управління витратами, чи в результаті безпосереднього одночасного впливу на перше і друге. У системі контролінгу на підприємстві вказане здійснюється шляхом розподілення об'єктів по центрах прибутку, центрах витрат та взаємодії структурних підрозділів.

Тобто першим етапом дослідження визначено аналіз доходів та витрат підприємства.

При аналізі доходів необхідно вирішити завдання:

– дати оцінку виконання фінансового плану по доходах;

– вивчити динаміку і структуру доходів;

– використати факторний аналіз доходів для виявлення резервів їх збільшення і розробити пропозиції по мобілізації цих резервів.

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

– для окремих центрів відповідальності;

– для різних напрямів операційної та фінансової діяльності підприємства;

– для різних аспектів використання ресурсів.

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

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

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

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

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

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

8.3. Практика використання елементів діагностики у фінансовому контролінгу

Правильна постановка завдання та вибір мети діагностики фінансового стану підприємства мають велике значення. На їх основі і з урахуванням

наявних можливостей визначається реальний фінансовий стан підприємства, виробляються способи досягнення оптимальних рішень, підбираються методи управління, виробляються різні зміни в організаційній, технологічній, комерційній та інших видах діяльності підприємства. Система цілей і завдань діагностики ФСП повинна бути конкретизована за змістом, часом реалізації та рівнями.

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

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

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

С – середня значимість проблеми;

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

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

Розглянемо варіант побудови такої системи в таблиці 8.4, який був розроблений в рамках проекту фінансової реструктуризації АМП США фірмою «Делойт-Туш-Томацу» за участю професора В.Савчука. Сегментація проблемних областей виконана за принципом аналізу фінансової звітності (форм № 1, 2, 3) та трьох загальних блоків: маркетингу, стану планування і загального управління підприємством, стратегії підприємства.

Таблиця 8.4

Система попередньої діагностики ПАТ «Електромотор»

№	Проблема	Гострота проблеми			
		Н	С	В	?
	Балансова звітність				
	Активи				
	1.1. Дебіторська заборгованість				
1.1.1	Продаж продукції клієнтам, які не здатні її сплатити – недостатня кредитна політика	X			
1.1.2	Нечітко визначений загальний процес погашення дебіторської заборгованості; політика стягнення боргів споживачів слабка або відсутня, в тому числі у судовому порядку		X		
1.1.3	Показник обіговості дебіторської заборгованості значно перевищує середній термін кредиту			X	
1.1.4	Великий обсяг бартеру, яких не можливо трансформувати у гроші	X			
1.1.5	Не здійснюється взаємозалік кредиторських і дебіторських заборгованостей	X			
1.1.6	Надмірний відсоток поверненої продукції, заявок на надання кредитів та спірних рахунків-фактур в загальному обсязі збуту	X			
1.1.7	Відсутність ефективної політики знижок, яка призводить до збільшення обсягу продаж та грошового потоку	X			
	1.2. Товарно-матеріальні запаси				
1.2.1	Досить великі товарні запаси в порівнянні з обсягом збуту. Індикатор: невелике значення коефіцієнта обіговості товарних запасів в порівнянні з середнім по галузі	X			
1.2.2	Надмірно широкий асортимент товарних запасів. Індикатор: співвідношення між кількістю видів продукції, яка зберігається в товарних запасах, та загальною кількістю видів продукції, яка випускається підприємством.		X		
1.2.3	Значна кількість застарілих або бракованих товарів. Індикатор: Вартість застарілих або бракованих товарів перевищує 10% від загальної вартості товарних запасів (або вище, ніж в середньому по галузі)	X			
1.2.4	Досить стрімке зростання товарних запасів. Індикатор: Темпи зростання товарних запасів перевищують темпи зростання збуту	X			
1.2.5	Недостатній запас необхідної сировини. Індикатор: За минулі періоди мали місце збої виробництва через недостатню забезпеченість	X			

	сировинними матеріалами				
	1.3. Основні засоби				
1.3.1	Низький рівень використання основних засобів	X			
1.3.2	Надмірне інвестування коштів в основні фонди. Індикатор: Протягом останніх років зростає питома вартість основних фондів на одного працівника	X			
1.3.3	Простоюють окремі виробництва або допоміжне виробниче обладнання	X			
1.3.4	Деякі види продукції виготовлюються по досить складних технологічних ланцюжках і проходять через різні цехи			X	
1.3.5	Деякі види обладнання знаходяться в поганому стані, в наслідок чого виникають проблеми в процесі експлуатації та з якістю продукції			X	
1.3.6	Не виконано план капітальних інвестицій. Індикатор: завмерло на місці нове будівництво, забудівля земельної ділянки або придбання нового обладнання	X			
1.3.7	Окремі основні фонди не мають прямого відношення до виробничої діяльності підприємства. Індикатор: Приблизна вартість цих фондів перевищує 25% від сумарної вартості основних фондів	X			
1.3.8	Виробниче обладнання не підходить для випуску сучасної продукції. Індикатор: Період експлуатації виробничих будівель, обладнання вказує на застарілість виробничого озброєння			X	
1.3.9	Велика кількість об'єктів соціальної сфери. Індикатор: Вартість об'єктів соціальної сфери перевищує 5% від загальної вартості чистих основних фондів		X		
	2. Пасиви 2.1. Кредиторська заборгованість				
2.1.1	Великий обсяг простроченої кредиторської заборгованості перед ключовими постачальниками, що ставить під загрозу майбутні поставки (або вони вже припинились)	X			
2.1.2	Умови контрактів на закупівлю непосильні для підприємства: вимагається передоплата, досить короткі строки оплати, жорсткі умови тощо	X			
2.1.3	Відсутня політика регулювання кредиторської заборгованості	X			
2.1.4	Оплата закупівель шляхом бартеру за заниженими цінами	X			
2.1.5	Кредиторська заборгованість є спірним предметом, вона застаріла або потенційно підлягає оскарженню в суді	X			
	2.2. Інші зобов'язання				
2.2.1	Підприємство не в стані виплатити відсоткові платежі	X			
2.2.2	Велика сума непогашених кредитів.	X			

	Індикатор: Сума кредитів у відношенні до суми чистих активів				
2.2.3.	Значні короткострокові позики під високі відсотки. Індикатори: 1) Співвідношення між сумою короткострокових кредитів під високі проценти та сумарною вартістю короткострокових зобов'язань перевищує 25% і продовжує зростати. 2) Співвідношення між сумою короткострокових позик і щомісячними операційними витратами більше 1.	X			
2.2.4.	Значні різниці в обсягах, розподілі та умовах позик – існує певний потенціал реструктуризації боргів	X			
2.2.5.	Високий сумарний обсяг боргу в порівнянні з вартістю підприємства	X			
2.2.6.	Велика сума неоплачених податків. Індикатори: 1) Показник «Відрахування до Державного бюджету + Резерв на сплату податків» перевищує 25% від загальної суми короткострокових зобов'язань. 2) Показник «Відрахування до державного бюджету + Резерв на сплату податків», які прострочені більше 90 днів, перевищує 15% від їх загальної суми.	X			
2.2.7.	Велика заборгованість по заробітній платі. Індикатори: 1) Зростає відношення заборгованості по заробітній платі в загальній сумі короткострокових зобов'язань. 2) Сума заборгованості по заробітній платі, простроченій більше 90 днів, перевищує 10% від її загальної суми.	X			
	Звіт про фінансові результати 3. Виручка				
3.1.	Нереальне і надмірно оптимістичне планування збуту (суттєві від'ємні відхилення від плану)	X			
3.2.	Має місце скорочення обсягу продаж	X			
3.3.	Сезонні труднощі: компанія не має можливості вирівнювати сезонні коливання прибутку і грошового потоку	X			
3.4.	Неконкурентоспроможні ціни в порівнянні з продукцією вітчизняних або закордонних конкурентів	X			
3.5.	Невеликий портфель продаж (контракти, невиконані замовлення тощо)	X			
3.6.	Високий ступінь залежності від обмеженої кількості клієнтів		X		
	4. Витрати підприємства				
4.1.	Обсяги валових продаж нижчі рівня беззбитковості по більшій кількості продукції	X			
4.2.	Деякі види продукції нерентабельні, про що свідчать показники операційного прибутку	X			
4.3.	Низька продуктивність виробництва. Індикатори: Відношення валової виручки до заробітної плати вище, ніж у конкурентів, та має тенденцію до зростання	X			

4.4.	Чисельність робочої сили більша, ніж це потрібно для нормального функціонування підприємства. Індикатори: Чисельність адміністративного персоналу складає більше 15% від чисельності персоналу, зайнятого на виробництві (або перевищує середньо галузевий показник)	X			
4.5.	Децентралізовані адміністративні служби	X			
4.6.	Високий рівень постійних витрат. Індикатори: Доля постійних витрат в загальній структурі собівартості зростає			X	
4.7.	Тривалі перерви у випуску продукції завадять оптимальному виробничому процесу. Індикатори: Тривалість простоїв перевищує 15% від фонду потенційного робочого часу (мають місце значні простої виробничого обладнання через поточний ремонт, заміну обладнання, відсутність сировини тощо)	X			
4.8.	Високий відсоток відходів, браку, переробок, поверненої продукції	X			
4.9.	Надмірна залежність від обмеженої кількості постачальників	X			
4.10	Деякі виробництва або види послуг підприємства можна знайти за більш низькими цінами на відповідних товарних ринках		X		
4.11	Мають місце надмірні витрати на придбання ресурсів. Індикатор: Відносний показник витрат на оплату комунальних послуг та ресурсів (електроенергію, теплопостачання, допоміжні матеріали та механізми) має тенденцію до зростання			X	
4.12	Відсутність активного контролю та регулювання витрат (в тому числі адміністративних і накладних)			X	
4.13	Відсутня ефективна система управлінського обліку витрат як засіб підтримки прийняття управлінських рішень			X	
	5. <u>Рух грошових коштів</u>				
5.1.	Відсутність ефективної системи бюджетування на підприємстві		X		
5.2.	Показник миттєвої ліквідності недостатньо високий		X		
5.3.	Від'ємний грошовий потік від операційної діяльності	X			
5.4.	Зниження грошового потоку від операційної діяльності	X			
5.5.	Відсутність збалансованості між закупівлею в кредит і продажем у кредит			X	
5.6.	Тривалість фінансового циклу має тенденцію до зростання	X			
	6. <u>Загальне планування і управління</u>				
6.1.	Не застосовуються сучасні підходи до управління бізнесом (принципи MRP і ERP) Відсутня комп'ютеризація підтримки управлінських рішень	X			

6.2.	Керівництву не вистачає належної майстерності для виконання своїх функцій; відсутні переліки функціональних посадових обов'язків	X			
6.3.	Відсутнє ефективне планування діяльності. Виробниче планування не має зв'язку з плануванням прибутку і грошових потоків	X			
6.4.	Незадовільне регулювання грошових операцій. Індикатори: 1) Недостатність грошових коштів призводить до взяття короткострокових позик. 2) Терміни погашення дебіторської заборгованості перевищують терміни погашення кредиторської заборгованості.			X	
6.5.	Відсутність системної організації бізнесу. Основи бізнес-процесу не вивчені		X		
6.6.	Організаційна структура являється причиною плутанини в процесі прийняття рішення				X
6.7.	Система звітності, яка існує, не забезпечує своєчасного отримання необхідної інформації	X			
6.8.	Незадовільна взаємодія керівництва підприємства із зовнішніми партнерами (банками, кредиторами та ін.)	X			
6.9.	Відсутність внутрішньої взаємодії в роботі керівництва підприємством		X		
6.10	Керівництво підприємства не має уяви про останні технологічні новації в межах своєї компетенції	X			
	7. <u>Стратегічні питання</u>				
7.1	Вище керівництво чітко не бачить перспектив розвитку підприємства	X			
7.2.	Керівництво підприємства не в змозі сформулювати місію та перспективи розвитку бізнесу	X			
7.3.	Керівництво не розуміє і не формулює стратегічних цілей підприємства	X			
7.4.	Не розроблена та не реалізується стратегія довгострокового інвестування	X			
7.5.	Не визначені і не використовуються вирішальні фактори успіху підприємства	X			
7.6.	Не застосовується SWOT-аналіз			X	
7.7.	Чітко не визначений цільовий ринок для ключового виду продукції або послуг підприємства	X			
7.8.	Не виділені ключові показники економічної діяльності підприємства		X		
7.9.	Структура розподілу обов'язків не відповідає реалізації цілей підприємства		X		

На практиці в процесі управління підприємством застосовують стандарти, котрі базуються на інформаційних технологіях. Принцип MRP – стандарт управління підприємством з використанням інформаційних технологій, який включає планування матеріалів для виробництва; принцип ERP – продовження стандарту MRP, який включає управління всіма видами ресурсів підприємства. Практично всі сучасні інформаційні виробничі системи відповідають рекомендаціям цього стандарту. Практично більшість компаній рухаються у відношенні систем автоматизації в стандартному напрямі:

1. Якщо обсяг операцій (продажів) перевищує 5–10 днів, користуються програмою Excel для виписки первинної документації.

2. Подальший розвиток, як правило, відбувається шляхом використання системи бухгалтерського і податкового обліку.

3. Коли бухгалтерії стає складно контролювати собівартість і рух по кожній товарній позиції (при 50-100 операціях в день), підприємство може придбати IT, котрі використовують штучний інтелект.

4. При подальшому ускладненні бізнес-процесів перед керівництвом постає проблема узагальнення і контролю операцій, які існують у різних системах, робляться спроби розрахувати управлінську собівартість та реальний прибуток, скласти бюджети. Як свідчить практика, знову використовується програма Excel, в яку масив інформації про поточну діяльність завантажується декілька годин. Оцінка прибутковості деяких видів діяльності здійснюється шляхом укрупнення показників.

5. Коли кількість операцій збільшується, керівництво розуміє, що метод усереднення і наближених коефіцієнтів дає значні похибки. Рано чи пізно виникає потреба в цілісній системі обліку, яка включатиме в себе управлінський, бухгалтерський, логічний обліки, що враховуватимуть специфіку діяльності підприємства, іменоване вертикальним рішенням. І тут на допомогу приходить система контролінгу.

Використання вищезазначених стандартів допоможе у вирішенні зазначених питань.

8.4. Моніторинг як невід'ємний елемент фінансової діагностики

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

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

Моніторинг класифікується за різними класифікаційними ознаками:

Залежно від методології:

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

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

– Порівняльний – порівняються окремі показники або результати більш комплексних досліджень, проведених за ідентичними критеріями, кількох систем одного рівня або вищих і нижчих систем. Такий підхід дає можливість

оптимізувати показники, виявити причини, що збільшують або зменшують різницю між ними.

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

Залежно від цілей:

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

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

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

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

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

Є ще одна досить специфічна властивість системи показників, які можуть використовуватися для моніторингу. Ці показники повинні відображати

поточний стан і оперативну динаміку підприємства. Кожному зрозуміло, що «вимірювати» щомісяця рентабельність активів і робити на цій основі висновки про поточний стан підприємства, навряд чи доцільно. Цей показник формується протягом усього року і з цієї причини розраховувати й аналізувати його слід, швидше за все, один раз у рік. У той же час показник ліквідності, очевидно, слід розраховувати і контролювати щомісяця.

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

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

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

– тенденція зміни обсягу реалізації;

– відносний валовий дохід;

– середній період погашення дебіторської заборгованості;

– оборотність товарно-матеріальних запасів;

– коефіцієнт швидкої ліквідності.

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

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

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

Реалізація часто має сезонний характер, який встановлюється на основі статистики минулих періодів роботи підприємства. Але найчастіше цей показник відображає порівняння фактичних і планових обсягів продаж. Негативний тренд обсягу реалізації – індикатор швидкої втрати прибутку і ліквідності підприємства. Якщо виручка нижча планових значень, то це означає потенційну неможливість покрити операційні витрати, що незабаром може призвести до втрати платоспроможності підприємства.

Наведемо перелік можливих причин негативного тренду виручки:

– відсутність адекватної маркетингової стратегії;

– пасивний маркетинговий підхід;

– неефективні засоби продажу;

– низька якість товару;

– неадекватне ціноутворення;

– погана якість обслуговування клієнтів;

– застарілі товари;

– жорстка конкуренція.

Спостерігаючи негативну зміну обсягів реалізації, менеджмент підприємства, на основі пропозицій контролера, повинен прийняти адекватне рішення, не чекаючи кінця року, коли підбиваються остаточні підсумки. Зокрема, можливо, слід розробити нову маркетингову стратегію та план або ж переглянути ступінь виконання діючого плану. Необхідно пам’ятати, що сучасне ринкове середовище є дуже динамічним. Ринкові зміни вимагають розроблення нових стратегій: те, що вчора було прийнятним, сьогодні може виявитися неефективним.

В якості найбільш очевидного тактичного засобу слід переглянути політику й менеджмент продажів. Зокрема, варто підсилити рекламу, ввести систему винагород (якщо її немає), провести організаційні зміни в системі продажів, організувати нові маршрути доставки товару, створити нові канали продажу товару, провести тренінг продавців тощо. Не слід нехтувати й засобами прямого впливу на споживачів. Можна, наприклад, збільшити кількість телефонних дзвінків і кількість розісланих проспектів споживачам.

Вибір в якості другого показника «відносного валового доходу», який розраховується за формулою: *Валовий дохід/Виручка від реалізації*, викликаний тією обставиною, що цей показник найбільшою мірою характеризує динамічну складову бізнесу – собівартість проданих товарів. Якщо в системі показників моніторингу використовувати не відносний валовий дохід, а відносний операційний прибуток, то, тим самим, ми будемо враховувати адміністративні та маркетингові витрати. У той же час, цей вид витрат доцільно враховувати на основі річної звітності, оскільки маркетингові програми, наприклад, розподілені нерівномірно по місяцях року, що зазвичай є проявом певної маркетингової стратегії. Отже, відносний операційний прибуток буде мати закономірні коливання, що ускладнить аналіз та отримання об'єктивного висновку.

Цей показник розраховується в цілому для підприємства і для кожного виду продукції. Це дає можливість зробити порівняльний аналіз прибутковості в складі портфеля продукції підприємства. Спостерігаючи зменшення вказаного показника, менеджмент підприємства повинен усвідомлювати, що це є наслідком зростаючих витрат або зниження продуктивності. Типовими причинами зростаючих витрат можуть бути надмірні відходи і втрати, зростання цін на енергоносії, погана політика закупівель (завищені ціни на сировину, придбання сировини низької якості, надмірна залежність від одного постачальника).

Зниження продуктивності підприємства зазвичай пов'язане зі збільшенням тривалості виробничого циклу і слабкою організацією виробничих потоків ресурсів (неефективна логістика всередині підприємства).

Для зменшення собівартості проданих товарів необхідно, перш за все, проаналізувати структуру витрат по кожному виду продукції, переглянути рівні витрат і оцінити шляхи їх зниження, зробити спробу перевести частину постійних витрат в змінні, оцінити наслідки відмови від виробництва видів продукції з низьким відносним валовим доходом.

Ще раз підкреслимо той факт, що подібні заходи менеджмент підприємства повинен виробляти безперервно за результатами моніторингу в такій послідовності: пройшов місяць – якщо результати несприятливі, плануємо й здійснюємо зміни – аналізуємо результати наступного місяця – якщо немає покращень, то вдаємося до нових змін – і так далі. По суті, моніторинг дозволяє реалізувати підхід, що приводить до послідовності проб і помилок, який, мабуть, є єдиним універсальним засобом менеджменту.

Отже, перші два показники характеризують тенденції зміни виручки і прибутку. Тепер слід проаналізувати чинники, які «відповідають за гроші» – це показники оборотності. Всім зрозуміло, що можна вигідно (з великим прибутком) продати багато товару, але весь прибуток може сформуватися у вигляді дебіторської заборгованості. Тому в якості третього показника моніторингу поточної діяльності підприємства слід використовувати показник оборотності дебіторської заборгованості, наприклад, у вигляді середнього терміну погашення дебіторської заборгованості. На відміну від річного вимірювання, яке базується на річній виручці, тут необхідно скористатися більш коротким проміжком часу, наприклад кварталом. У цьому випадку розрахункова формула для показника буде мати вигляд:

Середнє значення дебіторської заборгованості ×90 днів/ Обсяг виручки від реалізації за 3 місяці.

У чисельнику цієї формули взято середнє арифметичне значення дебіторської заборгованості. Зрозуміло, що квартал у цьому випадку не є

календарним, тобто, якщо, наприклад, ми розраховуємо середній термін погашення дебіторської заборгованості у лютому, то необхідно використовувати виручку за період: грудень минулого року – лютий поточного року. Цей показник є дуже інформативним, оскільки слугує мірою якості дебіторської заборгованості, показуючи, наскільки швидко дебіторська заборгованість трансформується в гроші. Чим менший середній період погашення дебіторської заборгованості, тим краще, оскільки менше «проблем з грошима». Високе значення показника свідчить про наявність проблем з дебіторами. Середній період погашення дебіторської заборгованості повинен бути порівняним з терміном надання кредиту дебіторам. До типових причин великого значення періоду погашення дебіторської заборгованості слід віднести неефективне управління дебіторською заборгованістю, повільні продажі, що призводять до високого кредитного ризику, а також «продаж кожному, хто постукає в двері».

Крім того, слід враховувати сезонність цього показника. Насправді, якщо підприємство виробляє та продає прохолодні напої або пиво, то оборотність дебіторської заборгованості влітку буде істотно вища, ніж в осінньо-зимовий період. Тому «погіршення» оборотності дебіторської заборгованості в цей період насправді не є таким.

Виявивши негативні зміни дебіторської заборгованості, необхідно продумати шляхи її поліпшення. Першочерговим заходом може стати перегляд і зміна існуючої політики продажу в кредит, для чого необхідно ущільнити терміни кредитів, оцінювати і контролювати споживачів, використовувати знижки чи іншу мотивацію для прискорення платежів з боку дебіторів.

Крім того, необхідно переглянути і змінити процедури отримання платежів. Для цього слід:

– провести часовий аналіз отримання платежів;

– делегувати одному з працівників відповідальність контролю отримання платежів;

– можливо, звернутися до факторингової фірми з пропозицією купити дебіторську заборгованість підприємства;

– списати частину безнадійних боргів як збитки періоду.

Наступним фактором, який заморожує гроші підприємства в короткостроковій перспективі, є невміле управління товарно-матеріальними запасами. У відповідності з цим в систему моніторингу підприємства вводиться показник оборотності товарно-матеріальних запасів, який може бути розрахований на різний часовий період, починаючи від кварталу і закінчуючи роком. Зауважимо, що, незважаючи на короткостроковість цілей моніторингу, розрахунок показника оборотності товарно-матеріальних запасів слід все ж здійснювати на підставі показників за 12 місяців. Насправді, якщо продукція підприємства має високу сезонність, то використання періоду в 12 місяців дозволить «вирівняти» оцінку оборотності, що, в свою чергу, дозволить встановити деяке постійне нормативне значення показника. Якщо ж сезонних коливань немає, то погіршення управління запасами в останньому місяці викличе погіршення використовуваного показника оборотності, який розраховується на основі 12 місяців. Зрозуміло, що попередні 11 місяців будуть «утримувати» показник. Тому необхідно адаптувати критерій прийняття рішень до виробничої особливості підприємства, тобто вважати, наприклад, погіршення оборотності на 5% критичним.

Для розрахунку розглянутого показника використовується така формула:

Собівартість реалізованої продукції за останні 12 місяців /Середній розмір запасів.

Типові причини низької оборотності товарно-матеріальних запасів слід шукати в занадто великому обсязі наявних (у т. ч. застарілих) запасів, надмірно високій номенклатурі товарів, надлишкових запасів сировини.

Для усунення негативних проявів з оборотністю товарно-матеріальних запасів необхідно, перш за все, переглянути існуючий стан з управління запасами. Зокрема, слід:

– створити систему контролю за товарно-матеріальними запасами;

– встановити цільові рівні виробництва продукції різних груп (ABC-система);

– реалізувати зайві запаси, навіть із суттєвою знижкою;

– списати з балансу запаси, що втратили цінність;

– виробляти продукцію переважно за замовленнями (якщо характер бізнесу дозволяє це зробити).

Не виключено, що необхідно також переглянути існуючий стан системи управління виробництвом і запровадити ефективні технології управління і контролю. Радикальним і найбільш ефективним засобом тут є впровадження інтегрованої системи управління і контролю виробництвом mrp класу.

Завершує мінімальну систему показників моніторингу – показник ліквідності, який доповнює два попередніх показника оборотності, оскільки виступає своєрідною противагою. Насправді, виходячи з наведених раніше міркувань, менеджер підприємства повинен прагнути до поліпшення показників оборотності. Одним з найбільш очевидних засобів є зменшення дебіторської заборгованості і товарно-матеріальних запасів. У той же час, це призводить до погіршення ліквідності підприємства і, отже, до зменшення можливості отримання вигідних кредитів.

Для характеристики ліквідності може бути використаний як коефіцієнт загальної ліквідності:

Поточні активи / Поточні зобов'язання, так і коефіцієнт швидкої ліквідності:

(Грошові кошти + ринкові цінні папери + рахунки до одержання) / Поточні зобов'язання.

Найбільш інформативним є другий з цих показників. При цьому слід урахувати, що при розрахунку не використовується прострочена дебіторська заборгованість.

Погіршення ліквідності підприємства – це ранній сигнал можливого банкрутства. Крім того, банки це сприймають як втрату надійності клієнта і можуть припинити кредитування за овердрафтом. Набір традиційних засобів

щодо поліпшення ліквідності підприємства включає збільшення грошових коштів за рахунок: продажу надлишкових запасів, обладнання та активів; перегляд термінів та умов кредитів і позик, зменшення кредиторської заборгованості за рахунок перегляду та зміни політики закупівель і діючих контрактів на закупівлі.

Слід ще раз підкреслити, що в процесі управління оборотними коштами менеджмент підприємства повинен приймати компромісне рішення між ефективним управлінням дебіторською заборгованістю і товарно-матеріальними запасами з одного боку, і ліквідністю підприємства – з іншого. Покращуючи оборотність активів, ми неминуче погіршуємо ліквідність. Досягнення компромісу – справа честі фінансового менеджера і це завдання вирішується у кожному конкретному випадку по-різному, в тому числі виходячи з поточної кон'юнктури (потрібно взяти кредит, і тому треба поліпшити ліквідність) і стилю керівництва. Останнє важливе для вироблення нормативів для показників моніторингу.

Принципово існують два полярних способи управління бізнесом – консервативний, що мінімізує ризик, і агресивний, що допускає високий ступінь ризику. У першому випадку менеджмент буде прагнути до збільшення ліквідності, в тому числі за рахунок погіршення оборотності. У другому випадку, навпаки, менеджмент буде намагатися заробити гроші «будь-яким шляхом», максимально збільшуючи оборотність, і не особливо звертаючи увагу на ліквідність. Ця позиція виправдана тим, що грошей, очевидно, буде вистачати (адже оборотність велика) і не доведеться звертатися за кредитами, а з комерційними кредиторами менеджери «будуть домовлятися». В обох випадках менеджмент буде змушений розраховуватися за свою стратегію ведення бізнесу: консервативний менеджмент – відсотками за банківські кредити, а агресивний – поступками постачальникам і споживачам.

Існує ще один показник, який часто використовується для моніторингу. Це – продуктивність, або продуктивність праці (від англійської «productivity»), яка являє собою відношення виручки без ПДВ до кількості працівників

підприємства (або фонду заробітної плати). Чому цей показник важливий для моніторингу поточного стану бізнесу? Справа в тому, що стимулювання працівників та залучення нових трудових ресурсів є одним з ефективних засобів збільшення виручки і прибутку підприємства. В той же час не можна цим захоплюватися, оскільки фонд обсягів виплат співробітникам повинен знаходитися в залежності від того, який обсяг додаткового прибутку ці працівники зможуть генерувати для підприємства. Існує також і зворотний бік цієї проблеми. Нерідко власника обурює те, що в структурі собівартості підприємства починає зростати частка заробітної плати. Мовляв, у минулому році було 7,5%, а зараз вже близько 8%. Отже, необхідно або скоротити людей, або зменшити їх винагороду. Такий підхід позбавлений здорового глузду, оскільки зростання частки заробітної плати має бути, перш за все, порівнянне з результатами такого збільшення. Саме з цієї причини в систему моніторингу слід ввести показник продуктивності праці, та аналізувати його поряд з іншими показниками.

Природно виникає питання: чому не використовуються при моніторингу показники рентабельності і структури капіталу, які відіграють істотну роль в системі загальної діагностики? Відповідь проста і філософська: в процесі моніторингу можна використовувати і ці показники, так само як і всі 42, які розраховуються в процесі щорічного фінансового аналізу підприємства. Але чи є в цьому сенс? Мабуть, немає, з двох причин. По-перше, рентабельність капіталу формується на протязі всього року (через коливання прибутку протягом року) і який сенс зайвий раз хвилюватися самому і хвилювати власника з причини зменшення показника рентабельності капіталу в поточному місяці? Комплекс заходів щодо поліпшення ситуації не зазнає істотної зміни, оскільки показник відносного валового доходу просигналізує про це, і менеджмент адекватно відреагує.

По-друге, чим більше показників, тим складніше розібратися в усіх проблемах фінансового стану підприємства, що неминуче відіб'ється на розробці комплексу заходів щодо поліпшення ситуації, який буде досить

заплутаним. В результаті цього, кожен місяць менеджменту підприємства доведеться стикатися з відповідальністю за прийняття рішень на стратегічному рівні. Все це може ускладнити поточну роботу.

На завершення зупинимося на формальному поданні результатів моніторингу. Тут може бути рекомендований підхід, який використовується в японських контрольних картах (рисунок 8.3.). Графічно представляється динаміка досліджуваного показника на тлі критичного значення. Наближення до критичного значення візуально сигналізує про погіршення ситуації, а перетин критичного значення свідчить про те, що необхідно терміново приймати коригуючі заходи.

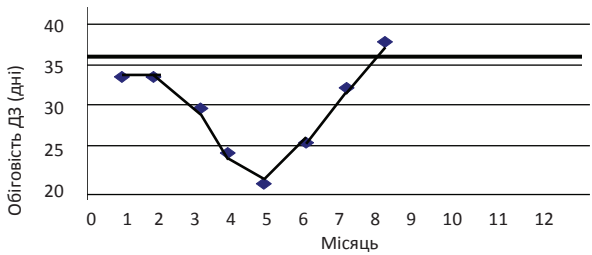


Рис. 8.3. Моніторинг терміну погашення дебіторської заборгованості

У наведеному прикладі протягом перших двох місяців підприємство наближалося до критичного значення оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ). Комплекс заходів, вжитих менеджментом підприємства, дозволив знизити середній період погашення дебіторської заборгованості до прийнятного рівня. У той же час, в подальшому, починаючи з липня місяця, підприємство не змогло керувати ситуацією, в результаті чого в серпні оборотність ДЗ перевищила критичне значення. Тому необхідно серйозно проаналізувати причини такого погіршення та відновити показник до попереднього рівня.

Контрольні запитання та завдання

1. Визначте схему проведення діагностики підприємства на основі впровадження контролінгу.

2. Що собою являє фінансова діагностика?

3. Розкрийте сутність основних положень фінансової діагностики.

4. В чому полягає формат SWOT-аналізу та які його основні позиції?

5. Які основні завдання фінансової діагностики підприємства?

6. Які основні показники характеризують фінансово-економічний стан підприємства?

7. Визначте показники, які характеризують ділову активність підприємства?

8. Які основні показники характеризують фінансову стійкість підприємства?

9. Визначте сутність і основне призначення моніторингу фінансової діагностики.

10. Схарактеризуйте види моніторингу за основними класифікаційними ознаками.

11. Визначте кількість і склад показників для моніторингу фінансового стану підприємства.

ТЕМА 9. ГАРМОНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК КОМПЕТЕНЦІЯ КОНТРОЛІНГУ

9.1. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності

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

9.3. Користувачі внутрішньої інформації підприємства

9.2. Взаємозв’язок системи управління, контролінгу та інформатики

9.3. Фактори комплексного вирішення управлінських завдань за допомогою інформаційного забезпечення

9.1. Зміст, завдання і методи аналізу фінансової звітності

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

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

– відкритості інформації;

– зрозумілості фінансової звітності особам, які приймають ділові рішення на її підставі;

– корисності чи значущості та вірогідності;

– припущень і обмежень, які дають змогу адекватної інтерпретації фінансової звітності.

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

При досягненні головної мети необхідно вирішити такі завдання:

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

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

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

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

Аналіз фінансової звітності допомагає:

– обгрунтувати фінансові плани ;

– виявити слабкі місця у фінансових операціях підприємства;

– вжити відповідних заходів, які допоможуть виправити становище;

– прийняти рішення про ефективніше використання коштів і ресурсів підприємства;

– адекватно скоригувати напрями майбутньої діяльності підприємства;

– вивчити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і кредитоспроможність підприємства;

– забезпечити інформаційні потреби користувачів (власників, інвесторів, кредиторів).

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

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

До прийомів аналізу відносять:

– горизонтальний (часовий) аналіз;

– вертикальний (структурний) аналіз;

– трендовий аналіз;

– аналіз відносних показників (коефіцієнтів);

– порівняльний аналіз;

– факторний аналіз.

Методи аналізу:

1) неформалізовані:

– експертних оцінок;

– порівняльні;

– побудова системи показників;

– побудова системи аналітичних таблиць.

2) формалізовані:

– ланцюгових підстановок;

– арифметичних різниць;

– балансовий;

– відсоткових чисел;

– простих і складних відсотків;

– дисконтування.

3) традиційні методи економічної статистики:

– середніх та відносних величин;

– групування;

– індексний.

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

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

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

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

– зрозумілість та адекватність тлумачення;

– достовірність;

– порівнянність;

– доречність;

– доступність.

Фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати:

– фінансові звіти підприємства за різні періоди;

– фінансові звіти різних підприємств.

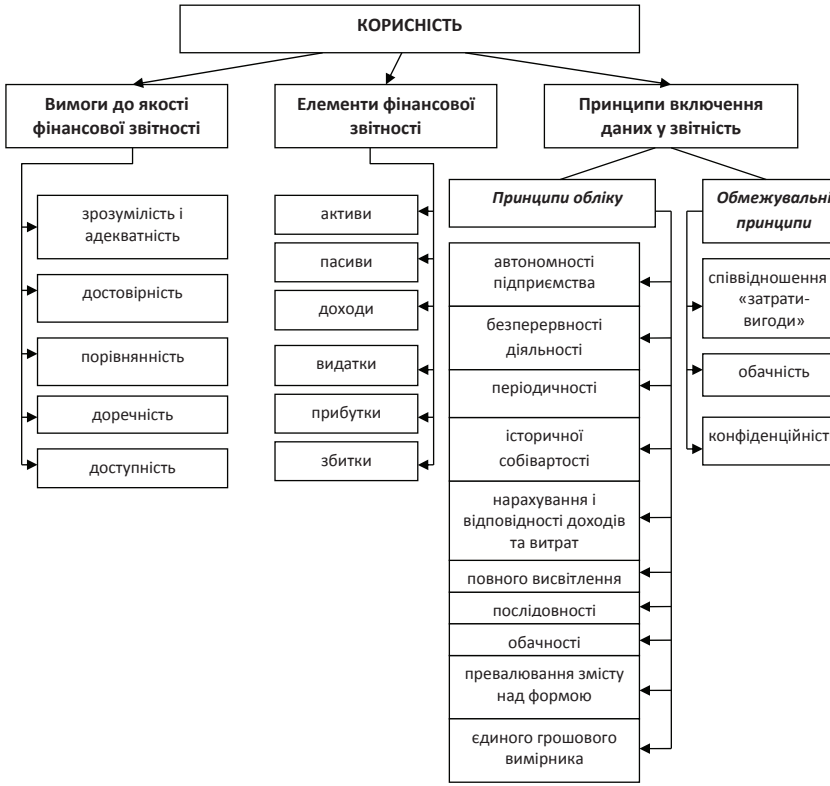


Рис 9.1. Забезпечення гармонізації фінансової звітності на основі якісних характеристик

Принципи включення інформації у фінансову звітність:

– принцип автономності підприємства, за яким кожне підприємство розглядається як юридична особа, що відокремлена від власників. Тому особисте майно і зобов'язання власників не повинні відображатись у фінансовій звітності;

– принцип безперервності діяльності, що передбачає оцінку активів та зобов'язань підприємства, виходячи з припущення, що його діяльність триватиме далі;

– принцип періодичності, що припускає розподіл діяльності підприємства на певні періоди часу з метою складання фінансової звітності;

– принцип історичної (фактичної) собівартості, що визначає пріоритет оцінки активів, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання;

– принцип нарахування та відповідності доходів і витрат, за яким для визначення фінансового результату звітного періоду доходи порівнюються з витратами, які були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в обліку і звітності у момент їх виникнення, незалежно від часу надходження і сплати грошей;

– принцип повного висвітлення, згідно з яким фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки операцій і подій, яка може вплинути на рішення, що приймаються на її основі;

– принцип послідовності, який передбачає постійне із року в рік застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики повинна бути обґрунтована і розкрита у фінансовій звітності;

– принцип обачності, згідно з яким методи оцінювання, що застосовуються в бухгалтерському обліку, повинні запобігти заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства;

– принцип превалювання змісту над формою, за яким операції повинні обліковуватись відповідно до їх сутності, а не лише з юридичної форми;

– принцип єдиного грошового вимірника, який передбачає вимірювання та узагальнення всіх операцій підприємства у його фінансовій звітності в єдиній грошовій одиниці.

9.3. Користувачі внутрішньої інформації підприємства

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

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо:

– придбання, продажу та володіння цінними паперами;

– участі в капіталі підприємства;

– оцінки якості управління;

– оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання;

– забезпеченості зобов'язань підприємства;

– визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу;

– регулювання діяльності підприємства;

– інших рішень.

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

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

Серед зовнішніх користувачів виділяють:

1) користувачі, безпосередньо зацікавлені в діяльності підприємства:

– теперішні та потенційні власники підприємства, яким необхідно визначити збільшення або зменшення частки власних коштів підприємства та оцінити ефективність використання ресурсів керівництвом підприємства;

– теперішні та потенційні кредитори, які використовують звітність для оцінювання доцільності надання або продовження кредиту, визначення умов кредитування, гарантій повернення кредитів, оцінки довіри до підприємства, як до клієнта;

– постачальники та покупці, які визначають надійність ділових зв'язків з клієнтом;

– держава в особі податкових органів, які перевіряють правильність оформлення звітних документів, розрахунок податків, визначають податкову політику;

– працівники підприємства, які цікавляться даними звітності з точки зору рівня їх заробітної плати та перспектив роботи на підприємстві.

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

– аудиторські служби, які перевіряють дані звітності на відповідність законодавству та загальноприйнятим правилам обліку та звітності з метою захисту інтересів інвесторів;

– консультанти з фінансових питань, які використовують звітність з метою розроблення рекомендацій своїм клієнтам щодо розміщення капіталу в те чи інше підприємство;

– біржі цінних паперів;

– державні органи, які приймають рішення про реєстрацію підприємств, призупинення їх діяльності та оцінюють необхідність зміни методів обліку та складання звітності;

– юристи, яким необхідна звітність для оцінювання виконання умов договорів, дотримання законодавчих норм при розподілі прибутку, а також для визначення умов пенсійного забезпечення;

– статистичні органи, які використовують звітність для статистичних узагальнень по галузях та для порівняльного аналізу й оцінювання результатів діяльності на галузевому рівні;

– преса та інформаційні агентства, які використовують звітність для підготовки оглядів, оцінювання тенденцій розвитку і аналізу діяльності окремих підприємств та галузей, розрахунку узагальнених показників фінансової діяльності;

– профспілки, зацікавлені у фінансовій інформації для визначення власних вимог у відношенні до заробітної плати та умов трудових угод;

– громадськість, якій необхідна інформація щодо діапазону діяльності підприємства, кількості надання ним робочих місць тощо.

Який інтерес у найбільш важливих груп користувачів викликає те чи інше джерело інформації узагальнено в таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Інтереси користувачів фінансової звітності

Користувачі	Інтереси	Джерела інформації
1. Менеджери підприємства	Оцінка ефективності виробничої і фінансової діяльності; прийняття управлінських і фінансових рішень	Внутрішні звіти; фінансова звітність
2. Органи оподаткування	Оподаткування	Фінансова та податкова звітність, дані внутрішніх перевірок
3. Акціонери	Оцінка адекватності доходу ступеню ризику вкладених інвестицій; оцінка перспектив виплати дивідендів	Фінансова звітність
4. Кредитори	Визначення ступеня наявності ресурсів для погашення кредитів і сплати відсотків	Фінансова звітність, спеціальні довідки
5. Постачальники	Визначення наявності ресурсів для оплати поставок	Фінансова звітність
6. Покупці	Оцінка тривалості функціонування підприємства	Фінансова звітність
7. Службовці і робітники	Оцінка стабільності і рентабельності діяльності підприємства з метою визначення перспективи своєї зайнятості, отримання фінансових та інших пільг і виплат від підприємства	Фінансова звітність
8. Статистичні органи	Статистичні повідомлення	Фінансова та статистична звітність

9.4. Взаємозв'язок системи управління, контролінгу та інформатики

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

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

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

Взаємозв'язки різних рівнів управління, завдань визначення цілей, планування, аналізу, контролю і регулювання, відповідності між службами за результати діяльності з управлінні представлені на рис. 9.2.

Рис. 9.2. Розподіл функціональних обов'язків між службами менеджменту, контролінгу та інформатики

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

Основою такої системи є:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9.5. Фактори комплексного вирішення управлінських завдань за допомогою інформаційного забезпечення

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

Фактор часу. З урахуванням стратегічної важливості своєчасного інформаційного забезпечення для всіх видів діяльності і зростаючого рівня конкуренції необхідно, щоб перші етапи створення системи інформаційного забезпечення були завершені і перші результати її експлуатації були отримані через максимально короткий термін після прийняття рішення щодо

розроблення системи і початку її фінансування. Саме розроблення також має бути завершене в максимально короткий термін.

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

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

– досягати мети розроблення та впровадження системи;

– забезпечувати максимальну вигоду (прибуток) від розроблення;

– бути оптимальними в порівнянні з іншими варіантами реалізації.

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

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

Фактор наступності. В інформаційному забезпеченні завжди використовуються існуючі на підприємстві кошти, а також ноу-хау. Це пояснюється поступовістю переходу на нові технології, звичками і наявністю в кожному з попередніх рішень позитивних компонентів. Крім того, спадкоємність вкрай важлива в аналітичних системах для безперервного аналізу бізнесу і подання інформації із зовнішніх джерел з метою отримання істотно нової інформації і принципового розширення класу прийнятих рішень.

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

Системний підхід передбачає:

– визначення концепції розвитку АІС;

– вироблення технологічної платформи на підставі концепції розвитку системи;

– формування моделі системи бізнес-процесів і вироблення бізнес-правил;

– модернізацію правил роботи (регламенту) системи управління бізнесом;

– розроблення системи заходів щодо впровадження якісно нових елементів в роботі персоналу і всієї організації в результаті комплексної комп'ютеризації.

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

Послідовне використання системного підходу передбачає:

– прийняття рішень по розробленню архітектури системи контролінгу, що вимагають знань як у предметній галузі, так і в сфері створення комп'ютерних систем;

– вибір технологічної платформи, системотехнічних засобів і технології проектування;

– паралельне розроблення документації, включаючи технологічну;

– розроблення плану впровадження, супроводу та розвитку.

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

Контрольні запитання та завдання

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

ТЕМА 10. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

10.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю

10.2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю

10.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

10.1. Сутність та значення внутрішнього фінансового контролю

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

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

2) виявлення помилок конкретних виконавців. Вони можуть проявлятися у встановленні нереальних планів при наявності точних прогнозів, або в

невиконанні тих дій, які повинні бути застосовані для реалізації конкретних фінансових, інвестиційних, маркетингових та інших рішень;

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

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

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

Внутрішній контроль підпорядковується керівнику, який його організував, але він повинен бути по можливості функціонально й організаційно незалежним. Мета внутрішнього контролю – допомогти керівництву суб'єкта господарювання або органу управління (в тому числі і органу державного управління) ефективно виконувати свої функції. Внутрішні контролери представляють керівництву дані аналізу і оцінки, рекомендації та іншу необхідну інформацію, отриману в результаті перевірок. Використовуючи цю інформацію, керівництво вирішує, яких заходів необхідно вжити для усунення виявлених недоліків (якщо такі виявлені) і на яких ділянках є резерви для підвищення ефективності. Таким чином, внутрішній контроль:

– проводиться усередині підприємства (або структури управління) його службовцями (контролерами);

– організовується за рішенням керівництва підприємства (чи органу управління);

– інформація внутрішнього контролю, як правило, призначена для управлінського персоналу підприємства;

– внутрішній контроль утримується на кошти підприємства.

До обов'язків внутрішніх контролерів можуть бути також включені:

– перевірка ефективності систем контролю;

– оцінка економічності та ефективності дій підприємства;

– визначення рівня досягнення програмних цілей.

На внутрішніх контролерів можуть покладатися і функції управлінського аудиту.

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

Варто звернути увагу на те, що організація служб внутрішнього контролю необов'язкова для суб'єктів господарювання або управління. Працюючи в умовах жорсткої конкуренції, керівництво суб'єкта господарювання або органу управління зазвичай зацікавлене мати ефективний внутрішній контроль, але постійно зіставляє користь від діяльності внутрішніх контролерів і витрати на їх утримання. Якщо «баланс» буде не на користь внутрішнього контролю, то вживаються заходи до його поліпшення або до ліквідації.

У вітчизняній літературі внутрішній контроль в рамках бухгалтерського обліку часто називають внутрішньогосподарським, внутрішній контроль в рамках окремого міністерства чи відомства – внутрішньовідомчим. Таким чином, внутрішній контроль – це контроль, який організовує орган управління з метою підвищення ефективності проведеної їм фінансово-господарської діяльності. Інформація, отримана в результаті внутрішнього контролю, призначена в першу чергу для задоволення потреб органу управління, який організував цей контроль. Зазначимо також, що внутрішній контроль – поняття відносне: він внутрішній для органу управління, котрий його організував, але для контрольованої ним підструктури він фактично є зовнішнім контролем.

В корпоративному секторі внутрішній фінансовий контроль (ВФК) – це система процедур і персоналу, що покликана забезпечити облік та використання активів суто з бізнес-цілями (safeguarding of assets); виконати

вимоги законодавства (compliance) і надати достовірну фінансову звітність (reliable financial reporting). В тій або іншій мірі, будь-яке комерційне підприємство має систему ВКФ – проте її повнота і ефективність практично завжди викликають занепокоєність у інвесторів, власників й менеджменту компаній. В умовах глобальної фінансової невизначеності, бізнес витримує все більш зростаючу занепокоєність самозбереженням. Дійсно, не існує ідеальних систем ВФК, однак завжди є можливість побудувати адекватну систему.

10.2. Функції та форми внутрішнього фінансового контролю

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

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

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

Функції ревізора внутрішні і полягають у веденні облікової документації, дослідженні документообігу і контролю результатів фінансової діяльності по минулих і поточних торгових та фінансових операціях. Ревізор є головним бухгалтером, і йому доручають підготовку оперативних фінансових звітів, податкових декларацій, річного звіту та оформлення документів для державних регуляторних органів. Ревізор повинен впевнитися, що грошові кошти підприємства використовуються ефективно і за цільовим призначенням.

Функція казначея зовнішня. Він управляє капіталом акціонерної компанії і має контакти з кредиторами, інвесторами, акціонерами, страхувальниками, а також з державними органами. Казначей відповідає за ефективне управління майновими цінностями і борговими зобов'язаннями підприємства, фінансове

планування, капіталовкладення, розроблення кредитної, інвестиційної і дивідендної політики. Організує і координує роботу ревізора і казначея фінансовий директор корпорації. Йому доручається контроль за всіма етапами фінансової діяльності підприємства і роль фінансового радника її дирекції. Він бере участь у розробленні фінансової та інвестиційної політики.

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

Форми фінансового контролю

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

У залежності від співвідношення часу проведення контролю і часу здійснення фінансово-господарських операцій, що перевіряються, виділяють три основні форми фінансового контролю: попередній, поточний і послідуючий.

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

видатків установ і організацій, проектів законодавчих актів, договірних угод, установчих документів тощо. Передуючи здійсненню господарських і фінансових операцій, попередній контроль дозволяє ще на стадії прогнозів і планів усунути спроби порушення чинного фінансового законодавства та нецільового або нераціонального використання коштів, виявити джерела додаткових фінансових ресурсів.

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

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

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

Джерелами інформації для *документального (формального) контролю* є первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку, бухгалтерська,

статистична і оперативно-технічна звітність, нормативна, проектно-конструкторська, технологічна та інша документація.

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

10.3. Способи проведення внутрішнього фінансового контролю

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

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

Залежно від місця проведення перевірки поділяються на камеральні та виїзні. Це має відношення скоріше до податкової зовнішньої перевірки, але в рамках класифікації слід вказати і їх. Камеральна перевірка – це перевірка органом фінансового контролю представленої йому звітності та документів без виїзду на об'єкт (структурний підрозділ). У разі встановлення порушень

результати перевірки оформлюються актом. Дані результатів камеральної перевірки можуть бути використані при проведенні перевірок інших видів.

На відміну від камеральної, виїзна перевірка проводиться за місцем знаходження об'єкта (структурного підрозділу), що перевіряється.

За повнотою охоплення матеріалу розрізняють перевірки суцільні, коли перевіряються всі документи підприємства, без пропусків і припущень про відсутність порушень (а при фактичному контролі – і матеріальні цінності), і часткові (вибіркові), коли перевіряється лише частина (певна вибірка) документів. Суцільні перевірки найчастіше проводять у невеликих організаціях або в організаціях, де необхідно відновити облік (при його відсутності або знищенні первинних документів). Часткова перевірка може перерости в суцільну (у разі встановлення у вибірці, що перевіряється, порушень, які можуть бути характерні для всього масиву документів підприємства).

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

Комплексна перевірка – це перевірка суб'єкта господарювання (структурного підрозділу) за певний період з усіх питань його фінансово-господарської діяльності. Комплексну перевірку характеризують: взаємопов'язане вивчення економічної та юридичної сторін діяльності підприємства; участь в її проведенні спеціалістів, здатних кваліфіковано розібратися в специфіці діяльності організації; максимально можливе поєднання різних методичних прийомів документального та фактичного контролю з метою виявлення законності, достовірності та економічної доцільності господарських і фінансових операцій.

Вибіркова перевірка – це перевірка окремих сфер фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання (структурного підрозділу). Вибіркова перевірка проводиться або як елемент комплексної перевірки, або як окрема перевірка. Відповідно, її результати оформляються або окремим актом, або відображаються в акті комплексної перевірки.

Тематична (цільова) перевірка – це перевірка певного напряму або виду фінансово-господарських операцій суб'єкта господарювання (структурного підрозділу). Вона проводиться з визначеного кола питань або з однієї теми (питання) шляхом ознайомлення на місці з окремими сторонами господарської і фінансової діяльності. Результати тематичних перевірок використовуються при комплексній або вибірковій перевірці та відображаються в актах цих перевірок, або оформлюються як додатки. Можливі й самостійні тематичні перевірки – це теж елемент внутрішнього фінансового контролю.

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

– контроль планування,

– контроль структури капіталу,

– контроль інвестицій підприємства.

Контроль планування. Практика свідчить про те, що багато проблем підприємств починаються з некваліфіковано складених бізнес-планів, бюджетів і кошторисів. Причому помилки в цих паперах можуть бути як навмисні, тобто виникли в результаті зловживань, так і викликані недосконалістю прийнятої на підприємстві технології складання фінансових документів. З іншого боку, підприємства, де системи бюджетування і бізнес-планування знаходяться під контролем внутрішніх аудиторів, отримують можливість істотно підвищити ефективність своєї роботи. Їх, як правило, відрізняє висока координація в рамках управлінської структури, добра адаптивність до змін і висока мотивація роботи менеджерів. Бізнес-планування – процес багаторівневий, що вимагає від виконавця точності й дотримання формальних правил. Тому при оцінюванні цього напряму роботи підприємства внутрішньому контролерові доведеться врахувати цілу низку важливих дрібниць: обґрунтованість прийнятих стратегій бюджетування, включаючи прийнятий на підприємстві порядок складання бюджетів і кошторисів, методи розрахунку основних фінансових

показників бізнес-плану та оптимізації прибутку; склад, види та структуру бюджетів (бізнес-планів) підприємства і його підрозділів, широту їх застосування (за сферами діяльності, підрозділами, центрами відповідальності тощо), рівень деталізації і взаємозв'язку різних бюджетів (кошторисів), процедури розроблення (включаючи узгодження показників, затвердження та контроль), відповідальність за їх формування та виконання; процедури контролю за правильністю заповнення бюджетних форм, відповідністю значень бюджетних показників затвердженим плановим лімітам (нормам) та виконанням бюджетного регламенту (зокрема на предмет оперативності контролю, аналізу відхилень і оцінювання їх причин); санкції за невідповідність бюджетів існуючим на підприємстві правилам їх розроблення та оформлення; фактичне виконання процедур бюджетування і бізнес-планування (планування, моніторинг, складання звітів, контроль), порядок відповідальності за рівнями управління (відповідальність найбільш оптимально розподіляється при використанні оперативно корегованих, або «гнучких» кошторисів).

Контроль структури капіталу. Ще один об'єкт для внутрішнього фінансового контролю – структура капіталу підприємства. В ідеалі вона максимізує вартість підприємства і при цьому мінімізує загальну вартість його капіталу. При її оцінюванні необхідно, перш за все, проаналізувати й оцінити співвідношення позикового і власного капіталів, рівень фінансового левериджу, його залежність від структури фінансування, розмір і структуру позикових джерел. Важливо також з'ясувати, чи достатньо у підприємства оборотних коштів, наскільки ефективно використовуються власні кошти і позиковий капітал, а також оцінити процедури та умови залучення позик.

Практика низки підприємств показує, що підприємство отримає більш точні уявлення про якість структури свого капіталу, якщо розрахує ціну сукупного капіталу, вартість підприємства, коефіцієнт зростання власного капіталу, а також виявить тенденції зміни цих параметрів. При прийнятті рішень про зміну структури капіталу доводиться враховувати і деякі інші

критерії. Наприклад, якщо підприємство має намір залучати кредити, важливо оцінити, чи дозволять йому доходи своєчасно обслуговувати й погашати борги. Взагалі, вибираючи між короткостроковими і довгостроковими кредитами, краще надати перевагу другому варіанту – ліквідний ризик буде меншим і при цьому вартість боргу не повинна бути високою. Але в будь-якому випадку на підприємстві повинен бути забезпечений контроль за ритмічністю надходження позикових коштів і їх ефективним (цільовим і законним) використанням. З метою контролю слід, зокрема, виявити розриви в надходженні позикових коштів, уточнити їх причини і вплив на роботу підприємства. Такий аналіз допоможе як знайти способи мінімізації розривів, так і в цілому оцінити, наскільки ефективна діюча кредитна політика підприємства.

Контроль інвестицій підприємства. Фінансування підприємства можливо здійснювати і шляхом залучення інвестицій. У цьому випадку підприємству доведеться визначити свою політику щодо виплати доходів за цінними паперами, а отже, воно неминуче зіткнеться з дилемою. З одного боку, максимізація і стабільність виплат дивідендів впливають на зростання котирувань (а в разі якщо співвласниками підприємства є його працівники – на продуктивність праці). З іншого – збільшуючи раз у раз виплату дивідендів, підприємство автоматично скорочує частку прибутку, реінвестованого у виробництво. Доводиться шукати «золоту середину», пов'язуючи воєдино стратегічні цілі і поточні завдання підприємства. Далеко не завжди це завдання вдається вирішити успішно – через відсутність на підприємстві внутрішнього фінансового контролю. В даному випадку контролер повинен проаналізувати фактори, що зумовлюють переважну для даного підприємства дивідендну політику (консервативну, компромісну або агресивну). Слід, зокрема, враховувати темпи зростання підприємства, його прибутковість і залежність від залучення позичкового капіталу. Вирішальною обставиною може виявитися і довгострокова стратегія мажоритарних власників. Очевидно, що реінвестування коштів поряд з максимальним скороченням кількості акціонерів

і виплачуваних їм «преміальних» буде найкращим варіантом для тих, хто має намір зберегти контроль над бізнесом у своїх руках. Буває і так, що підприємство відчуває нестачу коштів на розвиток і списує це на необхідність платити дивіденди. Насправді ж причина в тому, що встановлений керівництвом підприємства порядок прийняття рішень за такими виплатами порушується. Або ж прийнята процедура просто неефективна. Наприклад, підприємство правомірне відмовити в дивідендах акціонерові, який прострочив черговий внесок до статутного капіталу, проте регулярно платить йому гроші. Уникнути подібних ситуацій можна лише єдиним способом: внутрішній фінансовий контроль повинен дуже детально проаналізувати документальне підґрунтя й історію своїх взаємин з акціонерами. Продумана інвестиційна політика забезпечує підприємству максимальний економічний, науково-технічний, екологічний та соціальний ефект. Обсяг вкладень повинен співвідноситися з обсягами активів, а кошти, що виділяються на безприбуткові інвестиційні проекти ефективно витрачатимуться. Щоб оцінити, чи насправді добре йдуть справи на підприємстві, внутрішній фінансовий контроль має проаналізувати значний обсяг інформації. При цьому особливу увагу варто звернути на сформований порядок прийняття інвестиційних рішень, оскільки це «слабке місце» багатьох підприємств. З метою контролю слід ретельно проаналізувати й оцінити процедури інвестиційного аналізу та прийняття інвестиційних рішень:

– процедури визначення обсягу, загальної економічної та іншої ефективності, строків окупності довгострокових вкладень капіталу;

– порядок прийняття рішень за джерелами засобів фінансування інвестицій, процедури дисконтування й оцінювання вартості капіталу та аналізу фінансових потоків проектів;

– методи оптимізації термінів реалізації проектів і порівняльного аналізу ефективності проектів з однаковими й неоднаковими термінами реалізації;

– критерії вибору відтворювальних альтернатив;

– способи оцінювання впливу інфляції на інвестиційні рішення;

– методи аналізу проектних ризиків;

– склад відповідальних за розроблення та прийняття інвестиційних рішень, порядок прийняття цих рішень, джерела і якість використовуваної при цьому інформації.

Окремий випадок інвестиційної діяльності підприємства – його портфель цінних паперів. В ідеалі він забезпечує найкраще співвідношення ризику і прибутковості. Звідси логічно випливає правило: формування портфеля повинно бути направлене на максимізацію доходу при одночасному зниженні рівня ризику. Крім того, необхідно врахувати, що оптимальний портфель цінних паперів – диверсифікований, він має високу ліквідність, а витрати на його управління мінімальні. З метою контролю за «портфельною» діяльністю слід, перш за все, уточнити цілі й стратегії підприємства, фінансові програми розвитку та напрями довгострокових вкладень у цінні папери. Важливо також встановити цілі портфеля (збереження і приріст капіталу, доступ до майнових і немайнових прав, розширення сфери впливу, страхування від ризиків тощо) і оцінити, наскільки вони відповідають завданням підприємства в цілому. Безумовно, фактичне наповнення портфеля також повинне бути пов'язане зі стратегією інвестора.

Отже, система внутрішнього контролю промислового підприємства повинна орієнтуватися на забезпечення таких основних показників ефективності функціонування в сучасних умовах:

1) стійкий стан підприємства на ринках;

2) стабільний фінансовий стан підприємства;

3) своєчасна адаптація систем виробництва й управління підприємства до динамічного зовнішнього середовища (ринкової кон'юнктури);

4) якість системи захисту інформації на підприємстві;

5) якість системи внутрішнього контролю на підприємстві.

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

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте сутність внутрішнього фінансового контролю.

2. Які питання покликана вирішувати система контролю?

3. Визначте та порівняйте функції ревізора і казначея.

4. Які форми фінансового контролю на підприємстві?

5. В чому полягає сутність попереднього і поточного контролю?

6. Визначте роль та сутність послідуючого фінансового контролю.

7. Визначте сутність, призначення та види перевірок на підприємстві.

8. Що собою являє контроль планування та яке значення він має у системі фінансового контролінгу?

9. Дайте характеристику та визначте зміст контролю структури капіталу.

10. Які процедури, фактори та показники оцінюються в процесі інвестиційного аналізу?

ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЙНА ПІДТРИМКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

11.1. Формування єдиного інформаційного простору

11.2. Інформаційні технології в системі контролінгу

11.3. Інформаційна підтримка системи фінансового контролінгу на підприємствах

11.1. Формування єдиного інформаційного простору

Застосування нових інформаційно-мережних технологій вимагають їхньої локалізації в контролінговій системі для підвищення ефективності управлінських процесів. Важкість формування єдиної інформаційної системи підприємств і їхніх контрагентів пов'язана як різносторонністю їхніх інтересів, так і вимогами до її універсальності. Інформаційна прозорість, яка досягається при її реалізації, сприяє зростанню конкурентоспроможності великих компаній,

інноваційному розвиткові бізнес-процесів за рахунок локалізації в ЄІП ефективно господарюючих підприємств.

Єдиний інформаційний простір являє собою сукупність баз та банків даних, технологій їх ведення і використання, інформаційно-телекомунікаційних систем та мереж, які функціонують на основі єдиних принципів і за загальними правилами, що забезпечує інформаційну взаємодію підприємств і їх контрагентів, а також задоволення їх інформаційних потреб.

Іншими словами, єдиний інформаційний простір складається з таких головних компонентів:

1) інформаційні ресурси (ІР) – бази і банки даних, усі види архівів, системи депозитаріїв державних ІР, бібліотеки, музейні сховища і т. ін.;

2) інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура:

3) територіально розподілені державні і корпоративні комп'ютерні мережі, телекомунікаційні мережі й системи спеціального призначення та загального користування, мережі й канали передачі даних, засоби комутації та управління інформаційними потоками;

4) інформаційні, комп'ютерні і телекомунікаційні технології – базові, прикладні та забезпечувальні системи, засоби їх реалізації;

5) науково-виробничий потенціал в галузях зв'язку, телекомунікацій, інформатики, обчислювальної техніки, поширення й доступу до інформації;

6) організаційні структури, включаючи кадри, що забезпечують функціонування й розвиток національної інформаційної інфраструктури;

7) ринок інформаційних технологій, засобів зв'язку, інформатизації та телекомунікацій, інформаційних продуктів і послуг;

8) система взаємодії інформаційного простору України зі світовими відкритими мережами;

9) система забезпечення інформаційного захисту (безпеки);

10) система масової інформації;

11) система інформаційного законодавства.

Сучасне значення поняття «єдиний інформаційний простір» (інфосфера) склалося в результаті еволюції концептуальної схеми розрізнення в сукупному геополітичному просторі галузей, регіонів, що мають властивості і дають змогу розглядати їх як самостійні простори зі своїми межами, структурою, ресурсами й особливостями взаємодії суб'єктів діяльності, які включають інформаційне забезпечення.

При цьому суттєво змінюється зміст таких процесів, як взаємодія у процесі спільної діяльності, конкуренція. Особливо помітною стає конкуренція внаслідок боротьби за досягнення інформаційної переваги, за володіння розвиненішим інформаційним ресурсом, що відкриває кращі можливості контролю над інформаційним ресурсом конкурента.

Інформаційна сфера – сукупність інформації, інформаційної інфраструктури суб'єктів, що здійснюють збір, формування, поширення і використання інформації, а також системи регулювання відповідних суспільних відносин. Інформаційна сфера – сукупність відносин, котрі виникають при: формуванні й використанні інформаційних ресурсів на основі створення, збору, оброблення, накопичення, зберігання, пошуку, розповсюдження і надання споживачеві документованої інформації; створенні й використанні інформаційних технологій та засобів їх забезпечення; захисту інформації, прав суб'єктів, що беруть участь в інформаційних процесах та інформатизації.

Інформаційна сфера є системоутворюючим чинником постіндустріального суспільства, що активно впливає на стан економічної, політичної, оборонної та інших складових національної безпеки.

Структура інформаційного простору

Основними структурними складовими інформаційного простору є інформаційні поля та інформаційні потоки. *Інформаційне поле* – це сукупність усієї зосередженої в просторі інформації, незалежно від її форми і стану, що знаходиться відокремлено як від об'єкта відображення, так і від суб'єкта сприйняття.

Рух інформації в інформаційному полі здійснюється за допомогою фізичного зв'язку між одержувачем і джерелом інформації, яка матеріалізується в інформаційному потоці.

Інформаційний потік – сукупність інформації, що переміщується в інформаційному просторі через канали комунікації. Інформаційні потоки можуть протікати як усередині окремих інфосфер, так і між ними, залежно від наявності каналів комунікації. Організаційний аспект структури інформаційного простору складають множини баз даних і банків даних, сховищ даних, технологій їх ведення, використання, інформаційних систем, мереж, застосувань, організаційних структур, котрі функціонують на основі певних принципів і за встановленими правилами, що забезпечують інформаційну взаємодію об'єктів.

До складу технологічних та організаційних елементів інформаційного простору відносять *інформаційну інфраструктуру* – середовище, яке забезпечує можливість збору, передачі, зберігання, автоматизованого оброблення й розповсюдження інформації в суспільстві. Інформаційна інфраструктура суспільства утворюється сукупністю: інформаційних і телекомунікаційних систем та мереж зв'язку, індустрії засобів інформатизації, телекомунікації і зв'язку; систем формування і забезпечення збереження інформаційних ресурсів; системи забезпечення доступу до інформаційно-телекомунікаційних систем, мереж зв'язку та інформаційних ресурсів; індустрії інформації та ринку інформаційних послуг; системи підготовки кадрів, проведення наукових досліджень; алгоритмів і програмних засобів, що забезпечують функціонування програмно-апаратних платформ тощо.

Основні функції, що нині виконує інформаційний простір, узагальнені на рисунку 11.1.

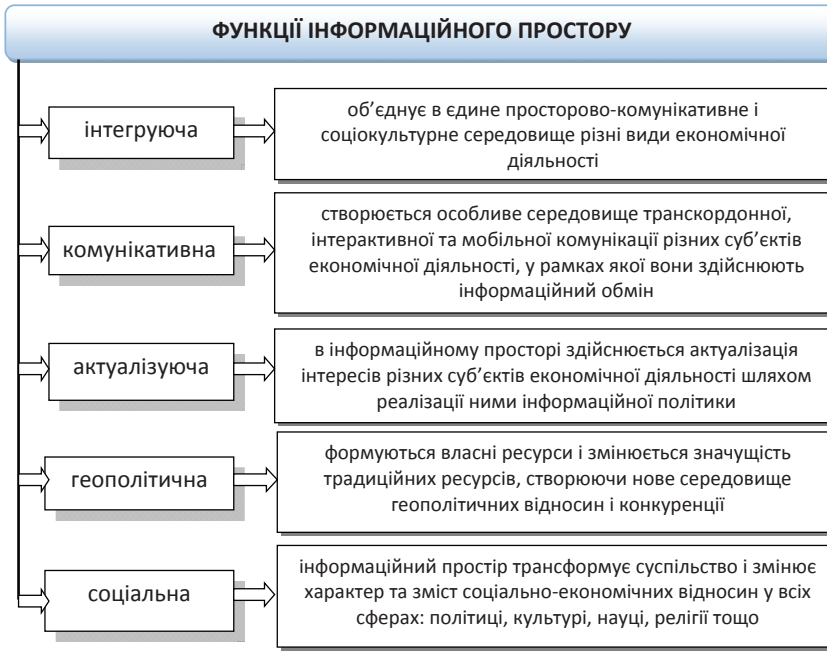


Рис. 11.1. Основні функції інформаційного простору

Швидке зростання обсягів інформаційних ресурсів людства і поява новітніх технологій викликають докорінні зміни в діяльності підприємств та їх бізнес-процесів. Більш пріоритетним стає нематеріальне виробництво, наука, освіта, що сприяє розвитку промисловості на основі комп'ютеризації, інформатизації, автоматизації всіх циклів виробництва.

При розвитку інформаційної технології виявляються п’ять сучасних взаємопов’язаних і підсилюючих одна одну інформаційних тенденцій, котрі домінують:

– ускладнення інформаційних продуктів (послуг);

– забезпечення сумісності;

– ліквідація проміжних ланок;

– глобалізація;

– конвергенція.

Деталізуємо ці тенденції.

Ускладнення інформаційних продуктів (послуг). В інформаційній технології можна виділити дві складові:

– механізм генерування інформаційного продукту за запитом;

– кошти доставки цього інформаційного продукту в зручний час і в зручній для користувача формі.

Сам інформаційний продукт виступає у вигляді специфічної послуги, коли деякий інформаційний зміст надається в користування споживачеві. Інформаційний продукт – це в загальному вигляді являє повідомлення і носія цього повідомлення (екран комп'ютера, папір, різні інформаційні носії).

Забезпечення сумісності. Провідною технологічною проблемою для постачальників і споживачів інформації є забезпечення сумісності – можливості вільного обміну інформацією різного роду. Зусилля по стандартизації програмних, апаратних та інформаційних складових забезпечують уніфікацію не їх змісту, а зовнішніх форм. Завдяки цьому можна змінити конфігурацію програмно-технічних засобів і забезпечити передачу та зберігання різноманітної інформації.

Рішення проблеми сумісності інформації вимагає повної відповідності та взаємної пов'язаності складових телефонії, оброблення даних, засобів введення-виведення інформації, передачі даних, зберігання і перетворення, аудіо- та відеоінформації. Поки сумісність і взаємодія починаються та закінчуються людськими видами інформації – мова, чорно-білі і кольорові дані, зображення в статиці й динаміці – та трьома людськими почуттями їх сприйняття – слух, дотик і зір.

Ліквідація проміжних ланок. Розроблення нових методів, що забезпечують перетворення інформації в форми, зручні й доступні для негайного використання споживачем, призвело до тенденції ліквідації проміжних ланок. Наприклад, з телефонних систем свого часу були виключені телефоністи («з'єднувачі»), потім в результаті впровадження кредитних

телефонних карток – співробітники, що збирають гроші. У банківській сфері більшість готівки видається через банкомати, а не через касирів.

У більш широкому аспекті слід відмітити зміну відносин на підприємстві (виробництво – забезпечення), між підприємствами (продавець – посередник – покупець), між підприємством і споживачем. Немає необхідності доручати щось посереднику, якщо виробник і кінцевий споживач легко можуть зв'язатися один з одним і їх інформаційна обізнаність вирівнюється. Посередник не може додати вартості за рахунок інформації, оскільки споживач отримує її безпосередньо від першоджерела та без спотворення й зайвого клопоту. Одночасно зі змінами технології та кількості персоналу змінюється підхід до підготовки прийняття рішення, оскільки все більший обсяг питань можна перекласти на моделі, здатні в інтерактивному режимі врахувати всі побажання споживача інформації, продуктів і послуг.

Глобалізація. У міру розвитку засобів інформатики робочим місцем (офісом) ділової людини стає борт літака, палуба теплохода або салон автомашини. Повноправними атрибутами ділової людини стали мобільний телефон, електронний блокнот, персональний комп'ютер, планшет тощо. За допомогою вбудованих у ці та інші пристрої засобів зв'язку можна легко включитися в планетарну інформаційну систему в будь-якому місці Землі.

Цілодобове підключення до інформації про стан ринків докорінно змінює умови проведення ділових операцій. Інформація легко передається через кордони регіонів і держав. Інформаційна ізоляція держав і протекціонізм в питаннях свободи передачі інформації ведуть до їх економічного відставання. Економіка остаточно стає загальносвітовою й відкритою, а її інформаційна інфраструктура визначається глобальним телекомунікаційним комплексом.

Конвергенція. Конвергенція – це тенденція, котра означає збіжність, тотожність інформаційних ознак, тобто подібність будови й функцій у відносно далеких за походженням пристроях.

Фактично елементи конвергенції в інформаційних системах раціоналізують номенклатуру засобів інформатики і додають їм споживчу

вартість. Взаємне посилення інформаційних функцій в одному пристрої знижує вартість виробів, стимулює їх попит, веде до розширення використання інформаційних технологій. Конвергенція ринкових послуг, розвиток засобів їх постачання підвищують можливість створення складних інтегрованих інформаційних продуктів, до яких доступ споживачів здійснюється за допомогою взаємодіючих одна з одною інформаційних систем, а також сприяють ліквідації проміжних ланок при роботі підприємців на міжнародному ринку.

11.2. Інформаційні технології в системі контролінгу

Інформаційні технології контролінгу являють собою систему компонентів апаратного, технічного та інтелектуального забезпечення, які інтегровані між собою та взаємодіють з метою ефективної автоматизації контролінгової діяльності.

Особливу роль серед складових інформаційних технологій контролінгу займає інформаційна система як сукупність певних засобів, правил, методів, принципів та алгоритмів збирання, оброблення, зберігання та передачі інформації, оскільки саме програмні продукти забезпечують організовану роботу апаратного забезпечення та створюють умови для застосування та розвитку інтелектуального потенціалу користувачів.

В системі контролінгу досить широкого поширення набули інформаційні системи та технології – як такі інструменти, що підвищують ефективність роботи підприємства, проте їх впровадження є досить тривалим, вартісним, трудомістким і ризиковим процесом.

У даний час на вітчизняному ринку представлена значна кількість інформаційних систем, розробники яких анонсують їх широкі можливості для автоматизації управління підприємствами. Для забезпечення максимальної ефективності контролінгової діяльності на підприємстві доцільно обирати саме ті інформаційні системи, що найповніше задовольняють інформаційні потреби менеджерів та контролерів.

Впровадження інтегрованих автоматизованих систем управління підприємством класу MRP (Material Requirements Planning), MRP II (Manufactory Resource Planning), і ERP (Enterprise Requirements Planning) призводить до позитивних змін у діяльності підприємства і появи нових можливостей, серед яких можна виділити: можливість обліку складності й різноманітності продукції та послуг у плануванні та фінансовому аналізі; здатність передбачити і задовольнити весь спектр вимог з обслуговування клієнтів; можливість адекватно оцінити масштаби та складність ринків; здатність своєчасно реагувати на зміну законодавства; підтримка нарощування капіталу і розвитку трудових ресурсів; оперативна реакція на зміни ринку.

Ці системи дозволяють:

– повністю автоматизувати збір важливої для управління підприємством інформації;

– проводити ранжування й аналіз загального потоку оперативних даних, агрегуючи отримані результати і перетворюючи їх в управлінську інформацію;

– одержувати миттєвий доступ до будь-якої інформації системи;

– забезпечити режим роботи, включаючи децентралізоване використання.

Варто пам’ятати, що впровадження контролінгової інформаційної системи пов’язане з великою часткою ризику невдачі й визначити однозначно які з систем принесуть найбільший ефект досить складно. Підприємство має вирішити це питання самостійно, проаналізувавши всі позитивні та негативні аспекти обраної корпоративної інформаційної системи.

Забезпечення впровадження інформаційних технологій для автоматизації роботи служби контролінгу на підприємстві можливо здійснити кількома альтернативними способами. Кожен з цих способів має свої переваги та недоліки (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Порівняння альтернативних способів автоматизації контролінгової діяльності

Спосіб автоматизації	Переваги	Недоліки
Автоматизація власними силами	- більш низька вартість розроблення; - оперативніша й ефективніша підтримка в період експлуатації; - оптимальна функціональна насиченість системи, швидкість та зручність для користувачів.	- значні затрати праці; - залежність від розробника; - тривалість упровадження; - ненадійність; - низька перспективність; - незначна кількість користувачів (до 10 осіб); - придатність для невеликих підприємства.
Використання готової інформаційної системи		
Локальна система	- гарантія розробника; - доступна ціна; - швидке впровадження; - інтегрованість; - індивідуалізація управлінського обліку; - оперативність корегування налаштувань при змінах законодавства.	- нездатність забезпечення повною інформацією; - слабка орієнтація на конкретну мережу; - неповнота рішень; - нерозвиненість планово-аналітичних функцій; - обмежена перспективність; - невелика кількість користувачів (20 – 30 осіб).
Комплексна система	- повнота рішень; - забезпечення фінансового та управлінського обліку; - повнота набору програмно-апаратних засобів; - гарантія розробника та впроваджувача; - сумісність з іншими системами.	- значні фінансові витрати; - тривалий час упровадження; - висока ймовірність невдалого впровадження; - ризик морального старіння; - значні витрати на підготовку персоналу та підтримку; - наявність зайвих функціональних модулів; - тривалий період окупності інвестицій.

Зі стрімким розвитком цифрових технологій для контролерів розширюються можливості підвищити якість та результативність своєї професійної діяльності. Наприклад, передовий бізнес досить ефективно використовує технологію Business Intelligence (в перекладі з англійської «бізнес-аналітика»). Як термін Business Intelligence (BI) почав уживатися в 1989 році та був запропонований Говардом Дреснером з Gartner Group разом з комп'ютерними моделями для прийняття рішень. Ця технологія запропонована з метою опису методів та концепцій для покращення прийняття бізнес-рішень за допомогою комп'ютеризованих систем підтримки прийняття рішень.

Розвиток цих програм продовжується і досі, що дає можливість перетворювати дані на ідеї.

BI – це технологія, яка охоплює інтелектуальний аналіз даних та процесів, порівняльний аналіз і описову аналітику. За допомогою BI здійснюється аналіз усіх даних, котрі створені бізнесом. BI представляє легкі для перегляду звіти, тенденції та показники ефективності, які обґрунтовують управлінські рішення.

Метою BI-систем є підвищення якості інформації для прийняття управлінських рішень. BI-системи раніше були відомі під назвою Систем підтримки прийняття рішень (СППР, DSS-Decision Support System). Як синоніми поняття «СППР» використовують також поняття «аналітична система» або «управлінська система».

Отже, бізнес-аналітика – це поєднання аналітики, інтелектуального аналізу даних, візуалізації даних, інструментів та інфраструктури даних з метою покращення механізму прийняття рішень на основі даних. BI-системи або системи бізнес-аналітики призначені для розв'язання проблем традиційного аналізу даних. З кожним роком бізнес-аналітика охоплює все більше процесів з метою зростання ефективності.

В період бурхливого розвитку IT-технологій системи Business Intelligence є одним з найбільш перспективних рішень у бізнесі. Вони дозволяють користувачам, зокрема власникам бізнесу, моделювати, аналізувати, досліджувати, управляти даними та поширювати результати за допомогою IT та штучного інтелекту. Сучасні BI-системи застосовуються для візуального представлення даних кінцевим користувачам, використовуючи засоби штучного інтелекту з метою надання автоматизованої інформації. Дедалі більше зростає значення BI-систем для менеджерів, які приймають рішення, саме тому автоматизована аналітична інформація має відповідати не тільки вимогам статистичної значущості, а й бути актуальною в контексті цілей користувача, його робочих задач та майбутніх рішень, на які впливають дані. Можливості систем бізнес-аналітики допомагають розширити бачення даних та створення аналітичних панелей (дашбордів) з розширенням контекстуальної інформації, переорієнтації уваги на процеси прийняття рішень та, в результаті, прийняття управлінських рішень, які призведуть до покращення бізнесу.

Використання систем бізнес-аналітики дозволяє вирішити такі завдання:

– забезпечення гнучкої та наочної роботи з великим обсягом даних;

– надання можливості швидкої консолідації даних з різних джерел;

– персоналізація звітів та автоматичне їх оновлення;
– оптимізація використання робочого часу працівників, витраченого на аналіз результатів роботи;
– достатньо простий механізм впровадження та подальшої роботи без необхідності постійної підтримки IT-відділу.

Іншою, не менш ефективною технологією є Big Data, яка надає можливість оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві за допомогою аналізу бази даних та побудові відповідних прогнозів. Технології Big Data широко використовуються у фінансовій сфері. Порівняно з традиційним аналізом даних Big Data-аналітика має низку переваг. До основних таких переваг належать швидкість та релевантність отриманої інформації. Використання Big Data-аналітики набуло популярності на фінансових та інвестиційних ринках. Фінансові інститути та інвестори використовують значні обсяги даних, зокрема, ціни на акції, обсяги торгів, фінансово-економічні показники підприємств для прогнозування ситуації на ринку, визначення трендів та прийняття відповідних рішень щодо купівлі або продажу акцій, зобов'язань, валют та інших інструментів. Також Big Data застосовують з метою оптимізації виробничих процесів, управлінні ланцюгами поставок, прогнозуванні поведінки споживачів, визначенні оптимальної цінової політики, управлінні ризиками тощо. Більші обсяги даних, зібраних із виробничих ліній, логістичних систем, складів, транспортних мереж та інших джерел дозволяють підприємствам оптимізувати свою діяльність, мінімізувати виробничі простої, підвищити ефективність і якість продукції та послуг.

Ключові переваги для підприємства при використанні Big Data узагальнені на рисунку 11.2.

Рис. 11.2. Основні переваги для підприємства при використанні Big Data-аналітика

Найбільш поширені технології Big Data, які застосовуються для аналізу даних в діяльності підприємств узагальнені в таблиці 11.2.

Таблиця 11.2

Характеристика технологій Big Data для аналізу баз даних

Технологія	*Характеристика*
Збір і аналіз великих обсягів даних	За допомогою технологій Hadoop, Spark та інших інструментів аналітики й менеджери можуть збирати, зберігати та аналізувати значні обсяги даних із різних джерел, зокрема соціальних мереж, датчиків, транзакцій, клієнтських даних та інших, для виявлення тенденцій, патернів (повторювальні моделі, схеми, принципи, що використовуються для вирішення типових завдань) і кореляцій в економічних процесах.
Машинне навчання та	Дозволяє підприємствам виявляти приховані закономірності, прогнозувати ринкові тенденції,

аналітика даних	оптимізувати бізнес-процеси, визначати переваги та поведінку споживачів, проводити аналіз ризиків тощо.
Розподілені бази даних і хмарні обчислення	Дозволяють зберігати й обробляти дані в розподілених базах даних, а також використовувати хмарні обчислення для ефективнішого керування великими обсягами даних, аналізу й оброблення.
Аналіз соціальних медіа	Використовуються для аналізу думок, настроїв, тенденцій та інформації споживачів у соціальних мережах, що може бути цінною інформацією для маркетингових досліджень, просування продуктів і послуг.
Аналіз фінансових даних	Використовують для аналізу даних про фінансові ринки, транзакції, інвестиції, кредитну та банківську діяльність, що може допомогти в ухваленні рішень у сфері інвестицій, ризик-менеджменту та фінансового планування.
Прогнозування та оптимізація	Застосовуються для організації, прогнозування та оптимізації бізнес-процесів на основі даних, таких як запит, пропозиції, ціни, конкурентна активність та інші фактори, які сприятимуть прийняттю більш інформованих та ефективних фінансових рішень.
Аналіз даних логістики і ланцюгів постачань	Застосовуються для аналізу даних про логістичні процеси, ланцюги постачань і транспортну логістику, що сприятиме оптимізації логістичних операцій, зниженню витрат і підвищенню ефективності постачання товарів і послуг.
Аналіз даних клієнтів	Використовуються для аналізу даних про клієнтів, їх переваг, вікових категорій споживачів, купівельну спроможність, що сприятиме покращенню маркетингових стратегій, персоналізації пропозицій і підвищенні задоволеності клієнтів.
Аналіз даних про конкурентне середовище	Використовуються для аналізу даних про конкурентне середовище, зокрема про ціни, продукти, маркетингову активність конкурентів, які можуть допомогти в прийнятті рішень з ціноутворення, маркетингових стратегій і розвитку конкурентоспроможності підприємства.

З метою інформаційної підтримки контролінгу до складу інформаційної системи має бути включений спеціальний модуль «Контролінг». Це необхідно для того, щоб система забезпечувала не тільки комп'ютерну підтримку контролінгу та надавала актуальну й достовірну інформацію про всі бізнес-процеси підприємства, але й стала системою, що несе в собі інформацію про повний ринковий цикл – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності підприємства.

Ефективним засобом попереднього відбору програмного забезпечення фахівці називають створення каталогу критеріїв, що містить перелік функцій, які повинні бути реалізовані.

При врахуванні критеріїв відбору програмних продуктів для контролінгу необхідно забезпечити такі вимоги: інтегрованість, функціональна гнучкість, надійність, захищеність та конфіденційність, відкритість, прозорість, економічність, розповсюдженість, законність.

Додатковими критеріями є такі вимоги: наявність локалізованої версії програмного забезпечення; наявність методики впровадження; наявність готових програм навчання персоналу; кваліфікація консультантів по роботі з програмним продуктом; наявність сертифікованої служби супроводження та інші.

11.3. ІТ як інструментарій контролінгу

Основну роль у програмі формування системи контролінгу відводять інформаційним системам і технологіям як інструментам контролінгу, що підвищують ефективність роботи підприємства. Тому успішна діяльність бізнесу на конкурентному ринку залежить від того, яке інформаційне забезпечення контролінгу обиратиме керівництво підприємства.

Інформаційна підтримка системи управління підприємством відіграє важливу роль у вирішенні завдань фінансового контролінгу. При цьому запроваджувати системи інформаційної підтримки варто, враховуючи потреби і можливості підприємств різних галузей та різних масштабів. Це дозволить забезпечити максимальну ефективність контролінгової діяльності, сприятиме переведенню управління на більш якісний рівень, відкриє нові можливості та перспективи для розвитку.

Перспективними для підприємств України є економетричні моделі, нейромережеві та нечіткі алгоритми. Вони потребують детального вивчення і використання фахівцями з фінансового контролінгу, зважаючи на адекватність цих систем широкому класу фінансових завдань, як у реальному секторі економіки так і на ринку фінансових послуг.

Інформація – основа гнучкості в системі контролінгу. Вона дозволяє отримати рішення як ефективніше й вигідніше в економічному контексті організувати виробництво товарів або послуг. Знання та інформація стають стратегічними ресурсами, оскільки поряд з емпіричним знанням і повсякденним досвідом в економічну діяльність безпосередньо залучається систематизоване теоретичне знання.

Традиційні паперові носії інформації перешкоджають ефективному впровадженню таких передових технологій управління, як контролінг. У цьому контексті використання сучасних методів збору, обробки, зберігання, аналізу та подання інформації для підготовки управлінських рішень є одним з найважливіших важелів розвитку бізнесу.

Користуючись інформаційними джерелами, контролерові слід ураховувати, що необхідна інформація розсіяна по безлічі джерел і місць зберігання. Зібрати, тематично об'єднати і обробити інформацію так, щоб прискорити доступ до неї і представити її у вигляді, зручному для інтерпретації користувачем, дозволяє автоматизована інформаційна система (далі – АІС).

Науковці розглядають підприємство як інформаційну систему, в якій сконцентровано чотири потоки інформації: два зовнішніх і два внутрішніх. Зокрема, зовнішнє ділове середовище (або макросферу) формують сукупність економічних і політичних суб'єктів, котрі діють за межами підприємства, і відносини, що складаються між ними й підприємством (рис. 11.3). У свою чергу останні визначають взаємодію між підприємством, його реальними і потенційними клієнтами, а також конкурентами. Згідно з оцінками експертів, найбільші можливості підприємству забезпечують кваліфікація персоналу і технологічна база, а найбільша небезпека криється в несподіваних діях з боку конкурентів.

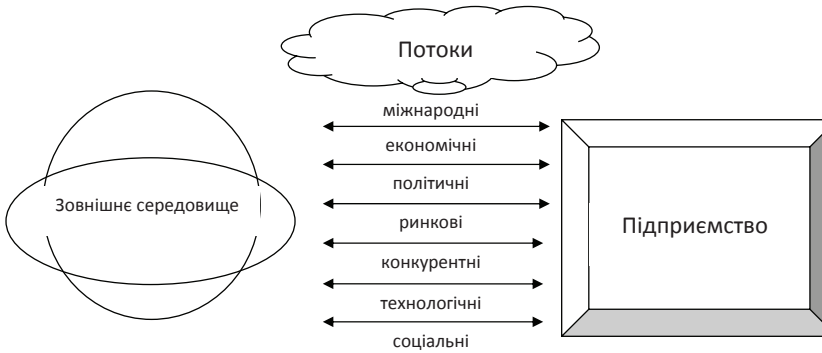


Рис. 11.3. Зовнішні інформаційні потоки підприємства

Внутрішнє ділове середовище формують відносини в колективі підприємства, що визначають насиченість інформаційних та інтенсивність комунікаційних потоків, а також знання.

Інформаційне збагачення сучасного бізнесу – його найбільш характерна риса. Виграє той, хто ефективніше збирає, обробляє та використовує інформацію про можливості, що відкриваються перед бізнесом.

АІС повинна забезпечити можливість комплексного використання всієї системи інформаційних джерел для вирішення традиційних і нерегламентованих аналітичних задач. Для цього система підтримки прийняття рішень повинна базуватися на концепції єдиного інформаційного простору.

Ключовими напрямами в створенні інформаційної системи, що віддзеркалює зазначену концепцію, є впровадження електронного документообігу та можливості роботи з електронними версіями паперових документів, а також створення інформаційного сховища.

Об'єктом автоматизації інформації є процеси:

– створення документів;

– підготовки, обліку, систематизації та архівного зберігання, пошуку і отримання організаційно-розпорядчих, звітно-статистичних, облікових, планових, інформаційно-довідкових та інших управлінських документів;

– роботи з документами (передача, облік, контроль виконання та ін.).

Стрижнем електронного документообігу є система управління електронним документообігом (СУЕД) (рис. 11.4).

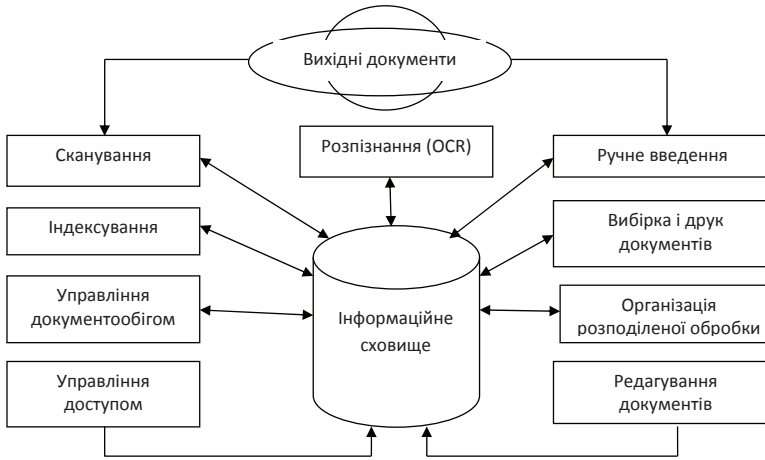


Рис. 11.4. Основні складові СУЕД

Ця система призначена для досягнення таких цілей:

– інтеграції процесів документального забезпечення управління підприємством в межах єдиної інформаційної системи;

– підвищення інформованості керівництва та фахівців за рахунок збільшення обсягів інформаційного зберігання, централізованого оброблення інформації, зменшення часу пошуку документів, підготовки звітів і доповідей, а також за рахунок підвищення повноти та достовірності звітів;

– зменшення вартості документального забезпечення управління підприємством за рахунок переходу від паперового діловодства до електронного, зниження вартості копіювання та передачі паперових документів;

– зменшення вартості і скорочення часу пошуку паперових оригіналів документів у архівному збереженні за рахунок отримання точної адресації в електронному вигляді;

– інтеграції інформаційних процесів в рамках кооперації підприємств;

– створення якісно нової інформаційної бази для наступного вдосконалення процесів забезпечення управління необхідною документацією і технології роботи з документами.

Система повинна відповідати існуючій інформаційно-організаційній структурі підприємства (групи підприємств) і забезпечувати свою модифікацію у міру вдосконалення цієї структури. Сучасні інформаційні системи підтримують інтерпретацію інформації як сукупності даних про бізнес-об'єкти. Це надзвичайно зручно для непрофесійних користувачів ЕОМ, оскільки подібні засоби дозволяють аналітику, а тим більше менеджерові, сприймати модель даних у вигляді списку знайомих та природних для нього об'єктів, таких, як «клієнти», «договори», «оплата праці» тощо. В той же час більш кваліфікований користувач має можливість, описавши за допомогою вбудованого механізму формування запитів нові функції й уявлення, зберігати їх для використання колегами.

Особливо слід зазначити, що аналітиків цікавлять не тільки і, може, не стільки одномірні (одноаспектні) запити, скільки складні запити з декількома аспектами аналізу і множинними зв'язками. Наприклад, у запиті можуть бути накладені обмеження на часовий період, перелік продуктів і послуг, що піддаються аналізу, регіональні обмеження тощо. Не дивлячись на те, що подібні запити можуть бути описані заздалегідь, робити це не завжди зручно через непередбачуваність і численність запитів. Крім того, аналіз тільки починається, але ніяк не закінчуватиметься констатацією і фіксацією фактів, що відбувалися в минулому. Найбільш цікавим ефектом від аналітичних інструментів є прогноз на майбутнє і наявність механізмів моделювання за схемою «що ..., якщо ...».

Забезпечення зручності використання інформаційно-аналітичної системи багато в чому залежить від наданих користувачеві засобів інтерактивного спілкування. Цим визначається потреба у розробленні спеціальних засобів спілкування кінцевого користувача з інформаційно-аналітичною системою, що отримала назву користувацького інтерфейсу (менеджера / аналітика).

До основних фінансово-економічних завдань СППР належать: аналіз стану і прогноз тенденцій бізнесу та ринкової кон'юнктури, планування бізнесу та управління його розвитком. Комплекси завдань фінансового контролінгу узагальнені в таблиці 11.3.

Таблиця 11.3

Найважливіші комплекси завдань фінансового контролінгу

ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ				
Фінанси: - Ліквідність - Нормативи - Надходження/ витрачання	*Основна діяльність:* - Виробництво - Постачання - Збут - Управління - Кадри	*Фонди і резерви:* - Формування - Оптимізація оподаткування	*Діяльність філій:* - Порівняння «план-факт» - Вироблення корегуючих рішень	*Зовнішнє середовище:* - Ринкові тенденції - Політична та галузева кон'юнктура
ТАКТИЧНИЙ КОНТРОЛІНГ				
Сфера діяльності: - Послуги - Ринки	*Виконання:* - Підстави для діяльності - Накладні витрати	*Проекти:* - Довгострокові інвестиції - Портфельні інвестиції	*Прибуток/витрати філій:* - Послуги - Регіональні ринки	*Клієнти:* - Досьє клієнтів - Зв'язки клієнтів - Історія клієнта
КОНТРОЛІНГ ПОСЛУГ / ПРОДУКЦІЇ		*КОНТРОЛІНГ ФІЛІЙ*	*АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ*	
- Собівартість - Фактичні витрати/вартість послуги	- Контроль якості послуг - Накладні витрати	- Собівартість - Фактичні витрати / вартість послуг	- Результати діяльності підрозділів - Надання послуг - Бізнес-плани	- Визначення категорії клієнта - Маржа
СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ				
- Напрями діяльності - Цілі і задачі підприємства	- Принципи досягнення цілей і реалізації задач - План заходів на випадок критичної ситуації	- Принципи управління ресурсами - Принципи управління персоналом	- Розвиток мережі філій / представництв - Плани заходів філій на випадок критичних ситуацій	- Нові ринки / послуги - Стратегічні партнери і клієнти

Особливості аналітичних задач управління вимагають специфічних методів математичної підтримки підготовки прийняття рішень (ППР). Перш за все, вони мають бути описані в термінології, добре знайомій кінцевому користувачеві. Крім того, ці методи повинні дозволяти працювати з неповними або погано структурованими даними та інформацією.

Наприклад, досить ефективно у фінансовому контролінгу застосовуються статистичні методи кількісного аналізу, які є зручним інструментом вивчення фінансових ринків. Процес їх використання іноді гальмується через те, що вихідні дані мають недостатньо високу якість. Наукою, яка ґрунтується на

сучасному розвитку теорії і спостережень, пов'язаних з методами отримання висновків, є економетрика. У цій якості економетрика являє собою один із засобів фінансового контролінгу. Вона може використовуватися, по-перше, при визначенні ринкових тенденцій і цін у випадку застосування методу ринкової калькуляції маржі не тільки на поточну і минулу дати, але й у вигляді прогнозу на майбутнє. По-друге, економетричні моделі можуть служити підґрунтям у разі виявлення тенденцій зміни залишків по рахунках (кореспондентському, поточному, клієнтському) для управління ними. По-третє, економетричні моделі можуть допомогти при прогнозуванні ринків для формування комплексної програми розвитку і побудови середньострокових фінансових планів.

В умовах економічної та фінансової нестабільності використання економетричних моделей при формуванні середньострокових фінансових планів є актуальним для вітчизняного бізнесу.

Практично не застосовуються на українських підприємствах методи, засновані на нейронних мережах. У комерційному застосуванні нейронні мережі, як правило, представлені у вигляді програмних пакетів, плат-акселераторів для персональних комп'ютерів, нейромікросхем, а також спеціалізованих нейрокомп'ютерів. Для більшості додатків буває достатньо звичайного програмного пакета.

До основних переваг використання нейронних мереж в системі фінансового контролінгу слід віднести такі:

1. Найбільш важлива властивість нейронних мереж – здатність навчатися на безлічі прикладах у тих випадках, коли невідомі закономірності розвитку ситуації і які б не були залежності між вхідними та вихідними даними. У таких випадках (а до них можна віднести до 80% завдань фінансового аналізу) підходять як традиційні математичні методи, так і експертні системи.

2. Нейронні мережі здатні успішно вирішувати завдання, спираючись на неповну, спотворену, внутрішньо суперечливу і з шумовими поміхами вхідну інформацію.

3. Експлуатувати навчену нейронну мережу здатен навіть користувач-непрофесіонал.

4. Нейромережеві пакети дозволяють виключно легко підключатися до баз даних, електронної пошти та автоматизувати процес введення і первинної обробки даних.

5. Внутрішній паралелізм, властивий нейронним мережам, дозволяє практично безмежно нарощувати потужність нейросистеми. Почавши з простого пакету, можна в подальшому перейти на професійну версію або на спеціалізований нейрокомп'ютер з повною спадкоємністю створеного раніше програмного забезпечення.

Основні завдання фінансового контролінгу, що можуть вирішуються за допомогою нейромереж узагальнені на рисунку 11.5.

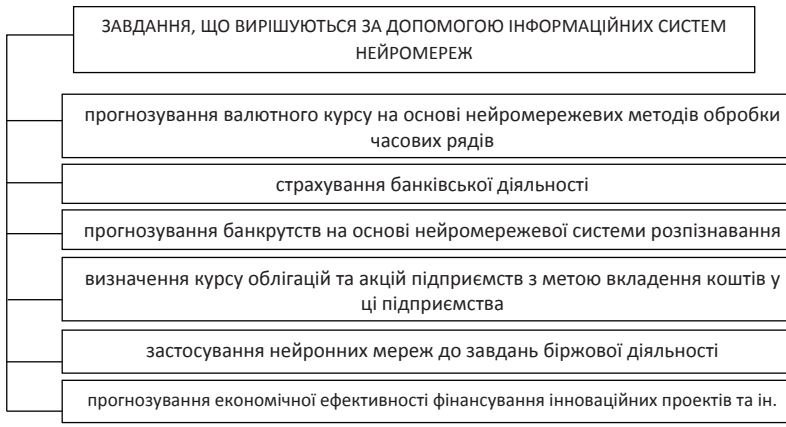


Рис. 11.5. Вирішення завдань фінансового контролінгу з використанням нейронної мережі

Потужним інструментом сучасної науки, який в Україні до останнього часу був практично мало відомий, є нечітка логіка, хоча в країнах розвиненої економіки її можна зустріти в багатьох виробництвах – від побутових відеокамер до систем управління озброєнням.

Теорія нечіткої логіки дозволяє виконувати над величинами, які знаходяться в деякому (безперервному або дискретному) діапазоні, весь спектр логічних операцій – об'єднання, перетин, заперечення та ін. Більше того, згідно відомої теореми FAT (Fuzzy Approximation Theorem), будь-яка математична система може бути аппроксімована системою, заснованою на нечіткій логіці.

Нечітка логіка застосовується при аналізі нових ринків, біржовій грі, оцінюванні політичних рейтингів, виборі оптимальної цінової стратегії тощо. З'явилися і комерційні системи масового застосування. Найбільш потужною і популярною серед них є пакет CubiCalc. Фактично пакет CubiCalc являє собою свого роду експертну систему, в якій користувач задає набір правил типу «якщо ..., то ...», а система намагається на основі цих правил адекватно реагувати на параметри поточної ситуації. Відмінність полягає в тому, що правила, які вводяться, містять нечіткі величини. Апарат нечіткої логіки, закладений в CubiCalc, дає можливість оперувати цими поняттями як точними й будувати на їх основі цілі логічні системи, не піклуючись про хиткість нечіткої природи результативних визначень.

Інформаційна підтримка системи управління підприємством відіграє важливу роль у вирішенні завдань фінансового контролінгу.

Запроваджувати розглянуті системи інформаційної підтримки варто, враховуючи потреби й можливості підприємств різних галузей та різних масштабів. Це дозволить забезпечити максимальну ефективність контролінгової діяльності, сприятиме переведенню управління на більш якісний рівень, відкриє нові можливості та перспективи для розвитку.

Економетричні моделі, нейромережеві та нечіткі алгоритми є безсумнівно перспективними, які потребують детального вивчення і використання фахівцями з фінансового контролінгу, зважаючи на адекватність цих систем широкому класу фінансових завдань, як у реальному секторі економіки так і на ринку фінансових послуг (прогнозування, експертні дослідження, управління портфелем тощо).

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

Системний підхід передбачає:

– визначення концепції розвитку АІС;

– вироблення технологічної платформи на підставі концепції розвитку системи;

– формування моделі системи бізнес-процесів і вироблення бізнес-правил;

– модернізацію правил роботи (регламенту) системи управління бізнесом;

– розроблення системи заходів щодо впровадження якісно нових елементів у роботі контролерів і всього підприємства в результаті комплексної комп'ютеризації.

Контрольні запитання та завдання

1. Визначте функції інформаційного простору підприємства.

2. Що собою являють інформаційні технології та які види інформаційних систем Вам відомі?

3. Здійсніть порівняння альтернативних способів автоматизації контролінгової діяльності.

4. Визначте напрями застосування економетричних моделей, нейромережевих та нечітких алгоритмів при вирішенні завдань, покладених на контролінгову службу.

ПРАКТИКУМ

1. ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи фінансового контролінгу і методи забезпечення результативності фінансово-господарської діяльності підприємства

Тема 1. Основи фінансового контролінгу

Тест. На підприємствах якої країни вперше був запроваджений контролінг як система підтримки управлінських рішень?

1) Великобританії;
2) США;
3) Німеччині;
4) континентальній Європі.

Тест. Які з компонентів концепції контролінгу вважаються найбільш важливими?

1) філософія прибутковості і розподіл задач контролінгу на цикли;
2) формування організаційної структури, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей та синхронізація цілей підприємства;
3) безперервна оцінка клієнтів за критерієм прибутковості та контроль роботи підрозділів;
4) створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління.

Тема 2. Організація фінансового контролінгу у сфері бізнесу

Тест. Визначте, для якої організаційної структури належить лінійна структура управління.

1) альтернативи 1 оргструктури управління;
2) альтернативи 2 оргструктури управління;
3) альтернативи 3 оргструктури управління;
4) усіх оргструктур управління.

Тест. У межах якої функції фінансовий контролер виконує регулювання інформаційних потоків?

1) координації;
2) бюджетного контролю;
3) внутрішнього консалтингу та методологічного забезпечення;
4) внутрішнього аудиту та ревізії.

Тема 3. Бюджетування та бюджетний контроль у системі фінансового контролінгу

Тест. Що є вихідним пунктом для бюджетування?

1) план запасів;
2) план збуту;
3) план по ресурсах;
4) план-баланс.

Тест. Як називається документ, у якому інтерпретуються результати виконання бюджетів, наводиться оцінка основних фінансових показників, а також формулюються пропозиції, які випливають з аналізу відхилень?

1) рапорт;

2) висновки контролера;
3) контролінговий акт;
4) аналітична довідка.

Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення

Тест. Для яких підприємств у ринковій економіці характерне трансфертне ціноутворення?

1) децентралізованої структури управління підприємством;
2) централізованої структури управління підприємством;
3) підприємств з моновиробництвом;
4) державних підприємств.

Тест. Який метод належить до витратних методів формування трансфертних цін?

1) повної фактичної собівартості;
2) нормативних витрат;
3) змінної собівартості;
4) всі відповіді вірні.

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

Тест. Визначте до яких систем відноситься метод, який ґрунтується на розгляді конкретного показника верхнього рівня, котрий поступово в певній послідовності розкладається на показники більш низького рівня, що знаходяться в змістовному зв'язку з основним показником.

1) емпірико-індуктивних систем;
2) системи Du Pont;
3) логіко-дедуктивних систем;
4) системи ZVEI.

Тест. Який з перелічених факторів безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства?

1) людський ресурс;
2) конкуренція;
3) попит;
4) структура власників підприємства.

Змістовий модуль 2. Методичний інструментарій та практична реалізація системи фінансового контролінгу

Тема 6. Вартісно-орієнтований контролінг

Тест. Хто вважається засновником концепції value-based management?

1) Д. Мактагарда;
2) А. Раппорта та Б. Стюарта;
3) Коупленда та Коллера;
4) Стерна-Стюарта та Левиса.

Тест. Який з перелічених факторів належить до нефінансових факторів вартості?

1) розмір дебіторської заборгованості;
2) конкурентне середовище;

3) кваліфікація персоналу;
4) попит на продукцію.

Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг та система збалансованих показників

Тест. Що є найважливішою формою прояву стратегічного фінансового контролінгу?

1) система стратегічного (довгострокового) планування;
2) фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
3) наявність кваліфікованого персоналу;
4) наявність надійних і дешевих джерел постачання сировини та матеріалів.

Тест. Що з переліченого відноситься до немонетарних цілей діяльності підприємства?

1) підвищення кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства;
2) досягнення певного рівня рентабельності продажу;
3) досягнення визначених темпів зростання прибутку;
4) забезпечення визначеного обсягу прихованих резервів.

Тема 8. Фінансова діагностика та моніторинг у системі контролінгу

Тест. Визначте науковця, який вперше ввів у словник економіста термін «фінансова діагностика».

1) Бернар Колланс;
2) Майкл Юджи́н Портер;
3) Майк Кенерли;
4) Нили Анди.

Тест. На яких діях базується фінансова діагностика?

1) об'єктивному оцінюванні динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
2) визначенні ефективності використання фінансових ресурсів;
3) проведенні аналізу динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
4) здійсненні внутрішнього (традиційного) аналізу фінансового стану підприємства.

Тема 9. Гармонізація фінансової звітності як компетенція контролінгу

Тест. Якою вважається основна вимога до інформації, що надається зовнішнім користувачам розвинутих фінансових ринків?

1) відповідність світовим стандартам обліку;
2) своєчасність;
3) уніфікованість;
4) корисність.

Тест. Що собою являє принцип підготовки фінансової звітності, за яким підприємство розглядається як юридична особа, що відокремлена від власників – фізичних осіб?

1) принцип відповідності;

2) принцип автономності підприємства;
3) принцип послідовності;
4) корпоративний принцип.

Тема 10. Внутрішній фінансовий контроль на підприємстві

Тест. Як визначається процес вивчення ділових операцій з метою вироблення рекомендацій щодо економного та ефективного використання ресурсів, оптимального досягнення кінцевого результату й вироблення політики підприємства?

1) управлінський аудит;
2) фінансовий контролінг;
3) фінансова діагностика;
4) антикризове управління.

Тест. Який вид внутрішнього фінансового контролю доцільно здійснювати в практиці фінансового контролінгу?

1) контроль планування;
2) контроль структури капіталу;
3) контроль інвестицій підприємства;
4) всі відповіді вірні.

2. ТЕХНОЛОГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

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

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

– приведення стратегії до операційного рівня;

– створення стратегічної відповідності підприємства;

– стратегія як щоденна праця кожного робітника;

– стратегія як неперервний процес;

– активізація змін як результат активного управління топ-менеджерів.

Перший принцип вимагає врахування у збалансованій системі показників усіх факторів, котрі здатні вплинути на досягнення стратегічних цілей у галузі розвитку лізингових факторингових операцій, а також дистанційного обслуговування клієнтів. Потрібно враховувати не тільки фінансову (зростання обсягів фінансування) або кількісну складову (питома вага банку на ринку тієї

чи іншої послуги, збільшення кількості клієнтів; швидкість отримання інформації, або здійснення платежів і розрахунків), а й якісні складові – достатній рівень професіоналізму працівників фронт-офісу, ступінь задоволеності клієнтів, близькість центрів продажу продуктів до споживачів. Також цей принцип вимагає доведення стратегічних цілей безпосередньо до виконавців за допомогою стратегічних карт, котрі являють собою довідково-інформаційні джерела, доступні всім відділам і співробітникам. Саме в стратегічних картах відображені показники, що характеризують ефективність здійснення операції, або надання послуги.

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

Третій принцип вимагає доведення стратегії безпосередньо до виконавців – працівників фронт-офісу, що особисто спілкуються з клієнтами, пропонуючи той чи інший банківський продукт. Необхідним є стимулювання праці, спрямованої на виконання основних показників реалізації стратегії. Найчастіше

це колективна винагорода, що визначає особливо важливу роль роботи в команді.

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

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

Готовність керівництва банку до впровадження даних принципів є однією з передумов створення ефективної Збалансованої системи показників. Наведемо приклад побудови ЗСП, що охоплює такі складові діяльності банку на ринку нетрадиційних банківських продуктів: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і кар'єрний ріст (рис. 2.1).

Як було визначено вище, основними стратегічними цілями банку на ринку нетрадиційних операцій і послуг є подальше зростання фінансування операцій лізингу і факторингу, зростання кількості клієнтів, що користуються послугами дистанційного банківського обслуговування; найповніше задоволення потреб клієнтів. Для досягнення стратегічних цілей розробляється система диференційованих локальних цілей по кожному сегменту діяльності банку (табл. 2.1).

Рис. 2.1. Складові Збалансованої системи показників ефективності роботи банку на ринку нетрадиційних банківських продуктів

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

Задачі банку являють собою функцію його цілей і виражають конкретні дії щодо їх реалізації. Вони є диференційованими для кожної фінансової установи. Серед задач можна виділити зростання клієнтської бази шляхом перехресних продажів банківських продуктів, побудова відповідної організаційної структури.

Таблиця 2.1

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

<table>
<tr><td>Лізингові операції</td><td>Факторингові операції</td><td>Послуги з дистанційного обслуговування клієнтів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Фінансова складова</td></tr>
<tr><td colspan="3">Зростання рентабельності банку</td></tr>
<tr><td colspan="3">Розширення структури доходів шляхом:</td></tr>
<tr><td colspan="3">Збільшення клієнтської бази;</td></tr>
<tr><td colspan="2">Зменшення числа проблемних кредитів</td><td>Зменшення витрат обслуговування (економія часу обробки електронних документів)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Клієнтська складова</td></tr>
<tr><td colspan="3">Збільшення ступеню задоволеності клієнтів під час обслуговування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Зростання сегменту ринку</td></tr>
<tr><td colspan="3">Проведення різноманітних рекламних акцій</td></tr>
<tr><td colspan="3">Доведення до клієнта інформації про основні переваги використання нетрадиційних операцій і послуг, що полягають у:</td></tr>
<tr><td rowspan="2">законодавчих стимулах (переваги оподаткування)</td><td rowspan="2">зменшенні тривалості операційного і фінансового циклів</td><td>нижчих тарифах обслуговування, ніж за ручного оброблення документів (для юридичних осіб)</td></tr>
<tr><td>зручності отримання інформації про картковий рахунок, здійсненні різноманітних переказів всередині банку)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Складова внутрішніх бізнес-процесів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Вивчення основних потреб клієнтів і розробка відповідних банківських продуктів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Диференціація продуктів в залежності від умов функціонування клієнтів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Здійснення перехресного обслуговування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Зменшення часу обробки запитів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Впровадження ефективної системи моніторингу, спрямованої на зниження простроченої заборгованості</td><td>Вдосконалення засобів зв'язку, інформаційного забезпечення</td></tr>
<tr><td colspan="2">Постійна робота над удосконаленням клієнтської бази</td><td>Поступове зниження тарифів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Нові канали продажу банківських продуктів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Складова навчання і кар'єрного росту</td></tr>
<tr><td colspan="3">Проведення наукових конференцій, семінарів, тестувань</td></tr>
<tr><td colspan="3">Взаємодія з вищими начальними закладами в питаннях підвищення кваліфікації та підборі нових спеціалістів</td></tr>
<tr><td colspan="3">Надання стратегічної інформації (доступ до фінансової звітності клієнтів)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Стимулювання праці персоналу</td></tr>
</table>

Після формування стратегічних показників, будується збалансована стратегічна карта, яка містить заходи й фактори досягнення банком успіху на ринку нетрадиційних банківських операцій та послуг.

Таблиця 2.2

Визначення основних показників ефективності здійснення операцій і надання послуг по складових діяльності банку

Лізингові операції	***Факторингові операції***	***Послуги з дистанційного обслуговування клієнтів***
Фінансова складова		
Темп зростання доходів від здійснення операції і надання послуг (тис. грн)		
Середня дохідність однієї операції або послуги (%)		
Середня собівартість однієї операції (послуги) (грн)		
Рентабельність операції (послуги) (%)		
Чистий капіталізований грошовий потік (грн)		*Зменшення витрат на обслуговування (економія часу оброблення електронних документів)(грн)*
Клієнтська складова		
Питома вага на ринку нетрадиційних операцій і послуг (%)		
Ступінь задоволеності клієнтів по 10-бальній шкалі (бали) (причини незадоволеності)		
Покращання основних фінансових показників діяльності клієнтів у пост інвестиційній фазі (%, грн)	*Збільшення обсягів виготовлення продукції, тривалості операційного циклу (од., грн, діб)*	*Час обробки документів і здійснення платежів (год., хв.)*
Складова внутрішніх бізнес-процесів		
Кількість тарифних пакетів		
Показники якості робітників фронт-офісу (кількість залучених клієнтів за певний період)		
Здійснення перехресного обслуговування		
Зменшення часу оброблення запитів (год.)		
Кількість прострочених кредитів		*Економія праці при здійсненні оброблення документів (год./міс)*
Структура клієнтів (структура суб'єктів господарювання залежно від величини бізнесу, вікові, статеві групи населення)		
Нові канали продажу банківських продуктів		
Складова навчання і кар'єрного росту		
Ступінь задоволеності працівників результатами праці (бали)		
Кількість проведених конференцій і семінарів (од.)		
Кількість спеціалістів, що пройшли перенавчання і підвищили кваліфікацію (осіб)		
Доступність фінансової інформації всередині банку (0 - закрита, 0,5- частково відкрита, 1-повністю відкрита інформація для працівників)		
Результати тестувань (бали,%)		
Середня зарплата працівника банку, що працює в секторі нетрадиційних операцій і послуг		

Розглянемо детальніше основні складові збалансованої системи показників.

Фінансова складова. Відображає основні фінансові показники і цілі, які банк ставить перед собою з впровадженням і розвитком нетрадиційних банківських послуг.

Фінансові цілі відрізняються одна від одної залежно від етапу бізнес циклу впровадження чи освоєння тієї чи іншої операції і послуги. Теоретики

бізнес-стратегії виділяють 3 стадії реалізації бізнесу: ріст; стабільний стан; збір врожаю.

На стадії росту банківська установа займається реалізацією банківських продуктів. Вона потребує великих капіталовкладень на впровадження інформаційного забезпечення, інфраструктуру, збільшення клієнтської бази, і характеризується високим ступенем ризику. Ця стадія найбільш визначальна для послуг з дистанційного обслуговування. На цьому етапі рентабельність інвестицій є досить низькою. Загальна фінансова ціль полягає у процентному зростанні доходів та обсягів продаж банківських продуктів і послуг у цільовому сегменті.

Стадія стабільного стану характеризується також потребою в інвестиціях, проте повинна забезпечувати високу рентабельність інвестованих коштів. Комерційний банк, що знаходиться на цій стадії розвитку, не тільки зберігає певну частку на ринку, але й постійно збільшує її. Більшість банківських установ, знаходячись на цій стадії, ставлять перед собою мету отримати максимальний дохід від інвестованого капіталу.

Останньою стадією ведення ефективного бізнесу є «збір урожаю». Такий бізнес не потребує значних капітальних вкладень. Будь-який інвестиційний проект на цьому етапі повинен мати визначений і короткий строк окупності інвестицій. Основна ціль – досягти максимального повернення грошового потоку.

Отже, фінансові цілі на кожному етапі різняться. На першому етапі – це зростання обсягу продажів банківських продуктів на нових ринках при збереженні загального рівня витрат на його виготовлення; на другому – величина окупності інвестицій, середня дохідність операцій чи послуг; на третьому – чистий грошовий потік.

Проте навіть «зрілий бізнес», що знаходиться на стадії «збору врожаю», вишукує нові можливості для зростання завдяки певним науковим відкриттям, ринковим або законодавчим змінам. Саме тому стратегічні цілі фінансових корпорацій повинні періодично переглядатися, щоб підтвердити або скоригувати бізнес стратегію.

Крім того у фінансовій складовій виділяють показники, що тісно пов'язані з іншими складовими ЗСП: нове застосування існуючих технологій (адаптація існуючого програмного забезпечення до нових продуктів), нова структура пропозиції товарів і послуг, цінова стратегія, ріст продуктивності праці, оптимізація використання активів (диверсифікація кредитного портфелю, широкі можливості використання банківських серверів), зниження умовно-постійних витрат (витрат на оброблення й проведення документів).

Клієнтська складова. Задоволення потреб клієнтів і їх кількості є основною для досягнення загальних стратегічних цілей, які ставить перед собою банк, здійснюючи свою діяльність на ринку нетрадиційних операцій і послуг. Для визначення ефективності співпраці клієнтів банківська установа повинна використовувати показники, що визначають задоволеність клієнтів (вимірюється у балах), а також порівняння зростання темпів ринків нетрадиційних банківських продуктів, визначаючи у них власну частку. При визначені цінності й ефекту від використання клієнтом того чи іншого продукту, працівники банку повинні визначити й негативні характеристики з метою подальшого їх покращання.

Загальні показники клієнтської складової самі по собі можуть трактуватися в контексті причинно-наслідкових відносин. Наприклад, задоволеність клієнтів, як правило, призводить до збереження і розширення клієнтської бази. В результаті збереження клієнтської бази призводить до покращання діяльності самого клієнта (оскільки дасть можливість економити час на пошук нових постачальників банківських продуктів).

Досить важливо серед усієї сукупності клієнтів банку виділити цільову аудиторію, до якої відносяться суб'єкти господарювання великого і середнього бізнесу, а також молодь і люди середнього віку.

Важливе значення у задоволенні клієнтів відіграє спектр додаткових послуг, що додаються до основної (допомога у виборі лізингового майна, ведення фінансової звітності клієнта при операціях факторингу, отримання додаткових можливостей при використанні електронного банкінгу).

Внутрішня складова діяльності банку. Ця складова визначає основні види діяльності, що є найбільш важливими для досягнення поставлених цілей, як для керівництва банку так і для споживачів банківських продуктів. Цілі і показники даної складової ЗСП, як правило формуються після розроблення фінансової та клієнтської складової.

Для побудови цієї складової потрібно визначити повний вартісний ланцюг внутрішніх бізнес-процесів, який починається з визначення основних запитів клієнтів шляхом маркетингових досліджень і засобів до їх задоволення, продовжується в операційному процесі діяльності – продажем операцій і послуг, моніторингом здійснюваних операцій, і закінчується післяпродажним сервісом – наприклад, управління станом дебіторської заборгованості клієнта при і після здійснення факторингового фінансування.

Цілі й показники складової внутрішніх бізнес-процесів повинні бути чітко сформульовані у відповідності зі стратегією. Такий послідовний підхід досить часто виявляє абсолютно нові бізнес-процеси, які повинні підвищити конкурентоспроможність банку/підприємства (теорія реальних опціонів).

Важливе значення у досягненні стратегічних цілей у сфері нетрадиційних операцій відіграють канали їх реалізації. Банку необхідно провести дослідження і виявити найбільш прийнятні джерела розповсюдження продуктів (відділення, виставки промислових машин і обладнання (лізингові операції).

Складова навчання і кар'єрного росту. Останній комплекс цілей і показників – це вміння й мотивація персоналу, а також інформаційні технології. Працівники фронт-офісу банку повинні володіти ґрунтовними знаннями щодо даних операцій і послуг, з метою надання клієнту повного спектру інформації про лізингові та факторингові операції, а також послуги з дистанційного обслуговування, пояснюючи основні переваги і відмінності від інших традиційних продуктів. Працівники бек-офісу повинні володіти інформацією про особливості оподаткування даних продуктів, відображення нетрадиційних операцій і послуг у бухгалтерському обліку.

Другою частиною цієї складової є доступність стратегічної інформації, тобто інформації про діяльність потенційних клієнтів, а також інформація про

аналогічні продукти інших банків. Ознайомлення працівників з діяльністю клієнтів дає їм змогу визначити цільові групи. Наприклад, якщо у клієнта відчувається брак обладнання, або великий ступінь зносу основних засобів, йому можливо запропонувати основні засоби в лізинг. Якщо бізнес клієнта перебуває на стадії піднесення, проте у нього велика кількість дебіторів і великі обсяги дебіторської заборгованості, йому доцільно запропонувати факторингове фінансування. Якщо у клієнта великі обороти грошових коштів, значна кількість платежів, йому пропонують послуги «Клієнт-банк» або «Інтернет-клієнт-банк».

Третьою частиною складової є мотивування працівників банку на досягнення стратегічних цілей. Основними складовими мотивації персоналу є активна їх участь у вирішенні стратегічних задач, можливість просування по кар'єрній драбині, зарплата, що є вищою від середньої по галузі.

Сформувавши складову навчання, банк завершує роботу над розробленням стратегії. Загальна стратегія банку трансформується у комплекс цілей і показників чотирьох складових. Це можна відобразити у вигляді стратегічної карти, яка графічно відображає причинно-наслідкові зв'язки між цілями й показниками всіх чотирьох складових.

Стратегічна карта допомагає донести до відома окремих підрозділів і працівників їх роль в реалізації стратегії (рис. 2.2).

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

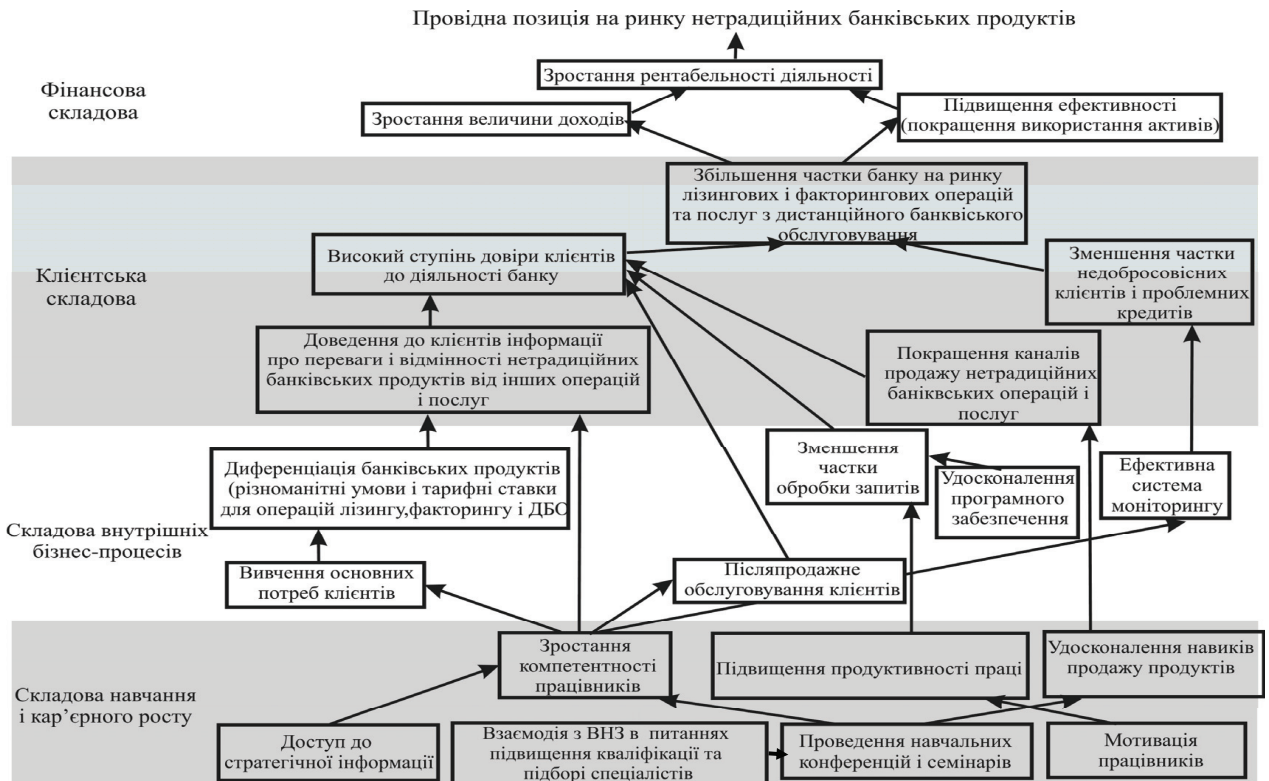


Рис. 2.2. Стратегічна карта банку на ринку нетрадиційних операцій і послуг

Приклад використання Бостонської матриці для аналітики нетрадиційних банківських послуг

Для того, щоб виявити тенденції розвитку ринків окремих банківських послуг (сегментів), визначити питому вагу банку на кожному цьому сегменті, в системі фінансового контролінгу доцільно використати Бостонську матрицю. В залежності від темпів зростання ринку та ринкової частки банку на цьому ринку в ній виділяють 4 сектори (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Бостонська матриця розвитку ринку та частки банку на цьому ринку

Частка ринку / Темп зростання сегменту	Висока	Низька
Високий	I «Зірка»	III «Знак питання»
Низький	II «Дійна корова»	VI «Собака»

Якщо попит на послуги зростає швидко і питома вага банку на цьому ринку є значною, то ситуація класифікується як «зірка», за якою стратегія банку повинна передбачати розвиток даних послуг. Послуги, частка на ринку яких висока, але обсяги продаж їх не збільшуються, є зрілими послугами, а сектор їх визначають як «дійна корова». Стратегія банку полягає в підтримці ринкової позиції банку та максимізації доходів. Якщо ємність ринку зростає, а питома вага банку на ньому незначна, то ситуацію класифікують як «знак питання» і банку слід визначити доцільність розширення своєї частки на ринку. Для цього прогнозують тривалість росту, аналізують конкурентів та визначають власний потенціал для захоплення даного сегменту ринку. Ситуація «собака» має місце, коли питома вага банку на ринку незначна і ринок не розвивається. Частина послуг приносить дохід банку, але інша частина – вже неприбуткові послуги. Стратегією є стимулювання надходження доходів з одних послуг та підготовка до виходу з ринку іншої частини послуг.

Припустимо, що остання ситуація характерна для нетрадиційних банківських операцій і послуг.

Подальшим ефективним інструментом маркетингової оцінки стратегії на ринку послуг може бути аналіз динаміки обсягів продажу послуг, цін на послуги в розрізі споживачів банківських продуктів. Таке оцінювання можна провести за бальним методом:

5 балів – зростає ціна та обсяг продажу,

4 бали – зростають обсяги продажу при стабільній ціні, або зростає ціна при стабільних обсягах,

3 бали – ціна і обсяги стабільні,

2 бали –або ціна, або обсяги зменшуються,

1 бал – зменшується ціна і обсяги.

Результати такого аналізу заносяться в таблицю (табл. 2.4).

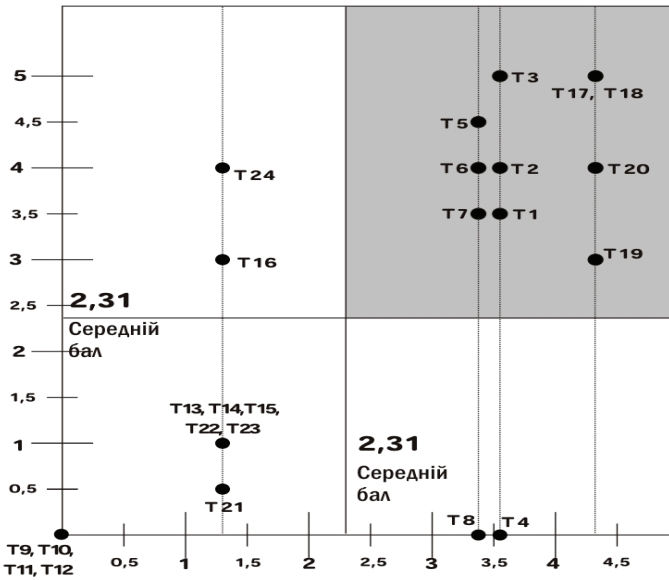
Таблиця 2.4

Стан розвитку нетрадиційних банківських операцій і послуг у розрізі споживачів

Нетрадиційні банківські операції та послуги / Групи клієнтів	Лізинг	Факторинг	Форфейтинг	Трастові послуги	Послуги з дистанційного обслуговування клієнтів	Послуги, що пов'язані з банківськими металами	Середній бал
1	2	3	5	6	6	7	8
Експортери-імпортери:							
великі підприємства	3	5	-	1	5	-	2,33
середні	4	4	-	1	5	1	2,50
малі	5	4	-	1	3	1	2,33
Підприємства, що працюють на внутрішньому ринку:							
великі підприємства	4	4	-	1	5	1	2,50
середні	4	4	-	1	5	1	2,50
малі, у тому числі фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності.	5	3	-	1	3	1	2,17
Населення	-	-	-	3	4	4	1,83
Середній бал	3,57	3,43	-*	1,29	4,29	1,29	2,31 / 2,31

* послуга не надається

По результатах оцінювання будується матриця привабливості послуг та клієнтів за типом Бостонської матриці (рис. 2.3).



Т- точка (вид послуги-група клієнтів (великі, середні, малі підприємства та населення))

Рис 2.3. Матриця привабливості послуг для клієнтів

Алгоритм розрахунку координат для кожної точки має такий вигляд:

Лізингові операції

Т.1. для великих підприємств ((3+4)/2=3,5; 3,57);

Т.2. для середніх (4+4/2=4; 3,57);

Т.3 для малих (5+5)/2=5; 3,57);

Т.4. для населення (0; 3,57).

Факторингові операції

Т.5. великі підприємства ((5+4)/2=4,5; 3,43);

Т.6. середні (4+4)/2=4; 3,43);

Т.7. малі (3,5; 3,43);

Т.8. населення (0; 3,43).

Форфейтингові операції

Т.9. великі (0; 0);

Т.10. середні (0; 0);

Т.11. малі (0; 0);

Т.12. населення (0; 0).

Трастові послуги

Т.13. великі (1; 1,29);

Т.14. середні (1; 1,29);

Т.15. малі (1; 1,29);

Т.16. населення (3; 1,29).

Послуги з дистанційного обслуговування клієнтів

Т.17. великі (5; 4,29);

Т.18. середні (5; 4,29);

Т.19. малі (5; 4,29);

Т.20. населення (5; 4,29).

Послуги, що пов'язані з банківськими металами

Т.21. великі (0,5; 1,29);

Т.22. середні (1; 1,29);

Т.23. малі (1; 1,29);

Т.24. населення (1; 1,29).

У нашому випадку середній бал по групі послуг становить 2,31. Найбільш привабливою з нетрадиційних банківських операцій і послуг є послуга з дистанційного обслуговування клієнтів – її бал є вищим за середній по групі і складає 4,29. На другому місці лізингові операції – 3,57 бали, що теж більше за середній. Факторингові операції займають третє місце. Всі інші нетрадиційні операції та послуги мають привабливість нижчу, ніж середню. При цьому форфейтингові операції у наведеному прикладі комерційними банками не здійснюються. Отже, банкам необхідно розробляти стратегії по вдосконаленню системи продажу факторингових, лізингових операцій і послуг з дистанційного обслуговування. Стратегічними цілями для банків на даному ринку банківських операцій є зростання популярності цих продуктів паралельно з задоволенням інтересів цільових груп.

Розглянуті технології ЗСП можна застосовувати в контролінговій діяльності на підприємствах реального сектора економіки, сфери послуг тощо.

3. ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

3.1. ABC-, XYZ - аналіз

АВС-аналіз асортименту

АВС-аналіз являє собою ранжування товарів за певними ознаками. З його допомогою вдається визначити найбільш пріоритетні товарні позиції та позиції, від закупівлі яких можна взагалі відмовитися. Ідея АВС-аналізу базується на методі Парето, який стосовно до сфери продажів стверджує, що 20% товарів приносять магазину 80% прибутку, а 80% покупців задовольняються 20% асортименту. Зауважимо, що співвідношення 20/80 зустрічається найчастіше, але не є обов'язковим. Цілком можливо, що за результатами аналізу воно складе 30/70 або 10/90.

Метою проведення аналізу є розподіл товарів по групах. Класична методика АВС-аналізу передбачає наявність 3-х груп: A, B і C. Удосконалена версія припускає наявність ще однієї або двох груп: D і F.

– A. Товари, продаж яких приносить магазину 80% виручки.

– B. Товари, продаж яких приносить магазину 15% виручки.

– C. Товари, продаж яких приносить магазину 5% виручки.

– D. Товари, які постачають виключно під замовлення.

– F. Нові товари або абсолютно неліквідні товари.

Приклад. Розглянемо етапи проведення АВС-аналізу асортименту на прикладі молочної продукції.

1. Розраховуємо річний обсяг продажів і обчислюємо частку прибутку кожного товару.

Таблиця 3.1

АВС-аналіз асортиментних груп молочної продукції, приклад розрахунку

Назва товару	Вартість 1 л, грн	Річний обсяг продаж, л	Річний обсяг продаж, (доход), грн	Річний обсяг продаж, %
1. Молоко свіже	12	5500	66000	37,6
2. Молоко пражене	14	1745	24430	13,9
3. Фруктовий молочний коктейль	16	180	2880	1,6
4. Кефір	14	2743	38402	21,8
5. Ряжанка	17	1340	22780	13,0
6. Вершки	22	196	4312	2,5
7. Йогурт	19	592	11248	6,4
8. Сироватка	5	567	2836	1,6
9. Закваска молочна	22	65	1430	0,8
10. Айран	20	72	1440	0,8
Разом		13000	175758	100,0

Розраховуємо річний обсяг продаж нарощеним підсумком.

Таблиця 3.2

АВС-аналіз, приклад розрахунку

Назва товару	Річний обсяг продаж, л	Річний обсяг продаж, (доход), грн	Питома вага від загального продажу %		Група продукції
			кількісна	вартісна	
1. Молоко свіже	5500	66000	42,3	37,6	A
2. Молоко пражене	1745	24430	13,4	13,9	B
3. Фруктовий молочний коктейль	180	2880	1,4	1,6	C
4. Кефір	2743	38402	21,1	21,8	A
5. Ряжанка	1340	22780	10,3	13,0	B
6. Вершки	196	4312	1,5	2,5	C
7. Йогурт	592	11248	4,6	6,4	B
8. Сироватка	567	2836	4,4	1,6	C
9. Закваска молочна	65	1430	0,5	0,8	C
10. Айран	72	1440	0,5	0,8	C
Разом	**13000**	**175758**	**100,0**	**100,0**	

Групуємо товари на 3 категорії у відповідності з класичною методикою:

Таблиця 3.3

ABC-аналіз, приклад розрахунку

Категорія	Вид товару	Кількісна питома вага	Вартісна питома вага, %
A	№1, №4	63,4	59,4
B	№2, №5, №7	28,3	33,3
C	№3, №6, №8, №9, №10	8,3	7,3

XYZ-аналіз асортименту

Проведення XYZ-аналізу являє чітку картину попиту на кожну товарну позицію. З його допомогою можна виявити найбільш популярні товари та товари, які з певних причин не користуються попитом постійно. Результати XYZ-аналізу дозволяють оптимізувати складські запаси.

XYZ-аналіз передбачає поділ товарів на 3 групи.

– Група X. Товари, попит на які стабільний. Коефіцієнт варіації таких товарів становить до 10%.

– Група У. Товари, попит на які дещо коливається. Коефіцієнт варіації таких товарів становить від 10% до 25%.

– Група Z. Товари, попит на який спрогнозувати практично неможливо. Коефіцієнт варіації таких товарів становить понад 25%.

Етапи проведення XYZ-аналізу

Аналіз будемо проводити за рік з розбивкою по кварталах, використовуючи формулу:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}; \qquad \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2}{n}}; \qquad \bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}$$

де:

x_i – значення параметру (у нашому прикладі – обсяг продаж) по об'єкту оцінювання за і-й період;

$(\bar{x})$ – середнє значення параметра по об'єкту оцінювання;

n – кількість періодів.

1. Обчислимо середнє значення продажів за один квартал. Для нашого прикладу кількість досліджуваних періодів (n) дорівнює 4.

2. Визначимо значення виразу під коренем.

3. Розрахуємо коефіцієнт варіації (V).

Таблиця 3.4

Назва товару	Продано:					Середнє значення	δ	V, %	
	у 1-му кв., грн	у 2-му кв., грн.	у 3-му кв., грн	у 4-му кв., грн	за рік, грн				
1. Молоко свіже	15000	17000	16000	18000	66000	16500	832,5	5,0	X
2. Молоко пражене	6500	5000	6000	6930	24430	6107,5	719,14	11,8	Y
3. Фруктовий молочний коктейль	600	700	830	750	2880	720	20,842	0,7	X
4. Кефір	9500	10500	10000	8402	38402	9600,5	777,05	8,1	X
5. Ряжанка	5500	6000	5000	6280	22780	5695	592,56	10,4	X
6. Вершки	1000	900	1312	1100	4312	1078	152,5	14,1	Y
7. Йогурт	2500	3748	3000	2000	11248	2812	645,78	23,0	Y
8. Сироватка	400	650	1286	500	2836	709	344,8	48,6	Z
9. Закваска молочна	300	350	480	300	1430	357,5	73,61	20,6	Y
10. Айран	200	300	590	350	1440	360	143,35	40,0	Z
Всього					**175758**				

Узагальнення результатів

У результаті подвійного аналізу (АВС + XYZ) можна створити матрицю, в якій кожен товар буде включений до однієї з 9 груп.

Таблиця 3.5

Категорія	X	Y	Z
A	Молоко свіже Кефір	-	-
B	Ряжанка	Йогурт	-
C	Фруктовий молочний коктейль	Вершки Молоко пражене Закваска молочна	Сироватка Айран

Резюме за підсумками двох видів аналізу

Свіже молоко і кефір – найбільш стабільні й вигідні товари.

Вони користуються попитом, а тому постійно повинні бути в наявності. При цьому запасатися ними не слід, оскільки їх витрати добре прогнозуються. Ряжанка приносить магазину непогану виручку і продається достатньо стабільно. Щоб забезпечити постійну наявність йогурту необхідно щоб продукт купувався з запасом і завжди був присутній на складі. Виручка магазину від праженого молока, вершків і закваски молочної незначна, тому ці товари віднесені до категорії «С». Прибуток від вершків, молока праженого, фруктового молочного коктейлю невеликий. Зате ці продукти слід замовляти, оскільки попит на них стабільний, і закуповувати варто рівно стільки, скільки споживають клієнти. Від айрану та сироватки можна взагалі відмовитися, або закуповувати їх у мінімальній кількості для підтримки асортименту. Спрогнозувати споживання цих товарів складно, та й виручка від їх продажу зовсім незначна.

Задача. Визначити для менеджменту найбільш потужні по обігу регіони чи ринковий простір, виходячи з даних таблиці. При цьому слід урахувати, що реалізований збут по найприбутковіших виробах та регіонах є точкою відліку для подальшого планування та ринкової стратегії.

Таблиця 3.6

Початкові статистичні дані (млн. грн):

Регіони	рівень обігу, виріб 1	Рівень обігу, виріб 2	Інші вироби	Обіг в цілому
Район продажу a	10	8	2	20
Район продажу b	5	70	5	80
Район продажу c	5			5
Район продажу d	30	5	0	35
Район продажу e	20	17	8	45
Район продажу f	25	15		40
Район продажу n			15	15
Обіг разом	95	115	30	240

Провести АВС-аналіз та визначити райони, які вимагають особливої уваги менеджменту. Сформулювати адекватні пропозиції.

Розв'язання.

Третина обігу досягається лише в одному торговому районі продажу (група А). Наступні три торгові райони (група В) дають більше половини обігу. Або лише в 4 торгових районах реалізується близько 83% обігу. Ці 4 регіони є основними з найвищою питомою вагою ринку. Вони вимагають особливої уваги менеджменту.

Таблиця 3.7

	A >50 млн.грн	**B** >30 млн.грн	**C** < 30 млн.грн
Район продажу b	80		
Район продажу e		45	
Район продажу f		40	
Район продажу d		35	
Район продажу a			20
Район продажу n			15
Район продажу c			5
Всього обіг = 240 млн. грн	80 = 33,3%	120= 50%	40 = 16,7%

2.2. Модель оцінки капітальних активів (CAPM)

Задача. Оцінити доцільність вкладення коштів в окремі акції за таких даних:

Таблиця 3.8

Показник	Акції А	Акції Б	Акції В
1. Очікувана рентабельність інвестицій, %	10	15	20
2. Середнє квадратичне (стандартне) відхилення (sA) рентабельності інвестицій, %	8	12	16
3. Коефіцієнт кореляції K(RA; RM) між нормою дохідності планових інвестицій та середньою нормою дохідності по ринку в цілому	0,7	0,9	0,8
4. Середньоквадратичне відхилення (sM) рентабельності інвестицій по ринку в цілому, %	7	7	7
5. Бета-коефіцієнт (bA)	0,8	1,5	2,3
6. Середня дохідність диверсифікованого портфеля інвестицій (RM), %	12	12	12
7. Безризикова процентна ставка на ринку капіталів (i), %	8	8	8

Скористатися Моделлю оцінки капітальних активів (CAPM) та сформулювати інвестиційне рішення.

Розв'язання.

Модель оцінки капітальних активів (CAPM) можна уявити у вигляді очікуваної рівноважної рентабельності вкладень, яка дорівнює сумі безризикової процентної ставки та премії за ризик вкладень у певний актив, що визначається як добуток рівня систематичного ризику, властивого цьому активу, та середньоринкової премії за ризик:

$$CAPM\ (RA) = i + (RM - i) \cdot bA\ ,$$

де CAPM (RA) – очікувана інвестором рентабельність капітальних активів за умови ринкової рівноваги.

Правило прийняття інвестиційних рішень згідно з CAPM має такий вигляд: слід вкладати кошти в ті інвестиції, прогнозована рентабельність яких є вищою, ніж рівноважна рентабельність, розрахована за CAPM. У разі наявності багатьох альтернатив слід віддати перевагу тим, рентабельність яких найбільш відрізняється від рівноважної у бік збільшення. Для того, щоб зрозуміти механізм прийняття інвестиційних рішень за допомогою CAPM, розглянемо умовний приклад (табл. 3.8).

А. CAPM $Ra = 8 + (12 - 8) \cdot 0{,}8 = 11{,}2$ $(10 - 11{,}2 = -1{,}2)$.

Б. CAPM $Rб = 8 + (12 - 8) \cdot 1{,}5 = 14{,}0$ $(15 - 14 = 1)$.

В. CAPM $Rв = 8 + (12 - 8) \cdot 2{,}3 = 17{,}2$ $(20 - 17{,}2 = 2{,}8)$.

Згідно з правилом прийняття інвестиційних рішень за CAPM, найвигіднішим буде вкладення коштів у варіант В, оскільки очікувана рентабельність найбільше відрізняється в сторону збільшення від рівноважної рентабельності.

3.3. Метод експоненціального згладжування

Задача. Перед фінансовим контролером поставлено завдання здійснити прогнозні розрахунки обсягів грошових надходжень від реалізації продукції для складання фінансового плану на 2026 р. Прогнозне значення відповідних грошових надходжень на 2025 р. становило 15 млн. грн; фактичний обсяг

надходжень коштів у 2025 р. дорівнював 15,5 млн. грн; значення фактору згладжування а, яке враховується в прогнозних розрахунках на підприємстві, становить 0,33.

Використовуючи метод експоненціального згладжування першого порядку знайти значення прогнозного показника на 2026 р.

Розв'язання.

За використання методу експоненціального згладжування першого порядку $P_{t+1} = P_t + a(F_t - P_t)$, шукане значення прогнозного показника на 2026 р. становитиме 15,165 млн. грн:

$P_{2016} = 15,0 + 0,33\ (15,5 - 15,0) = 15,165$ млн. грн.

3.4. Дохідність портфеля

Задача. Ринкова вартість портфеля на початок першого періоду становить 500 тис. грн, на кінець першого періоду – 550 тис. грн, на кінець другого – 620 тис. грн, на кінець третього – 600 тис. грн. Виплати за портфелем протягом кожного з періодів дорівнюють 10 % від ринкової вартості портфеля на початок періоду.

Визначити дохідність портфеля в кожному з періодів, середню арифметичну та середню геометричну процентні ставки.

Розв'язання.

Виплати за портфелем протягом кожного з періодів відповідно становлять, тис. грн:

500×0,1=50; 550×0,1=55; 620×0,1=62.

Визначаємо дохідність портфеля в кожному з періодів:

R_{n1}= (550–500+50):500=0,2 або 20%;

R_{n2}= (620–550+55):550=0,227 або 22,7%;

R_{n3}= (600–620+62):620=0,068 або 6,8%.

Середня арифметична процентна ставка є аналогом простого відсотка і відображає середню дохідність портфеля протягом n періодів за умови, що дохід за портфелем періодично вилучається, а втрачені кошти поновлюються, тобто:

$$R_{nt} = (\sum_{i=1}^{n} R_{nt}) : n.$$

Для даного випадку:

R_{nt} = (0,2 + 0,227 + 0,068): 3 = 0,165, або 16,5 %.

Середня геометрична процентна ставка є аналогом складного процента й відображає середню дохідність портфеля протягом n періодів за умови, що дохід, отриманий за портфелем в кожному з періодів, реінвестується:

$$R_{nt} = (\Pi_{i=1}^{n} (1 + R_{nt}))^{1/n} - 1.$$

Для даного випадку:

R_{nt}= ((1+0,2)×(1+0,227)×(1+ 0,068))$^{1/3}$ – 1 = 1,163 – 1 = 0,163 або 16,3%

3.5. Трансфертне ціноутворення

Задача. Розрахувати трансфертну ціну центрів відповідальності за наступних умов:

– Змінні витрати центру відповідальності А – 10 тис. грн;

– Змінні витрати центру відповідальності В – 18 тис. грн;

– Змінні витрати центру відповідальності С – 8 тис. грн;

– Сумарні операційні витрати – 50 тис. грн;

– Виручка від реалізації – 70 тис. грн.

Розв'язання.

1. Розрахунок маржинального доходу:

МД = ВР – ЗВ = 70 – (10+18+8) = 34 тис. грн.

Частка змінних витрат кожного центру відповідальності у величині виручки:

$$K_{ЦІ}^{ЗМ} = \frac{B_{ЦІ}^{ЗМ}}{ВР};$$

$$K_A = \frac{10}{70} = 0{,}14;$$

$$K_B = \frac{18}{70} = 0{,}26;$$

$$K_C = \frac{8}{70} = 0{,}11.$$

2. Розрахунок частки маржинального доходу у змінних витратах:

$$K_{МД} = \frac{МД}{В^{ЗМ}} = \frac{34}{10+18+8} = 0{,}94$$

3. Маржинальний дохід центрів відповідальності:

$$МД_A = В_A^{ЗМ} \times К_{МД} = 10 \times 0{,}94 = 9{,}4 \; тис.грн,$$

$$МД_B = В_B^{ЗМ} \times К_{МД} = 18 \times 0{,}94 = 16{,}92 \; тис.грн,$$

$$МД_C = В_C^{ЗМ} \times К_{МД} = 10 \times 0{,}94 = 7{,}52 \; тис.грн.$$

4. Плановий прибуток центрів відповідальності:

$$Пр_{ЦІ}^{ПП} = МД_{ЦІ} - В_{ЦІ}^{п}, де \quad В_{ЦІ}^{п} = (ПВ_{ЦІ} \times ПВ)$$

$$Пр_A = 9{,}4 - (\frac{10}{10+18+8} \times (50-10+18+8)) = 5{,}2 \; тис.грн,$$

$$Пр_B = 16{,}92 - (\frac{18}{10+18+8} \times (50-10+18+8)) = 9{,}92 \; тис.грн,$$

$$Пр_C = 7{,}52 - (\frac{8}{10+18+8} \times (50-10+18+8)) = 4{,}72 \; тис.грн.$$

5. Трансфертна ціна центрів відповідальності:

$$ТЦ_{ЦІ} = ВЗ_{ці}^{ЗМ} + В_{ЦІ}^{п} + Пр_{ЦІ}^{ПП} = ВЗ_{ці}^{ЗМ} + МД_{ЦІ}$$

$$ТЦ_{А} = 10 + (0{,}278 * 14) + 5{,}2 = 19{,}01 \; тис.грн,$$

$$ТЦ_{В} = 18 + (0{,}5 * 14) + 9{,}92 = 34{,}92 \; тис.грн,$$

$$ТЦ_{С} = 8 + (0{,}222 * 14) + 4{,}72 = 15{,}828 \; тис.грн.$$

3.6. Вартісноорієнтоване управління

Задача. Розрахувати показник економічної доданої вартості (EVA), якщо:

– чистий прибуток підприємства ($ЧП_р$) = 32,8 тис. грн;

– власний капітал ($В_лК$) = 2638 тис. грн;

– необоротні активи (НА) = 1448 тис. грн;

– розмір виплат власникам підприємства ($ЧП_в$)= 12% від $ЧП_р$;

– цінова знижка (ЦЗ) = 9%;

– термін відстрочки (ТВ) = 32 дні;

– вартість позики банку ($ВК_б$) = 27%;

– витрати по залученню банківської позики ($ВП_б$) = 5%;

– ставка по кредиту з оформленням векселя ($ВК_в$) = 17%;

Розв'язання.

$$EVA = ЧПр - К \times WACC$$

$$де \; К = Власний капітал - Необоротні активи$$

1. Розрахунок значення середньозваженої вартості капіталу:

- вартість функціонуючого капіталу:

$$ВКФ_з = \frac{ЧП_в}{ВлК} \times 100\% = \frac{32,8 \times 0,12 \times 100\%}{2638} \times 100\% = 0,149 \ (\approx 15\%),$$

де $ЧП_в$ – розмір чистого прибутку, виплачений власникам підприємства.

- Розрахунок вартості товарного кредиту, наданого у формі короткострокової відстрочки платежу:

$$ВТК_К = \frac{(ЦЗ \times ТВ)(1 - С_{ПП})}{360} = \frac{(0,09 \times 32)(1 - 0,18)}{360} = 0,007 \ (\approx 0,7\%)$$

- Вартість товарного (комерційного) кредиту у формі відстрочки платежу з оформленням векселя:

$$ВТК_В = \frac{ВК_В \times (1 - С_{ПП})}{1 - ЦЗ} = \frac{17\% \times (1 - 0,18)}{1 - 0,09} = 15,3\%$$

- Вартість банківської позики:

$$ВКП_Б = \frac{ВК_Б \times (1 - С_{ПП})}{1 - ВП_Б} = \frac{27 \times (1 - 0,18)}{1 - 0,05} = 23,3\%$$

(*Примітка.* Розмір ставки податку на прибуток ($С_{пп}$) приймається згідно чинного законодавства).

Елемент капіталу	Норма прибутковості	Питома вага
ВКФз	0,149	0,27
ВТКк	0,007	0,02
$ВТК_В$	0,153	0,28
$ВКП_Б$	0,233	0,43
	0,542	1

Середньозважена вартість капіталу :

$$WACC = 0,149 \times 0,27 + 0,007 \times 0,02 + 0,153 \times 0,28 + 0,233 \times 0,43 = 0,18$$

Розрахунок показника економічної доданої вартості :

$$EVA = 32,8 - (2638 - 1448) \times 0,18 = -181,4 \ тис.грн.$$

Відповідно до отриманих результатів, рівень прибутку менший від мінімально необхідного на 181,4 тис. грн, а показник середньозваженої вартості капіталу свідчить про те, що підприємству слід досягти рівня рентабельності активів не нижчого, ніж 18 %. У іншому випадку залучені джерела капіталу не окупляться.

3.7. Методи прогнозування грошових потоків

Задача. Перед фінансовим контролером стоїть завдання розрахувати методом ковзних середніх прогнозні показники грошових надходжень від реалізації продукції в третьому кварталі планового року в розрізі окремих

місяців. В його розпорядженні є інформація щодо грошових надходжень у попередні шість місяців.

Розв'язання.

У таблиці наведено розрахунок прогнозних показників, якщо досліджуваний інтервал становить n = 3.

Таблиця 3.9

Розрахунок прогнозованих грошових потоків

Порядковий номер періоду (місяця), i	Значення досліджуваного показника, x_i	Ковзна середня в граничному періоді, t	Розрахунок ковзної середньої, K_{ct}
1	100,0	—	
2	98,0	—	
3	101,0	—	
4	104,0	—	
5	103,0	—	
6	105,0	*104,0*	(104 + 103 + 105) : 3
7 (прогноз)	*104,0*	*104,0*	*(103 + 105 + 104) : 3*
8 (прогноз)	*104,0*	*104,3*	*(105 + 104 + 104) : 3*
9 (прогноз)	*104,3*	—	—

Модель розподілу

Задача. Підприємство випускає чеки на 1,000,000 євро на дату 16 серпня (четвер). Який дохід може очікувати підприємство протягом наступного тижня за умов наведеного графіку розподілу.

Таблиця 3.10

Графік розподілу чеків по днях

Кількість днів після випуску чеку	% суми очікуваного від клірингу	День ефекту на тиждень	% ефекту
1	13	Понеділок	–2
2	38	Вівторок	0
3	28	Середа	+2
4	13	Четвер	+1
5	8	П'ятниця	–1

Розв'язання.

Визначимо прогнозні грошові потоки

Таблиця 3.11

Прогнозовані надходження грошових потоків по днях

Дата	Кількість днів після випуску чеку	День тижня	% очікуваного надходження	Прогнозований потік, євро
17 серпня	1	П'ятниця	13 –1= 12	120 000
20 серпня	2	Понеділок	38 – 2 = 36	360 000
21 серпня	3	Вівторок	28 = 28	280 000
22 серпня	4	Середа	13 + 2 = 15	150 000
23 серпня	5	Четвер	8 + 1 = 9	90 000

Прогнозування надходжень та платежів

Задача. Відповідно до ретроспективного аналізу діяльності підприємства є інформація, що його грошові надходження від продажів є наступними:

20% Розрахунок по факту;
50% Розрахунок через 30 днів;
28% Розрахунок через 60 днів;
2% висока ймовірність несплати (резерв сумнівних боргів).

Графік продажів:

Червень	USD	1,250,000
Липень	USD	750,000
Серпень	USD	1,075,000
Вересень	USD	2,504,000

Також підприємство має здійснити такі платежі:
– Обсяг платежів становить 75 % від загальних доходів реалізації;
– 25% платежів відносяться на поточні закупівлі;
– 50% платежів оплачуються у 30-денний строк після закупівель;
– 25% платежів оплачуються у 60-денний строк після закупівель.
Визначити чистий грошовий потік на вересень.

Розв'язання.

1.

Таблиця 3.12

Грошовий потік надходжень від основної діяльності (USD):

Грошові надходження	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Не буде повернено
1 250 000	250 000	325 000	350 000	-	25 000
750 000	-	150 000	375 000	210 000	15 000
1 075 000	-	-	215 000	537 000	21 500
2 504 000	-	-	-	500 800	
Разом				**1 248 300**	

2.

Таблиця 3.13

Грошовий потік, спрямований на закупівлі (USD):

Місяць закупівлі	Сума закупівель	Загальні платежі по закупівлях				
		Червень	Липень	Серпень	Вересень	Разом
Червень	1250000×0,75= 93750	93750×0,25 = 23437,5				
Липень	750 000×0,75= 562500	93750×0,5= 46875	562500×0,25= 140625			
Серпень	1 075 000×0,75= 806250	93750×0,25 = 23437,5	562500×0,5= 281250	806250×0,25= 201562,5		
Вересень	2 504 000×0,75= 1878000		562500×0,25= 140625	806250×0,5= 403125	1878000×0,25= 469500	**1013250**

Таким чином, чистий грошовий потік у вересні становитиме:
ЧГП$_{верес.}$ = 1248300 – 1013250 = USD 235050

CONTENT MODULE 1

THEORETICAL BASIS OF FINANCIAL CONTROLLING AND METHODS OF PROVIDING EFFECTIVENESS ON THE BUSINESS ENTERPRISE

TOPIC 1. BASICS OF FINANCIAL CONTROLLING

1.1. Nature, necessity and key components of financial controlling

1.2. Functions of controlling

1.3. Milestones

1.4. Types and instruments for controlling

1.1. Nature, necessity and key components of financial controlling

Low level of management is one of the reasons happening crisis situation on many Ukrainian enterprises. Unskilled and wrong management brought a lot of enterprises to the financial collapse. Missing effective system of controlling brought many wrong management decisions.

There is no clear definition for concept «controlling». This is new conception of management created by modern management for Ukrainian enterprises. Controlling (from Eng. «control») is not limited by a control.

Most of experienced managers understand «controlling» as functional system of planning, controlling system, variance analysis, coordination, internal consulting and general information support for company's management. In other words, "controlling" its special self-regulating system of methods and tools which directed on functional support of company's management and includes information support, planning, coordination, control and internal consulting.

Controlling services are not so close to taking the designs but they are doing preparation, functional and informational support and monitor the implementation. The information support should be doing in friendly for a customer way. For this purpose certain information is processing, summarizing, analyzing and giving to the customers in a form of reports, reports, memos, resumes, recommendations, forecasts, etc.

There are different types of controlling: financial controlling, sales controlling, divisional controlling, production controlling and procurement, etc. This book is showing main questions which connected to the organization and function of

financial controlling. Most of methods and tools are universal and could be used in other segments of controlling.

The main purpose of controlling is providing successful function of organization system (enterprise, firm, bank, etc.) in the long-term. Methods:

– Adaptation of strategic objectives to the changing of outside environment;

– Coordination of operational plans with the strategic plan of the organizational system developing;

– Coordination and integration the operational plans to the different business-processes;

– Creation a system which proving information for different type of management in optimal intervals;

– Creating a system of control over the completion of plans, editing their content and timing of it;

– Adaption the organizational structure of company's management in order to increase its flexibility and ability to respond quickly to the changing demands of the outside environment.

Controlling provides methodical and instrumental support for main functions of management: planning, control, accounting and analysis; also for estimate situation to make management decision.

The key components of controlling conception are:

– Focus on effective work of organization in the long term – the philosophy of profitability;

– Creation an organizational structure focused on achieving strategic and tactical objectives;

– Creation an information system which following to the task of target management;

– The distribution of tasks for controlling the cycles that providing the flexibility of planning, monitoring and making corrective decision.

The cycle of controlling includes iterative stages of planning, monitoring, doing and making right corrective decision. Planning stage within the cycle of controlling performed under «counter-flow» technology: at first planning held «from up to down» (the development of methods of planning, coordination and detailing plans by levels). Then it is planning counter flow «from down to top». As a result, one of the tasks performed controlling – development methodic of adjustment targets, coordination of individual plans and bringing them into a single plan for the company.

Stage of control provides analysis fact information on controlled variables and develops measures to avoid unexpected deviations. In addition, each employee of the company must act independent to correct deviations in his allowance. If deviations are higher than employer's allowance, he refers to the manager of higher level.

1.2. Functions of the controlling

Controlling as conception of system management became an answer on changing in the outside environment of organization (enterprise).

Controlling has own subject and object. The object of controlling is microeconomic processes and facts in the enterprise, characterized by certain indicators, indicators of their dynamics and macroeconomic processes, which directly affect the economy and the financial position of the company in the country.

Subject of controlling is an inputs, which provides economic activity of the people (fixed assets, intangible assets, material resources), and results of business processes, which show unity of costs and benefits in the process business activity (organizational process, the process of delivery, production process, sales process).

Different authors define the purpose of controlling in different ways as system of controlling is different as well. The purpose of controlling reduced to maintain effective operation of the business, it is determined by company's management, and can be specified depending on changes in factors of the internal and external environment in which the company operates. The purpose may be high-quality products, part of the market and expand sales, reduce production costs, lower prices,

increase profits, independence from creditors. But in general controlling aimed on supporting decision-making processes. It has to provide adaptation of traditional accounting system to the information needs of officials who making decisions on the enterprise, that's mean function of controlling includes creating, processing, verification and transmission of the system management inform Controlling supports and coordinates the planning, providing of information, monitoring and adaptation.

The objectives of controlling like kind of activities – directly came from the organization's goals and can be expressed in economic terms, such as achieving a certain level of income, profitability or performance of a given level of liquidity.

Function of controlling defined goals set by organization and includes the types of management activities that provides achieve those goals. These include: accounting, maintenance planning, monitoring for realizing plans, degree of current processes, identify deviations, their causes and make recommendations to management to address the causes of these deviations.

The main functions and tasks of the controlling

Accounting:

– The collection and processing of information;

– Developing and providing system for internal accounting;

– Standardization of methods and criteria for checking of business activity and those parts;

Planning:

– Information support while state plans are developing (sales, production, investment, procurement);

– Creating and improvement whole «architecture» of the planning system;

– Settling information needs and time for individual steps in the process of planning;

– Coordinate the exchange of information;

– Coordinating and aggregating some individual plans in time and content;

– Checking proposed plans for completeness and reusability;

– Creating finish plan for an enterprise.

Control and regulation:

– Definition of variables controlled in temporary and contest cuts;

– Comparing planned and actual values to measure and assess the degree of achievement;

– Definition the limits of deviation values;

– Analysis of deviations, the interpretation the causes of deviations from the plan to fact and develop propositions to reduce deviations.

Information and analytic support:

– Development of information system architecture;

– Standardization of information and media channels;

– Providing the digital materials that would make the control and management of the organization;

– Collect and systematize the most important decision-making information;

– The development the tools for planning, control and decisions;

– Advice on selection decisions and chooses;

– Providing the efficiency of the information system.

Special functions

– Collection and analysis of information about environment, money markets and capital market, conditions of the industry, government economic programs;

– Compare with competitors;

– General decision on gathering with other firms or opening (closing) branches;

– Carrying out the calculation for special orders;

– Calculations of investment projects.

The functions and task pointed before would show area of controlling usage. In companies, controlling depends on from these factors:

– Economic condition of the organization;

– Understanding of the management and / or owners of the importance and usage of controlling functions;

– The size of the organization (number of employees, production);

– Diversification of production, product mix;

– Level of competition;

– Training of management personal;

– Training the officers of controlling service.

It is common to create a special service of controlling on the huge companies. As a rule, small companies don't have it.

Manager or supervisor doing the main function of controlling on the small companies.

However, many tasks are integrated and became simpler. For example, the task of developing plans to coordinate and check the possibility of implementation could be a single for manager, if he is doing it by himself. Small companies don't solve the problems of buying other companies and selling it. Middle-size companies would have fewer tasks of accounting and planning to compare with huge companies.

Functions and tasks of controlling keep adding and evolving for state. Some tasks value is changing.

1.3. Main stages of development: historical background

Scientists proving the following stages of controlling:

First stage (end of XVIII – the end of IX century) – The fast development of manufacturing, researching center of accounting issues is becoming systems of production costs and calculation of the cost of products and services which includes: cost accounting, budgeting, development vehicle of control.

Second stage (early XX-century – mid 50s). The growth of world capitalism. There is a selection of management accounting as a separate system and parallel function of two accountant systems: optional financial and «faculty» management systems.

Management accounting takes up costing system for COST standard and accounting of produce goods, and achieving the results.

Third stage (mid 50s – 1975). Development of TNCs and MNCs. There is providing the method of «cost truncated» or method of direct costs, management accounting developed as an independent system.

Fourth stage «optimization» – since 1975. The integration of national economies into a single global market. Controlling becomes a strategic nature, goes beyond accounting, and bookkeeping serves as the planning and audit departments and analytical services.

The conception of controlling is similar in most of high-development countries with market economies. The differences touch the understanding of two limiting situations: pragmatism and the degree of improvement of the system according to the mentality of users. Preference to create theoretical state system in the beginning then takes for solving direct tasks. This is about Germany. Pragmatic approach dominated in the European countries and USA. There is controlling closely connected with management and focused on markets and customers demand.

As for the countries of post-socialist camp, we note that interest to controlling began to appear in the early 1990s. When the economy finally entrenched as legally and effectively market principles of management. In Ukraine, controlling became as practical matter on start of XXI century. The biggest interest was paid by commercial banks in the practical and theoretical aspects as the most dynamic sector of economic. Among the priority tasks of controlling include:

– Creating the system of management accounting;

– Development the integrated system of strategic and operational planning.

We can conclude about great potential of the concept and methods of controlling and most important is the possibility of their practical use.

1.4. Types and instruments for controlling

There are two types of controlling: operative and strategic. These two types are close connected by it and transformed into each other.

Service of System Controlling acts as consultant for managers and owners of the company in the development strategy, strategic goals and objectives. It provides the necessary information for management in the decision making process.

The main task of operative controlling is assisting managers in achieving planned objectives, which are most often expressed in the form of profitability, liquidity and profit. Operative controlling focused on short-term results because it is different from the methods and techniques of strategic controlling.

Strategic Controlling sets the goals and objectives for operational controlling. Strategic controlling puts the regulatory limits. Both directions of controlling are different in time horizon. Operative controlling is realizing its functions in the short period of time for one year. Strategic controlling is not tied hard to the time limits, often it is the medium and long term in modern management.

In that case, strategic controlling is focused on inside and outside environment and long-term prospects. Controlled indicators such as objective, strategies, potentials and success factors, strengths and weaknesses of the company, the chances and risks, limits and consequences are objects of strategic controlling.

Strategic controlling must provide the survival of the enterprise, tracking development goals and achieve long-term advantage over concurrent. Its main purpose provides the anti-crisis politics; prevent the emergence of bankruptcy; provide success of the company.

The main tasks of strategic controlling:

– Participation in setting quantitative and qualitative goals of the company;

– Responsibility for strategic planning;

– Development of alternative strategies;

– Definition of critical inside and outside conditions that belong to the strategic plans;

– Definition of benchmarks in accordance with established strategic objectives;

– Comparing planned and actual benchmarks to identify the causes of these deviations;

– Analysis of economic effectiveness.

The most important practical tool and principles of strategic controlling:

– Portfolio-analysis;

– SWOT-analysis;

– Analysis of competition;

– Benchmarking;

– Scenario analysis;

– Strategic of cost management;

– Analysis of gaps.

Strategic methods help in the construction of the information services with aim to find «bottleneck» of economic growth.

System of operative controlling is using for support operational decisions on prevention of crisis. The purpose of controlling its profitability and liquidity of the company by finding connections when comparing sales and costs. It focused on inside environment.

The main tasks of operative controlling:

– Current and operational planning;

– Definition of bottlenecks and the search for weaknesses in the tactical management;

– Comparing planned and actual benchmarks to identify the causes of these deviations;

– Analysis the variations of current plans;

– Motivation and the creation system of current information for decision making.

The main elements of operational controlling are:

– Planning product programs;

– Planning for functional areas;

– Controlling of marketing;

– Controlling of production program;

– Controlling of supply;

– Controlling of staff;

– Controlling of equipment.

Benchmarks using during operative controlling:

– Profitability;

– Productivity;

– The degree of liquidity;

– Business activity or turnover;

– Payment or capital structure;

– Market activity.

It is fundamentally different from the tools methods and techniques of strategic controlling, because this type of controlling is focused on short-term results.

The most popular tools:

– GAP-analysis – Variance Analysis (breaks);

– Portfolio analysis – analysis the distribution of the company on specific strategies about products and markets;

–SVP analysis – analysis the ratio of «cost-volume-profit»;

– ABC-analysis – analysis groups of production units based on their contribution to profit;

– Planning the needs in materials;

– Financial analysis of business;

– Static and dynamic methods of investment calculations;

– Budgeting;

– Costing.

Using the methodology of strategic and operative controlling as a tool to support the activities of managers could increase the efficiency of the management organization (enterprise).

Questions and tasks

1. What are controlling and its role in the financial management of the company?

2. What are the key components of the concept of controlling?

3. What are the functions of controlling? What factors depend on these features?

4. Discuss the question of controlling the evolution and assess its place in the system of financial management.

5. Analyze the differences in the strategic and operational controlling. Which one is a priority to improve the financial condition of the company?

TOPIC 2. ORGANISATION OF FINANCIAL CONTROL LING IN BUSINESS

2.1. Organizational models of controlling

2.2. Professional and personal quality of a controller

2.3. Phases and pace of controlling

2.1. Organizational models of controlling

In practice, the most common scheme is presented in Fig. 2.1.

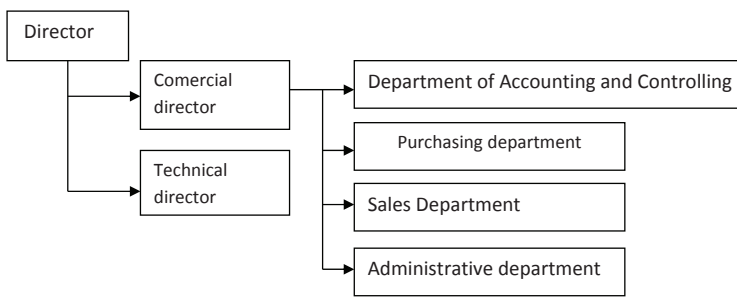


Fig. 2.1. Organization of controlling in medium-sized enterprises

A specialist that performs the functions of the controller, works in the Department of accounting (financial accounting) and is linearly submited to the commercial Director.

On large enterprises services of controlling almost always are independent units, there are dozens, and sometimes hundreds of servants. Decide on the establishment of an independent service of controlling, the Director must first of all answer the following questions:

–what line of responsibility should be determined to the controller: linear or staff?

–Should be near the central service of controlling decentralised units?

There are such options (alternative)as basic when building the structure of the management service of controlling$

*Alternative 1.*In such structure the controller from a specific direction, such as a controller in the sales department, is disciplìnary subordinated linear to the head of appropriate direction, but functionally – to the senior controller (fig. 2.2).

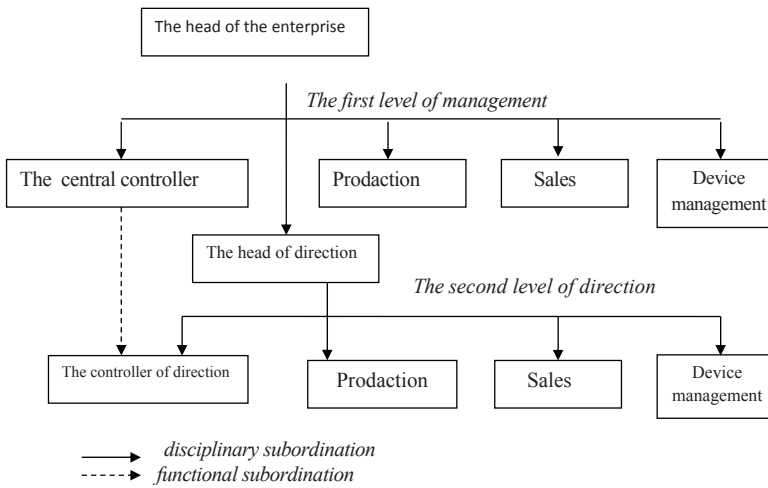


Fig. 2.2. The first alternative of organizational structure of management

*Alternative 2.*From the outside it looks like a alternative 1, but the controller of direction is in another subjection: he is disciplìnary subjected to the controller more high level of management, and functional- to the director of direction of the appropriate level (fig. 2.3).

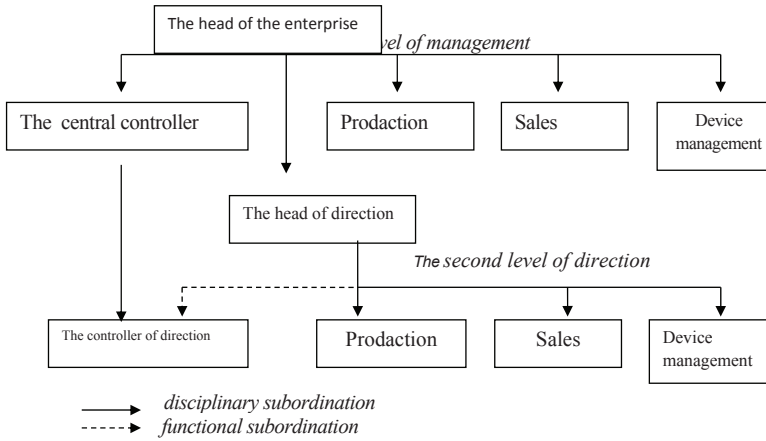


Fig. 2.3. Second alternative of organizational structure of management

Such management structure to a greater extent than others, emphasizes the independence of the service of controlling in the enterprise. The controller is directly responsible for the results of the unit, which is controlled by him (directly). However, this structure of management there are problems between the line head directly and controller, which work is avaluated by a senior controller. So, to solve emerging problems, you need to go to a higher level of management.

The advantage of such a structure first of all is that it reduces pressure of heads of directions on controllers during the process of performance their duties. In addition, this structure has other advantages:

– more efficiently allows you to share information between controllers, which are responsible for directions;

–improves coordination of units in the process of developing plans and increases the efficiency of the implementation of measures to eliminate deviations of actual results.

*Alternative 3.*With this alternative, which is a staff structure of management of the controlling service (fig. 2.4), the controller controls the appropriate level of management and performs his functions and tasks on his behalf. Controller does not

take independent decisions, but only recommends in case of receipt of a request from the heads of departments or as a designation by the head of the direction. In fact, the controller in this scheme serves as an internal consultant of the enterprise. Naturally his tips and tricks can be taken seriously, if they are supported by the line manager.

Under the third alternative, the controller is prevented from opportunity to develop and implement new tools for controlling in units, however you can't talk that this scheme of control is consciously worse than considered earlier. As practice shows, the efficiency of controlling within the third alternative (The staff structure of management) may be similar to the first alternative (the linear structure of management).

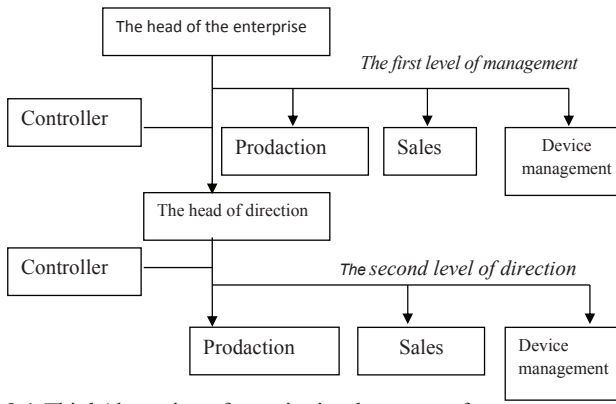


Fig. 2.4. Third Alternative of organizational structure of management

Taking the decision on which the structure of the service management of controlling to stop the manager should remember that the effectiveness of the service of controlling depends not only on the type of organisational strukture. For example, the staff structure of managemen can give a good result if:

- the controller and the line manager of direction understand necessity and mutual benefit of cooperation;
- the controller managed to gain prestige among the head of units.

In second alternative the controller has more independence compared to other considered alternatives. For example, the controller of the first level of the hierarchy

of management can affect the line manager of the second level to realize his ideas and plans. However, it does not mean that his intentions will be implemented with great efficiency. Sometimes forceful impact can cause a resistance, and the result will not be achieved.

2.2. Professional and personal quality of the controller

A controller – a specialist who realizes functions and tasks of controlling on the enterprise. On the enterprise the controller performs out the enterprise service functions in the field of Economics and management, namely:

– provides transparency about the costs and benefits for the company as a whole and for individual units and products;

–coordinates the goals and plans of units;

–organizes the work on the creation and keeping accounting-oriented management;

–responsible for the creation a methodological and instrumental framework for management of profitability and liquidity of the company.

The following requirements apply to the perfect controller.

Professional knowledge:

–the basics of Economics and organization of enterprise;

–financial accounting (accounting);

–calculation of the cost of the enterprise;

–ability to read and analyze the balance sheet of the company;

–planning, calculation and analysis of investments;

–possession of methods and tools of planning;

–possession of the methodology of analysis of deviations;

–knowledge of computers, allowing you to put the task for the programmer;

–knowledge of methods and techniques of controlling:

–analysis of competitors;

–analysis of the chances and risks of the enterprise on the market;

–analysis of the weaknesses and strengths of the enterprise;

–analysis of the life cycle of products;

–analysis of the existing and perspective structure of products and services of the company;

–methods of forecasting;

–methods of solving problems; the techno-economic analysis.

Teaching ability:

– ability to think analytically;

–ability to think abstractedly;

– ability to explain and prove;

– ability to develop new and learn;

–communication skills, knowledge of the basic of communication in the organization;

–analytical curiosity;

–ability to use technical means of communication and presentation;

–ability to system thinking.

Requirements for behavior:

–do not keep themselves very "important" when communicating with others;

–tolerance, meaning tolerance of other opinions and judgments;

–ability to present unpleasant facts so that the recipient of the information can easily transfer them (ideally to laugh over their failures);

–not disclose facts that say about the failure of units or employees.

Additional requirements for strategic controller:

–see and put problems in conditions of uncertainty;

–think about the factors that influence the success of enterprises in perspective of the payer;

–to disengage from routine activities;

–evaluate innovations and contribute to its advancement.

Consider the basic function of the controller.

The controller as "the seller of plans." Planning at the enterprise is divided into strategic and operational.

The controller is not engaged in the questions of making decisions in the field of planning, because he is not responsible for the implementation of plans. However, service of controlling is fixed an initiative to coordinate and organize the function and task of workers of this service. In the process of forming strategic plans the controller acts more as an organizer, who must be able to:

–to adjust the members of strategic planning to creativity;

– summarize utterance thoughts;

–to formulate hypotheses and models of behavior, made by the participants of the meeting;

–to use in practice methods and techniques of production and making collective decisions.

If we talk about operational planning, it requires from the controller to a greater extent the ability to coordinate and organize the actions of persons? Who are responsible for the development and realization operational plans. Usually, it is about the heads of middle management.

Operational planning phase controller solves three types of tasks:

1. Development the technology of planning:

– establishment of spheres of planning, so that departments where it should be;

–determination of the content of plans and deadlines for their submission;

–the development of planning guidelines and forms of making plans.

2. determination of the main output data, methods and settlement procedure. For example, the controller must provide developers with plans for the following information:

–conjuncture of the market;

–allowed growth rate of costs of materials and wages;

–additional terms and conditions of implementation of individual plans.

3. Implementation of the plan, including:

– installation of sequencing stages of planning and coordination of current planning time and meaningful ways;

–advice for departments that make up the plan of work;

–harmonization and consolidation of individual plans in accordance with possibilities of financing, strategy, specific operational plans;

–development of alternative plans;

–making up the general operational plan based on certain agreed-upon plans.

The controller as a coordinator in the information system of the enterprise. The goal of functioning the information system is to provide the necessary information at the right time, in sufficient volume, in the right place and the required quality. It is assumed that information system covers all areas of operation and the level of enterprise management, so,the storage, the timing, the objects and purposes of submission of information are different for different users.

Controller's task as a coordinator is to provide an effective exchange of information within the enterprise. For this it is necessary to solve the following problems:

–what should be reported (the content of the information, the degree of compaction, precision);

–how it should be reported (orally, in writing, a combination method of processing and transmission of information, feeds);

–who should report (who creates information who collects, processes, stores, sends, destroys the information);

–when should be reported (in a timely manner, for free, on request);

–why is reported this or other information (this is the main question, that concers the purposes of information exchange).

To the controller's arsenal of tools includes methods and tools for the identification the needs for information, which is sufficient to make optimal decisions. Among them, firstof all, are the following:

–empirically-inductive methods (interviews, observation, interviewing, etc.);

–expert score (individual and group);

–simulation models and method of scripting.

*The controller as a management consultant of the company.*Today almost impossible to solve successfully the problems of enterprise management with the

focus on the future, if you rely only on data of financial (accounting) accounting. The main task of management of the enterprise is to create a potential market success in the future, that is achieved firs of all by using a system of strategic planning. For making the developed strategy correct, you need to have a system of "early detection" of future trends as well as outside of the enterprise, i.e. in the environment and inside the enterprise. External "indicators" should inform about the economic, social, political and technological trends. Internal "indicators" which represent, in practice individual indicators and their systems are designed to inform the management about the current state of the enterprise, as well as to predict crisis situations in individual areas of activity or the company in general. The tasks of the controller include methodological and advisory assistance for the establishment of a system of "early detection" trends and factors that can bring to the stage of their development as a profit and loss. Tools and techniques that are used by controllers to provide advice to the leadership in developing the strategic plan, are widely used in the practice of strategic management. These include: an analysis of competition, an analysis of the markets, the analysis of the life cycle of products, analysis of weak and strong spots (strategic balance), an analysis of the prospects for diversification of production taking into account the dynamics of capacity and market share.

2.3. Phase and the pace of implementation of controlling

*Making decisions.*The process of implementation begins with the decision to develop the system of controlling on the enterprise. Most often, the main reasons for making such decision are:

–deterioration of the main indicators of activity of the enterprise: profit, turnover and profitability of capital, liquidity, etc.;

–antiquated methods of planning, costing and analysis, do not meet modern requirements for the management of the enterprise;

– existing on the enterprise accounting methods and analysis does not allow to give satisfactory answers to the leadership's questions (for example, there is no clarity about the real effectiveness of sales for individual products or their groups, or

there is no real idea about the status of the efficiency of the work of individual units of the enterprise, etc.);

–availability on the enterprise "friction" between individual units about the executable functions and the lack of agreed goals;

– emergence of new or changing existing targeted installations of the enterprise in changing conditions of functioning.

Listing of controlling in the "door" of the enterprise. After the decision to develop a system of controlling and performers are assigned, begins phase of formation of the instrumental base of controlling. In this phase is still early to talk about the beginning of implementation of controlling, it is correct to assume this as the initial stage of creation the service of controlling. Creation the service of controlling is not the same as creation the systems of controlling on the enterprise in whole.

Before you implement the tools of controlling the practice of management, you need to develop and adapt them to the specific conditions of the enterprise. First of all it is about the development of the following tools:

–the system of planning and budgeting on the enterprise (referring to both the strategic and operational planning);

–methods of calculating the marginal profit on the enterprise as a whole, individual departments, products, customers and markets;

–methods of calculation costs by type, origin and products;

–reporting system focused on specific users within the enterprise;

–methods of calculating the effectiveness of investment and current activities of the enterprise;

–methods of analysis of variance of planned and actual figures, and so on.

Implementation of controlling in the current activity of the enterprise. In this phase the controllers should demonstrate the effectiveness of the developed tools and convince managers to their application in practice. Here are the main features introduction of controlling in the current activity of the enterprise:

–precise and clear language presentation of the results of the analyzed objects;

–persuasive for managers of the enterprise an interpretation of the results of their units;

–the emergence in the controllers certain independence and persistence in argumentation;

– manifestation of the "clients" (managers) friendly and trusting attitude to controllers;

–readiness for cooperation and communication.

Usually considered phase of implementation of controlling flows long enough: 2-3 years. The duration of the phases of implementation largely depends on the degree of understanding of the importance and desire on the part of the senior management of the enterprise to have a system that allows to do "transparent management".

The onset of this phase can be evaluated by the following features::

–meet the managers results of controllers increases significantly;

–appears mutual trust, increasing the volume of public works and communications;

–becoming a tangible improvement the results of the units that use the services of controllers;

– management of units of the enterprise in their operational activities can no longer do without controllers;

–controlling service receives a higher hierarchical level in the organizational structure of the enterprise, and the range of active tasks become expand;

–controllers are recognized as partners of managers;

- over the enterprise talk about effective and useful job of unit of controlling.

The appearance of the above mentioned features say that the first stage in creating a system of controlling is almost ended: the system of controlling is created organizational and instrumentally and the system of controlling is recognized and spread in the units of the enterprise.

The phase of growthing of significance and scope of functions of controlling. For many enterprises the onset of this phase of controlling is possible, but still very

distant prospect. Nevertheless, analysis of the practice of controlling in the leading enterprises of industrialized Western countries can provide some features of the onset of phase of growth:

- controller acts as a leader and moderator in the formation of marginal indexes of enterprise activity for the planning period;
- controllers learn new areas of activity on the enterprise, for example controlling appears in functional units: appears controlling of marketing, logistics controlling, controlling the GDR and the ROC, etc .;
- appear the cooperation with senior managers in developing long-term goals of the enterprise;
- within the service of controlling appear units of strategic controlling.

Functions, tasks and instruments of controlling are constantly complemented and improved according to the changes occurring in the environment. If controlling receives full recognition and equal partner status, its ability to influence future development of the enterprise through the using of modern methods of forecasting, strategic planning, risk analysis, potential, etc. significantly increase.

The pace of implementation of controlling. There are three most common approaches of transformation in the organization: by "small steps", "bombing" and "planned evolution."

The approach to the implementation of controlling by"small steps" means small changes in the old structure of management with the slow progress to the goal. The advantage of this approach is primarily in the absence of the great resistance of the changes within the organization. The main disadwantage is the danger of delaying the process of restructuring that may eventually lead to a complete cessation of implementation.

"Bombing" means an intense and decisive change of the old system of management. As a result of this approach may be a fast implementation of elements of controlling system, but there is a strong risk of "friction" within the organization.

Approach that is based on the principles of "planned evolution" makes it possible to some extent to take advantages of the above mentioned approaches, and may reduce

resistance to the implementation the process of controlling. The generalized scheme of this approach (Fig. 2.5) illustrates an approach to the implementation of innovations, based on using the principles of project-controlling.

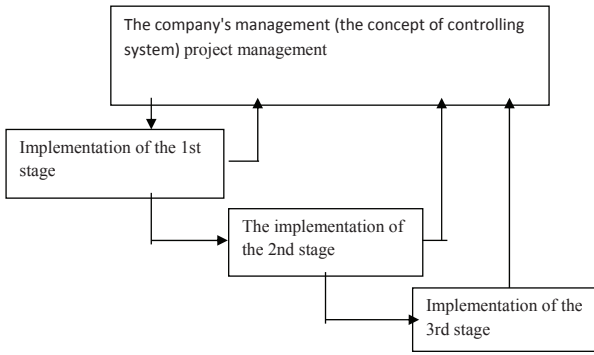


Fig. 2.5. The scheme of controlling introduction by "planned evolution" method

First on the higher level of enterprise Management created and adopted the concept of controlling system for which create a project of controlling implementation. The project is divided into stages, including the appropriate steps and measures to achieve the planned goals of the project. Required definitions of term implementation plans and budgets, as the whole project, and on its separate stages.

The results obtained after the controlling implementation of the first stage are discussed by the company's management. If necessary, adjustments are made to the content, timing and budget for the next stages. During the implementation of the project there may appear circumstances that require adjustment of the concept of controlling system. Similarly, manages the menegment of implementation of the system of controlling the next stages of the project.

Control questions and tasks

1. Analyze the problems, which facing management when it is an organization the service of controlling on the enterprise.

2. What are the advantages and disadvantages of the functioning the service of controllingon the enterprise?

3. What are the alternative organizational structure of management and what are their characteristics?

4. What service functions in economics and management controller performs on the enterprise?

5. Describe what professional and human qualities must have a controller.

6. What are the financial and economic methods, which should have a controller to perform his tasks?

7. What factors should be considered when deciding on the implementation of the service of financial controlling on the enterprise?

8. Describe the phases of implementation the financial controlling on the enterprise.

TOPIC 3. BUDGETING AND BUDGETARY CONTROL IN THE SYSTEM OF FINANCIALL CONTROLLING

3.1. The place of budgeting in the system of planning and types of budgets

3.2. The sequence of budgeting and the role of a controller in the budget process

3.3. Budget control

3.1. The place of budgeting in the system of planning and types of budgets

On the enterprise planning and budgeting are among the most difficult and responsible functions of management and in particular, financial controlling. Measures and budget for their implementation, which are laid in terms servs as a basis for achieving goals. Focus briefly on the logic of planning.

First of all, as you know, is made a strategic planning during which are produced goals, objectives and strategies for the enterprise as a whole and its

business areas. As a result of the process of strategic planning are formed the scop of operational planning.

Operational planning is intended to formulate appropriare annual (operational) plans based on strategic goals, in order to determine the wayof development of the enterprise on short time. The main tool of financial planning is estimated planning (budgeting).

The estimate (budget) - a form of planned calculation that determines the detailed program of action on a future period.

Planned measures, which are expressed quantitatively as revenues, expenses and finance, provide information for budgeting.

Regular compare of achived and planed indicators allows to specify the plan during the budget period. The studyof results and reasons of deviations serves as a basis for further action and corrective measures.

The budget, as you know, is a plan, expressed in natural and monetary units. The budget serves as a tool to manage income, expenses and liquidity of the company.

The budget is made within the formal process of planning budgeting, which is based on five main principles:

- principle of purposes coordination requires that the budgeting process began "bottom up". This is justified by the fact that lower-level leaders know the situation on the market best and for its part will ensure the feasibility of budget values. Further, by harmonization budget plans between senior and lower-level leaders is provide a conformity with the goals of the specific plans of the enterprise. The process changes direction and is implemented by scheme "top down";

- principle of priority in relation to the task of coordinating of budgeting must ensure the use of scarce resources in the most favorable direction. In the budget consciously is formed a direction of "main effort", while spending on other directions is reduced;

- principle of causality implies that each participant can plan and answer only for the values on which he is able to influence;

- principle of responsibility is focused exclusively on values that are exposed, provides a transfer each unit a responsibility for the implementation of its part of budget with the power to intervene if necessary in the situation with the appropriate corrective measures. Using this principle promotes the development in lower-level leaders skills of entrepreneurship in thinking and actions;

- principle of sustainability goals suggests that once bassc values are established they should not be fundamentally changed during the current control period.

The system of budget planning is implemented to save financial resources, reduce non-production costs, greater flexibility in the management and control of cost of production, to improve the precision of planed indicators.

Advantages of implementing the principles of budgeting:

- monthly planing budgets of structural units allows to obtain more accurate indicators of the size and structure of costs than a system of accounting and financial statements, and, accordingly, a more accurate value of the profit margins;

- within the monthly budget approval structural units will be given greater autonomy in expenditure savings on the budget payroll, which increases the material interest of workers in the successful performance of planed tasks;

- budget planning will allow to implement the regime of saving financial resources of the enterprises.

Applied in the process of operational planning budgets classified by the following features (Fig. 3.1):

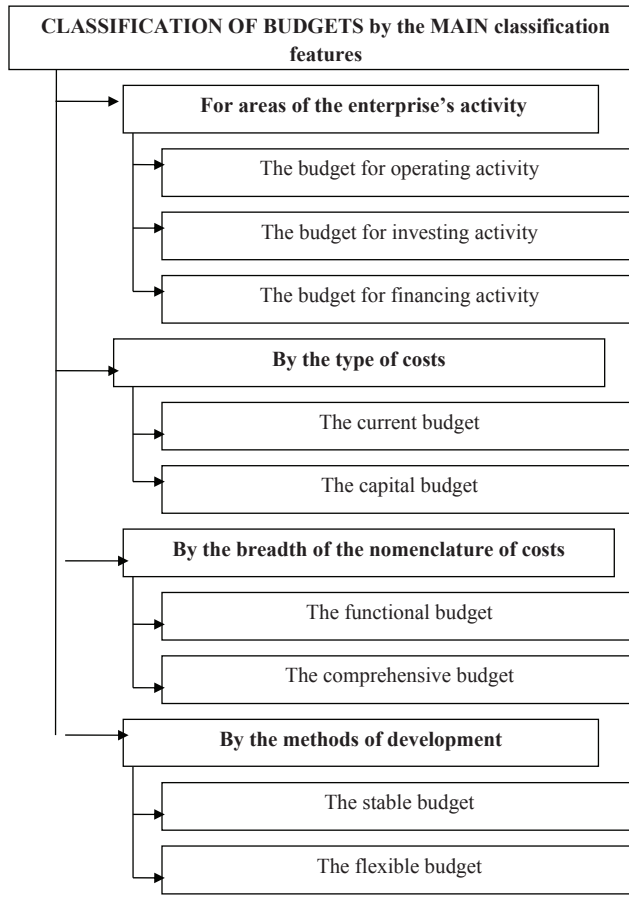


Fig. 3.1. Classification of the main types of budgets in the operational financial planning

3.2. The sequence of budgeting and the role of a controller in the budget process

At the beginning of the planning process in the budget message of management are set the limits of economic data and other indicators of personnel, goods, means of production and materials.

Sales plan is formed as a "top-down" based on the strategic planning (for example, based on market size, market share) and the "bottom up", taking into account the specific customers or products. This approach increases the reliability of planning.

When forming a budget of the units of the enterprise it is desirable to use the method of "zero balance": the budget is not based on the cost of the last period, but on the basis of the planned activities. The budget is formed on the basis of one of the alternative versions of a plan. For example, such versions of plans are possible: pessimistic (version 1), most likely (version 2), and optimistic (version 3).

Thus, version 1 is a minimum goal and requires a maximum reduction of available resources; version 2 provides an achievement of maximum goals when a moderate decrease of resources; version 3 defines the maximum goals with a structuring of resources.

After approval by management the budget is in force. It must always be adopted before the start of the financial year in order to be able to promptly implemented the necessary measures. The budget is in force for a whole time period. Variable data, setings or goals do not lead to changes in the budget. Information obtained from the analysis of deviations, planned from actual, taken into account for the future before the validity of the next budget.

The controller is responsible for the process of planning of th budget (Fig. 3.2). He is concerned that the budget was planned systematically. The controller is responsible for the preparation and conducting of the budgeting process. It follows that the only methods are used and timeframes were kept. Actually, planning the sections of a budget carries a manager. The planning process is completed a proposal jointly developed budgey to the leadership of the enterprise.

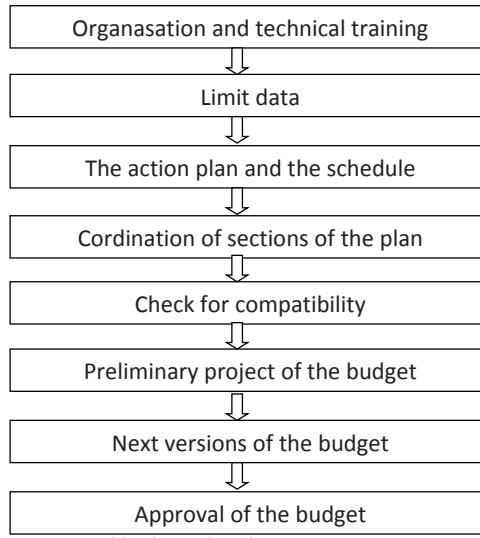


Fig. 3.2. Sequence of budget planning

Experts recommend adopting a systematic approach that transforms the budgeting process from a routine task into a powerful tool for achieving business results. This methodology focuses on the essence and practical significance of each stage.

Let's examine the stages (steps) of budget planning according to the CFO (Chief Financial Officer) methodology[2].

Step 1: Defining strategic goals and key performance indicators (KPIs) for budget planning.

A budget does not exist in isolation. It is a financial reflection of the company's strategy. Before counting the money, it is necessary to clearly articulate what top management and business owners aim to achieve in the coming period (year, quarter).

Methodology:

[2] 7 Steps to Budget Planning: The CFO's Methodology / https://ubcanalytics.com.ua/blog/seven-steps-budget-planning/

– A strategic analysis is conducted. The company's long-term strategy is reviewed. Tactical objectives for the upcoming budget period are identified. (For example, entering new markets, launching new products, reducing costs by X%, changing competitive policy, and increasing market share in the relevant product market by Y%).

– Goals are cascaded (the process of breaking down the company's general, strategic goals into more specific and measurable goals for each level, department, center of responsibility, team, and individual employee). Strategic goals are transformed into measurable financial and operational KPIs for each key department (sales, marketing, production, R&D (Research and Development), HR (Human Resources), etc.). KPIs must be SMART–Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound.

For example, if the strategic goal is to increase market share, the KPI for the sales department might be "Sales of new product X totaling n UAH by the end of the third quarter," and for the marketing department, "Number of qualified leads Y within a budget of g UAH" (Qualified leads are potential customers who meet specific company criteria and are highly likely to become buyers).

– Prioritize goals. Not all tasks are equally important or resource-intensive. Setting priorities will help in allocating limited resources during the subsequent stages of budget planning.

The importance of this step lies in the fact that it ensures a direct link between financial resources and the company's strategic ambitions and makes the budget focused.

Step 2. Conducting an in-depth analysis of historical data and market trends.

Planning a budget without considering past results and the external environment is like "reading tea leaves." A factual foundation is needed.

Methodology:

– Financial statements are analyzed. The execution of budgets from previous periods (at least 2–3 years) is analyzed in detail. In doing so, attention should be paid to:

- revenue trends by product type, customer, and region;
- the structure and trends of expenses (fixed, variable, direct, indirect, OPEX vs. CAPEX). Key cost drivers are identified. (For reference: OPEX–operating expenses – are current expenses for the company's daily operations that will pay for themselves in the short term (usually within one year), whereas CAPEX (capital expenditures) are long-term investments in assets that yield benefits in several years. In other words, OPEX refers to expenses incurred to support core operations, while CAPEX refers to expenses for the development and creation of long-term assets, such as equipment or real estate);

Analysis of the P&L (income statement) and Cash Flow (statement of cash flows). The largest variances between planned and actual figures and their causes are identified;

– A market analysis is conducted: external factors that may affect the business are assessed, including:

- macroeconomic forecasts (inflation, exchange rates, GDP),
- industry trends (market growth/decline, new technologies, changes in consumer behavior),
- competitors' actions (pricing policies, new products, marketing activities),
- changes in current legislation;

– Identifying dependencies: establishing correlations between internal indicators and external factors. Determining the impact of exchange rate fluctuations on product cost. Assessing the correlation between marketing expenses and sales growth.

The importance of this step lies in the fact that it allows you to identify patterns, understand the real drivers of the business, and make informed assumptions for the future budget. The risk of unrealistic forecasts is reduced.

Step 3. Realistic Revenue Forecasting.

The foundation of a budget is its revenue side. Any error in these calculations will undermine all subsequent calculations. The forecast should be ambitious yet achievable, and based on the data from Step 2 and the goals from Step 1.

Methodology:

– Select a forecasting model: depending on the specifics of the business, this could be:

- Bottom-up forecasting: sales managers, together with finance professionals, forecast volumes for each client or product, and the data is aggregated;
- Top-down forecast: top management sets the overall revenue target, which is then broken down by business unit or product and assigned to departments. This model is implemented more quickly but may be less accurate;
- Statistical models: regression analysis and time series analysis based on historical data and market factors are used;
- Combined approach: a combination of methods is most often used for cross-checking;

Revenue is segmented: revenue is forecasted by key segments (products, services, markets, customer types). This provides a better understanding of the revenue structure and allows for more accurate planning of related expenses;

– Assumptions are justified: all assumptions underlying the forecast (expected sales volumes, price, conversion rate, market share in the relevant product market) must be clearly documented.

The importance of this step creates a realistic, well-founded basis for planning the expense budget and determining the break-even point.

Step 4: Breakdown of Operating (OPEX) and Capital (CAPEX) Expenses

After determining expected revenues, it is necessary to plan the resources required to generate revenue and ensure uninterrupted operations. The breakdown of expenses into OPEX and CAPEX is critically important.

Methodology:

– Budgeting is carried out by financial responsibility centers (FRCs): each department (or FRC) plans its own expenses necessary to achieve the KPIs set for it (from Step 1);

– Expenses are classified as follows:

- OPEX (operating expenses) – current expenses to support the business (salaries, marketing, utilities, rent, raw materials, etc.). Planning is carried out by expense category, dividing them into fixed and variable costs. Cost drivers should be used (for example, raw material costs depend on production volumes, commission costs on sales volumes, etc.);

- CAPEX (capital expenditures) – investments in long-term assets (equipment, real estate, software, R&D). Each investment should be planned separately, justifying its necessity (ROI, payback period, alignment with strategy);

The following cost planning methods are selected:

- Zero-Based Budgeting – each expense is justified from scratch, without taking previous periods into account. This method is effective for identifying inefficient expenses, but it is quite labor-intensive;

- Incremental Budgeting – the previous period's budget is adjusted for inflation, changes in volume, etc. This method is simpler, but there is a high probability of carrying over errors from the past;

- Activity-Based Budgeting – expenses are planned based on specific activities required to achieve objectives. This type of budget links expenses to results.

– Direct cost allocation is used – it is recommended to allocate expenses directly to the corresponding products (services, projects) to accurately calculate their profitability.

The importance of this step lies in the fact that the methodology provides detailed control over expenses, allows for an assessment of resource efficiency, and enables informed investment decisions.

Step 5. Preparing the Consolidated Budget and Analyzing Scenarios

All individual budgets (revenue, operating and capital expenditures, and capital expenditure budgets) are integrated into a single financial model for the enterprise (budget consolidation). This is not merely a matter of adding figures, but rather a verification of the budget's internal consistency and financial viability.

Methodology:

– Data consolidation is performed – compiling data from all departments and budget types into key financial statements:

- P&L Budget (Projected Income Statement) – profit and loss forecast;

- Cash Flow Budget (Projected Cash Flow Statement) – cash flow forecast. This forecast is very important for assessing the company's liquidity. A company may appear profitable in financial documents but go bankrupt due to cash flow gaps;

Projected Balance Sheet – a forecast of assets and liabilities at the end of the period;

– An analysis of key financial indicators is conducted: projected profitability (ROS, ROA, ROE), liquidity, and financial stability ratios are calculated. Compliance with target values is assessed;

– A "What-if" scenario analysis is conducted: several budget scenarios are developed, including:

- Base (most likely) – the main plan;

- Optimistic – if market conditions are more favorable than expected (higher sales, lower costs);

- Pessimistic – if risks materialize (decline in demand, increase in production costs, supply issues).

It is necessary to analyze how profits, cash flows, and financing needs will change under various scenarios, assess the business's "weak points," and determine what reserves need to be established.

The importance of this step lies in the fact that the described methodology provides a comprehensive view of the company's future financial condition, helps identify potential problems, and prepares action plans for various scenarios. It improves budget flexibility and overall management.

Step 6: Budget Approval and Internal Communication

The budget is not just a document for the finance department, but a commitment for the entire company. The approval and communication process must be formalized and transparent.

Methodology:

– Establish a budget committee and organize its meetings (the budget committee includes heads of key business units and top management);

– Budget defense by financial responsibility centers (FRCs): FRC heads present and justify their budgets to the committee and answer questions;

Iterative adjustments are made–based on discussions and analysis of the consolidated budget (Step 5), adjustments and reallocation of resources among departments may be necessary to achieve overall objectives and financial balance:

- Final approval of the final budget version by senior management;

- Communication involving the dissemination of approved budget figures and KPIs to each responsible department and individual. It is important to explain not only the figures but also the logic and priorities behind them. Everyone must understand their role in executing the budget.

The importance of this step lies in the fact that it ensures coordinated action, increases the accountability of the CFU, and fosters the entire team's commitment to achieving financial goals.

Step 7. Continuous monitoring of budget execution, analysis of variances, and flexible adjustments

It is important to recognize that budgeting is an ongoing process. A budget is a dynamic management tool; therefore, without continuous monitoring and analysis, it quickly becomes obsolete.

Methodology:

– Implement an effective system for reporting on budget execution on a regular basis (monthly, quarterly) for each business unit and the company as a whole. Reporting should promptly and timely provide data for plan-vs-actual analysis;

– Variance Analysis:

- It is not enough to simply note the fact of a variance ("more than planned was spent on marketing"); the causes must also be analyzed ("why? – higher cost per lead, an additional campaign, or a planning error?");

The materiality of variances is determined (threshold values are established);

- An analysis is conducted of the impact of variances on the final financial results (P&L, Cash Flow);

– Forecasting is performed through the end of the period – the forecast of financial results through the end of the budget period is regularly updated based on actual data and expected future events. This allows potential problems to be identified in a timely manner;

– Corrective actions are taken – based on the analysis of deviations and the updated forecast, appropriate management decisions are made:

- Resources are reallocated;
- Non-priority expenses are reduced;
- Additional sources of revenue are sought;
- Operational processes are reviewed;
- In particularly critical cases, the revised budget is formally reviewed and approved;

– Feedback is established – the results of the budget performance analysis are used to improve the budget planning process for subsequent periods.

The importance of this step lies in the fact that the measures described transform the budget into a dynamic tool for control and management. They enable timely responses to changes in the internal and external environment, minimize risks, and increase the likelihood of achieving strategic goals.

It is worth noting that the described methodology applies primarily to large enterprises, but its algorithm and tools are also important to implement in small businesses. Effective budget planning is a cyclical, integrated process that requires discipline, analytical skills, and close collaboration among all departments of the enterprise. Following all steps of the methodology will allow financial managers to move from merely compiling formal metrics to creating a real action plan that leads the company toward financial stability and the achievement of strategic goals. It is important to remember that a budget is not a dogma, but a roadmap that must be checked against the actual direction and adjusted as needed. Implementing such a

budget planning methodology is an investment in the manageability and future of the business.

The role of the controller depends on the specific characteristics of enterprises. The controller on the enterprise - it is essentially a pilot who helps "captain" and "team" to achieve marked goals, by passing the "reefs" and "shallow" of market economy. Its functions are multifaceted:

- is responsible for methods and organization of work;
- Cordinator, responsible for deadlines and budget plans;
- Moderator and consultant offering services in search of goals and ways to solve problems;
- is responsible for communication of strategic and operational planning;
- Larry of budget in a transparent and clear manner;
- is responsible for communication.

3.3. Budget control

Budget control along with the system of annual budget is a basic component of operational financial controlling. If necessary, the budget may be forming by broken down by quarters, months, decades or even days.

It is clear that planning without an effective control of the implementation of plans does not make sense. On the other hand, control without planning too impossible. Control - is an integral part and condition of planning. Without synthesis of planning and control, there is a high probability of an incorrect assessment of possible financial risks and as a result - false, delayed or uncoordinated management decisions and actions. Relationship of budgeting and budgetary control describes the main contents of operational controlling, which, actually, is systematically compared the actual indexes of the company and with scheduled and further analysis of deviations.

The range of tasks that are within the competence of budgetary control, includes management accounting, analysis of deviations and raportuvannya. In operational reports (reports) interpreted the results of the budget, is the evaluation of

key financial indicators, and formulates proposals arising from the analysis of deviations.

Control is the basis for identifying the causes of deviations and identification of weaknesses on the enterprise.

Due to raporting information reverse link is provided (Feed-Back-Information) between the controlling and the relevant carriers of solutions. Under normal economic activity reports on the results of budgetary control are submitted to the liedership monthly. On the basis of learning received reports management uses operational measures to adjust targets and budget indexes and improving of efficiency of activity implementation. An important task of controlling in this regard is to develop a system of motivational incentives to achieve current goals.

Control questions and tasks

1. What is the budgeting and what is its place in the financial planning?
2. Expand the basic principles of budgeting.
3. List the types of budget by planning levels.
4. Identify the benefits of implementing the principles of budgeting.
5. What kind of budgets are developed on the enterprise by the main classification features?
6. Define the sequence of planning budgets.
7. What requirements must meet the budget in terms of controller?
8. Identify the relationship of budgeting, budget control and raporting under the operational financial controlling.

TOPIC 4. THE INTERNAL (TRANSFER) PRICING

4.1. The essence of transfer pricing in the market economy
4. 2. Methods for calculating transfer prices
4.3. Realization of functions of the internal control in the application of methods of transfer pricing

4.1. The essence of transfer pricing in the market economy

Internal calculations in Western firms are based on transfer prices.
Transfer pricing - is roughly settlement prices that structural units of the enterprise pass each other products or service providers.
Transfer prices are very similar in content to the domestic prices of enterprises that have spread due to development in the 80 years of economic calculations models on the domestic enterprises.
Setting transfer prices – a consuming process, which shows different interests of representatives of structural units. There are several approaches to transfer pricing.
Transfer pricing can be set on the basis of:
- market price (or contractual) - in this case, taking as a basis the current market price or the average;
- in the absence of reasonable market prices for the new products - prices for product-analogues. Introduction of certain discounts is practised, which stimulate units of the firm to perform services of internal, not external partners;
- actual prices of finished (final) product that is installed, for example on details and hardware components based on the actual selling price of the final product, excluding production costs and company suppliers's profits.

Transfer pricing in a market economy is typical of a centralized management structure of the enterprise where individual structural units of the enterprise (responsibility centers) is delegated certain economic and financial autonomy.

Transfer pricing always involves two sides: the center of responsibility that transfers goods (services), and the center of responsibility that receives these products

(services) for its following processing and consumption. The manager of such center of responsibility is responsible only for the expenses and income that he controls.

Within the internal control of the costs and income of the enterprise transfer pricing using methods gives the opportunity to assess the results of the performance of responsibility centers and to consider controlled operating expenses that are depending on the specific activity center from another view. Additionally, it makes possible to install the appropriate proportions and strengthen stimulating function of the internal control. It is justified to claim the various ratio between volume and price realization will have important meaning for any company.

In accordance with the common definition, transfer pricing is the process of setting internal settlement prices between segments of the enterprise's activity. Thus, the transfer price is the conditional (estimated) price used to determine the value of products (materials, semi-finished products, and finished goods) or services provided by one responsibility center to other centers of responsibility within the company. Due to this concept, the relationship between the center and the center-seller-buyer is recognized in the aspect of the costs.

Transfer pricing implies a clear record of the fact of acceptance and transference of production (services) between the centers of responsibility, which is impossible without an organized system of internal control spending. It is based on the principle according to which those transfer prices are the best that provide the highest possible profit margins for the company. Hence, the established transfer price will be fair in that case if this price provides the opportunity of the objective assessment of the efficiency of each center of responsibility.

Transfer pricing is a multidimensional category. Multidimensionality of transfer pricing is determined by the several directions of transfer prices using: internal cost control and revenue responsibility centers; financial planning at the enterprise; effective evaluation of responsibility centers; regulation and coordination of management decisions.

Transfer price significantly influences on the reporting responsibility center performance (revenues and expenses) because of the nature, and, therefore, is itself

an important tool for evaluation of the department. Transfer price should allow manager of the responsibility centers to make better management decisions. Hence, the use of transfer pricing is an important choice of transfer pricing methods in the organization.

4. 2. Methods for calculating transfer prices

The results of the analysis of existing research confirm that the main methods for calculating transfer prices are:

1. The Contracting transfer prices formed on the basis of market multiples and production costs.

2. The market method.

3. Spending methods: full actual cost, standard cost, variable cost.

The contracting method is based on consensus between department-seller and department-buyer regarding unit-price of the product or service based on the contract price. The chosen transfer price may not be a strict link with cost or market prices. It is appropriate in terms of both full and part-time capacity utilization of the industrial enterprise. However, the effectiveness of contracting pricing method depends on the corporate culture and the availability of information about market conditions.

The market method for determining transfer prices gained the popularity in the countries with market economies. Market set transfer prices when products exist on the market price. The advantage of the market transfer price that is objectively and realistically reflects the relationship selling and buying centers, but the downside is that "fair" market price is not always clearly expressed because different suppliers can set different prices for almost identical products. That is, the use of market prices for domestic transfers control to create a certain competitive market conditions within the enterprise and evaluate the effectiveness of leaders and centers. This method of market efficiency is defined by reliability of the forecasts on competitiveness and correct positioning in the market.

Cost method implies the calculation of transfer prices based on cost: complete, standardized or variable. Transfer price is calculated according to the algorithm "cost plus", i.e., the transfer price index is a fixed cost and a percentage ratio of profit

center responsibility. Size premium income reflects the nature of the production center of responsibility and output them. Thus, there are three options for the cost method, the full costs, man-costs and variable costs. Full cost method is widespread because of its clarity, the relative simplicity of calculations for orientation on management responsibility centers.

However, the method is not focused on the long term and choice-making in such circumstances: the lack of a reliable information base to assess the performance of responsibility centers as profit ratio is subjective; disincentives center-seller in reducing costs, since the transfer price costs; the emergence of any additional costs to control the formation of the actual costs.

For example, from the perspective of enterprise, the purchasing of semi-finishes products by one of its areas using certain transfer price makes bigger profit than using the market price. In terms of center-buyer using market prices as transfer makes bigger profit than using prices determined by the method of full costs. This situation is a typical example of a conflict of interest in transfer pricing based on full costs. Thus, the transfer pricing method for the full cost effective only when the purpose of managers at various levels coincide with the objectives of the whole enterprise. The main condition of the method of total costs - availability of information on spending by responsibility centers. Any unproductive expenditures of center-supplier transferred to the buyer. Hence, the using of the actual total costs for the formation of transfer prices induces necessity of the additional costs to control them.

In the case of establishing the transfer prices on the basis of full cost, responsibility centers are considered as cost centers, but not as profit centers or investment centers. Therefore, the criteria to assess the value such as income on investments or residual income can not be used. To avoid these contradictions using a combination of two methods - the total cost and man-spending, which makes it possible to identify these problems, is advisable.

In terms of high underemployment production capacity for domestic industry more optimal method variable cost, where information is accumulated in the "direct

costing". This transfer pricing method has an advantage related to the first option (based on full cost) that is oriented on providing the effective use of enterprise resources. This is because the fixed costs on specific types of products are not distributed, and covered the profit margin. Fixed costs covered responsibility centers proceeds from the sale. The main advantages of the transfer pricing method based on a variable cost distribution of direct and indirect costs are as follows:

1) fixed costs remain the same and any use of no additional fixed costs increases profit organization as a whole;

2) the possibility to develop optimal pricing, not only for the company as a whole, but also for the responsibility centers with optimal combination of production and selling prices;

3) the possibility to use production capacity in complete and incomplete downloads as department-seller not reimbursed excess spending planned in the budget (plus profits);

4) the possibility of the incentive to control variable costs by responsibility centers. Fixed costs within budget are covered due to the total income of the whole enterprise.

However, using the concept of transfer pricing raises several issues:

- The rate of return is set at enterprise level;
- Transfer price does not cover fixed costs and does not reflect income;
- Cost center manager denied the incentive to control costs, which eventually may grow as costs fully covered and transferred to other centers of responsibility;
- The distribution of variable and fixed costs are labor-intensive procedure.

4.3. Realization of functions of the internal control in the application of methods of transfer pricing

Characteristic of functions performance of the internal control implementation costs and income of enterprises within the use of appropriate transfer pricing methods is shown in Table 2. The table is formed taking into consideration the nature of each method and analysis functions and methods of internal control. Analysis of the

implementation of internal control in the application of transfer pricing methods shows that the straightforward method that contains no uncertain functions (i.e. functions that can be realized and unrealized) is a method of variable costs.

Methods of standard costs and variable costs are the most complete in terms of the implementation of internal control. The most variable cost management methods, determined the maximum number of uncertain function, can be considered market method and the method of contract prices. The greater the variability of the method, the more significant will be the impact of enterprise features and objectives of internal control in the organization of its application.

Analysis of the implementation of internal control in the application of transfer pricing methods gives reason to believe that most of the use of all methods implemented functions of planning and analysis - absolutely all methods and control, accounting and regulation. Options analysis, accounting and control belong to the dominant majority in the application management costs.

The function of forecasting is not dominant in any case. This is due to the fact that internal controls should be based on accurate information, and authentic information, this feature can provide.

Thus, the features of the implementation of internal control in applying each method of transfer pricing affect the choice of method or set of methods, as outlined achieve goals using the methods that are chosen directly determined by the composition of the dominant features. To ensure a holistic purposeful managerial influence must be carried out most functions of internal control, or at least those whose implementation ensures the achievement of defined objectives.

The choice of the best option of transfer price for calculation between the centers of responsibility can be made by comparing calculated by usung three specified transfer pricing methods, each of which can be used depending on the objectives, the actual conditions of enterprises and economic independence of the centers of responsibility. The choice of methods for calculating the conditions is determined by the presence and influence of several factors. The main factors influencing the choice of method for calculating transfer prices are:

- type of responsibility centers (cost center, profit center, the center of investments) that includes the department of products (works, services) that has established transfer prices;

- the market of intermediate products (works, services) of similar goods (works, services) that have established transfer prices;

- the degree of decentralized organizational structure and the ability to buy responsibility center (get) and sell (transfer) inside the enterprise and on the side;

- the nature of the object of pricing, i.e., whether it is a final product or semi-finished product (product kits), subject to further processing in the enterprise;

-technical and economic characteristics of production: composition of production, which includes the department (basic accessory) production type (single, serial, mass); range of products;

- prices for existing products department tariff estimate;

- the order of the current and the accounting organization and reflection of results of the performance of the center of responsibility on the accounts.

Among the conditions that determine the choice of transfer pricing methods can be determined the following conditions:

- the suitability of methods - implies coordination tactical goals of the department with goals of the company. Formalized expression transfer price will more reliably estimate the cost of a product or service while anticipating the opportunity to cover the cost of department-seller;

- flexibility - the price must be the incentive for monitoring resource efficiency;

-harmonization of interests of departments of the enterprise by providing stimulus efficient use of resources;

- autonomy - the choice of method of calculating transfer prices depending on the form of production: centralized or decentralized;

- adaptability regarding the terms of the internal and external markets - a quick response to changing conditions of domestic and foreign markets, the ability to direct profits to the place where they will find the best application.

The method of transfer pricing should be based on the determination of not only the actual cost of each center, but the part of the profit of this center, which will help form the control and analytical information to identify "bottlenecks" in the activities of departments and objective evaluation of the relationship between the centers of responsibility. The centre of responsibility that transfer its products or services to different centers of responsibility of the same company, can not be assessed correctly, if this method of determining the transfer price is not considered.

The forming of the rational system of internal control outcomes of the relations of departments with using transfer pricing method based on variable costs implies the creating of a single information system of internal control; organization of accounting and control costs by responsibility centers; development of systems for monitoring claims for failure to comply with the supply of goods and services by internal divisions.

Control questions and tasks

1. What is a "transfer price"?

2. What the basic factors can be taken into consideration to establish transfer prices?

3. Expand the essence of the process of transfer pricing.

4. What are the methods for calculating transfer prices?

5. Give the comparative characteristic of methods for calculating transfer prices.

6. Expand the essence of a market method for determining transfer prices.

7. What options of costly method for determining transfer prices can be used?

8. What are the main benefits of using transfer pricing method based on a variable cost distribution of direct and indirect costs?

9. What are the features of the implementation of internal control in the application of transfer pricing methods?

TOPIC 5. ESTIMATION OOF EFFECTIVENESS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES AND THE SYSTEM OF MOTIVATION

5.1. Evaluation models of results of activity of the enterprise

5.2. The system of basic indicators

5.3. Motivational mechanisms in the system of financial controlling

5.1. Evaluation models of results of activity of the enterprise

Any company is interested in increasing business efficiency and efficiency of the work of staff. The objective assessment of effectiveness of financial and economic activities with the help of indicators fosters achieving these goals in many aspects.

The economy under indicators to understand the absolute and relative values that reflect certain economic realities of economic organization (enterprise). Typically, the figures are not directly serve the purposes of controlling, in this connection, in many cases required their selection, ordering and additions.

To indices are useful for controlling, they should reflect the position or performance of any enterprise sphere, have relevance, compactness, dynamism, focus on forecasting, to allow comparison. Because of limited information value of individual indicators is necessary to use metrics that allow not only quantitatively characterize and assess the situation, and uncover its causes, and to conduct structural and logical analysis of the factors affecting the performance. System parameters are the hierarchical structure specially interrelated indicators. In practice, it is recommended to use separate indicators and metrics that are the best way to detect and characterize the weakest (narrow) places the company. You must create a system of indicators adapted to the conditions of a particular company.

There are quite a number of individual indicators and metrics that you can organize by various criteria. For example, distinguish logical-deductive and empirical-inductive scorecard.

The basis of logical-deductive systems is a specific top-level metrics that gradually decomposes in sequence at a lower level indicators that are meaningful in relation to the main index.

Empirical and inductive statistical system created by selecting the information most important indicators.

Logical-deductive system of indicators considered universal and applicable for all purposes of planning, monitoring and management company as a whole and its parts, depending on the phase of the planning process.

The logical-deductive system such as: DuPont, PyramidStructureofRatios, ZVEI, scorecard RL are quite widespread. The system developed by DuPont same American company. The central figure in it - return on invested capital (ReturnOnInvestment- ROI)

ROI = (G / U) x (U / K),

where G - obtained / planned profit;

U - obtained / planned turnover;

K - used / planned to use the capital.

Components "EBIT» (G / U) and "obihovist capital» (U / K) gradually broken down into specific components of revenue, expenses and capital. There is a number of critical remarks related to that of ROI:

- the relative performance of the system is not to determine, through which part was a change indicator - the numerator or denominator;

- there is a danger that the optimum low-order will come into conflict with the global optimum;

- a number of features not considered in the model ROI, can be crucial to assess the situation, such as non-material potential of the company.

In spite of these concerns, the system DuPont has taken steady place a controlling toolkit, which is mainly explained by the simplicity of its application in practice.

The PyramidStructureofRatios system that is proposed by the British Institute of Management especially for comparison of activity. Coefficient upper level system

is also ROI. Based on the basic idea of system performance are based on classifying different positions of the turnover, which leads to restriction of informative variables that are not dependent on turnover.

The ZVEI system was developed in Germany by the Central Union of Electrical Industry (German abbreviation ZVEI). The model is a three-dimensional system of indicators, used not only for planning, but also to analyze in terms of time and to compare different companies. ZVEI consists of two major parts: analysis of growth and structural analysis.

The analysis of the growth examines the most important indicators of success, expressed in absolute terms - portfolio turnover, KF and others.Structural analysis comes as the system DuPont, with performance and risk indicators, divided into separate groups:

1) the cost effectiveness;

2) rates of turnover and profit;

3) indicators of capital structure;

4) The binding indicators of capital.

The ZVEI system is used, for example, to compare several companies at the time of detection of potential growth. Using possibly in the opposite direction - to analyze the causes and indicators of gradual formation of a higher order.

The RL system of indicators (named for the author's name and Reichman Lahnitta) similarly to ZVEI, is used for various purposes of planning, analysis and control. The central value system - profitability and liquidity. The system includes general and special part.

General part is focused on enterprise performance derived from ordinary activities for him, and considers the company regardless of industry sector. This result has production result and result from unusual for enterprise activity. On this basis, the different types of indicators profitability. Analysis is based on liquidity flow indicators payments CASH-FLOW (CF) and working capital.

The special part is oriented on analysis of specific sectoral and structural features of the company. The main variables that are taken into account are the sales,

the share of variable and fixed costs, profit margin. The decrease in the share of fixed costs considered in the same multilevel hierarchy, as is the case with the calculations of various indicators of marginal profits.

Empirical and inductive scorecard developed using mathematical and statistical methods through selection for certain types of businesses most important indicators. The main purpose of these indicators - early prediction of possible situations of insolvency, that determine whether the enterprise is "healthy" or "sick", "successful" or "not successful." This group of indicators includes first system of Beaver and system of Weibel. For the banking system indicators used CAMEL. Beaver indicator system is based on empirical research 79 "bad" and 79 "good" companies. As a result, six were selected the most effective for the purposes of prediction coefficients that represent the ratio:

- CF – relate to loan capital;
- net income - to total capital;
- loan capital - to total capital;
- working capital- to total capital;
- circulating capital – to short-term loan capital;
- cash used in the current period excluding short-term debt - to production costs without depreciation.

The largest attention is paid for the first coefficient.

Weibel system of indicators based on studies of 72 Swiss companies. As a result, were selected as the most informative indicators such representing the ratio:

- CF – to loan capital;
- working capital – to short-term loan capital;
- cash used in the nearest future excluding short-term loan capital - to production costs, excluding depreciation;
- the average stock in the warehouse - to the cost of materials, multiplied by 365;
- average amount of loans received - to the amount of goods purchased, multiplied by 365;

- loan capital - to total capital.

The above systems are used to compare the indicators obtained for the analyzed company, with values derived from empirical studies of so-called "benchmark" companies.

Thus, the number of complex indicators include KF (CASH-FLOW), which, as already mentioned above, describes the flow of funds from the process of circulation, and reflects the situation of liquidity and financial development of the company. CF index calculated as the sum of profits earned over a certain period and complimentary expenses minus revenue, the occurrence of which was not accompanied by payment:

CF = profit + all expenses not related to payments - all revenues that are not accompanied by payment.

In simplified form CF calculated as the sum of profit for the period, depreciation and increase in reserve funds:

CF = Profit for the period + depreciation + increase in reserve assets. Estimated value of CF is interpreted as the amount of funds used for planned (reporting) period for investment to pay off debts and profit sharing. Thus, the current production payments are outside the CF. Lack CF calculation due to the fact that complimentary expenses not accompanied by receipts (payments) revenues do not include all production payments and revenue settlement period. Missing all though accompanied by receipts and payments, but are neutral with respect to output change positions. Thus, CF is not reduced in the procurement of raw materials and making payments in this plan period. The outflow of funds offset by an increase in inventories. On the other hand, CF increases as a result of the sale of goods, not accompanied by the receipt of funds, but the emergence of claim.

Given the results neutral for component design scheme KFM is modified as follows: CF_1 = CF + change position, accompanied by receipts, which do not affect the end result - changes position, followed by payments that do not affect the final result.

Thus, we can conclude that obtained using the above formulas values KF yield only an approximate idea about the movement of liquidity due to turnover. Based on

the calculated number of CF ratios, such as CF share in circulation, in CF per employee, etc. In addition, the calculations used in practice several types CF:

CF_1 = profit + depreciation - income earned in the current period, but received in future periods;

$CF_2 = CF_1$ + increase in long-term reserve funds - reducing long-term reserve funds;

$CF_3 = CF_2$ + other operating expenses - other industrial and household income;

$CF_4 = CF_3$ - paid income.

CF index can be considered as the financial performance of the company. He describes the possibility of the company to self-finance. Total revenues exceeded benefits over can be used for investments, repayment of loans and interest on them, payment of dividends. For sizes CF judge the investment capacity of the enterprise, and new investments are known to be key to future profits.

CF analysis is important in the financial sector: it is the basis for the calculation of annual amounts used to repay debt. Each year, the amount payable on loans physically can not exceed the value of CF, so the figure has a direct impact on the value of the loan and the interest on it: if SF is small, it increases the risk of the lender, and therefore increases the cost of credit.

5.2. The system of basic indicators

Apart from the scorecards, performance evaluation can be done by implementing measurable and reliable indicators to assess the -kpi (keyperformanceindicators).

The main advantage of the system, based on the key indicators is its versatility. It aims to increase the interest of staff in the performance of the company. In developing kpi take into account the specifics of the organization. Apply the same kpi as possible for evaluation of the entire company, its individual departments and individual employees. The system allows you to match kpi homogeneous processes that occur in different conditions. It also makes it possible to compare multiple departments for the same period.

The main advantage of kpi is that decision-making is reduced to the analysis of the data that are available at any time and presented in a pre-approved format.

The most effective use of kpi major retailers that have an extensive network. In this business, every outlet generates the same business processes. This enables the top management of the head office through the development of common indicators to see differences in the branches and anticipate difficulties. Moreover, based on these indicators it is possible to build a system of motivation. In addition, constantly comparing and analyzing the results of each of the departments with high probability can predict trends for business development. The easiest way to calculate financial performance. On the basis of constructed departments budgets, and ultimately developed a long-term strategy of the company. Easy calculation of financial indicators provided clear form of presentation of financial or management reporting. All necessary data are contained in the balance sheet and the profit and loss account. Management can get information at any time as soon as it allows the accounting system used. In practice, this time is from three to five to 20 days. This term is acceptable in order to make timely managerial influence.

Value scorecard is not monitoring data on a "thought-compared-forget." The main thing - it allows you to identify patterns of business as a whole or individual business processes. In addition, kpi indicators used in the short and long-term budgeting. For budget at its core - a set of financial indicators that are pushing the company to perform pre-set strategic and tactical purposes. And usually the main one - a profit of the same ebit, which is in line with estimated work of a top manager. This demonstrates the relationship kpi system of budgeting. But only one connecting function of budget support system is not limited to key indicators. In addition, kpi perform other functions, such as:

- assessing the work of each employee or group;
- promoting motivation on results;
- increasing the responsibility of each employee for their area of work;
- giving the opportunity to develop and improve the most promising lines of business;

- giving management database to find "weak" places of business;

- demonstrating the impact of a process on results in simple graphic form;

- providing content of each management decisions.

When designing the kpi should take into account certain requirements that apply to each of the factors:

1) ratio should be clearly defined, then any user will be able to measure it. Including employee, whose results are measured by this indicator. For example, a simple calculation of workplace manager to work with clients ensures that it can easily calculate "their» kpi, using data that is always at hand.

2) Approved indicators and standards should be achievable.

3) The objective should be realistic but at the same time act as an incentive.

4) Each of the indicators should be the responsibility of the people to be evaluated.

5) Indicators should help motivate staff and increase efficiency, which is directly linked with the production targets. Thus, when performing sales team plan to attract new customers (kpi - the number of new customers attracted in the period), the department can count on an additional premium. In default of the plan, on the contrary, the premium is not paid.

6) Indicators should also be comparable, i.e., the same performance can be compared in two similar situations. For example, the average check (kpi - average daily earnings ratio of the number of checks per day) can not be compared in the store, located in the regional scale, and store the same size, but located on the periphery.

7) Changes coefficient should be able to be presented clearly (graphically) on the basis of that could draw conclusions and make decisions.

8) Finally, each figure should be meaningful and be the basis for analysis.

5.3. Motivational mechanisms in the system of financial controlling

One of the main controlling implementation extends to personnel management based on coordination purposes. One of the functions of management is motivation.

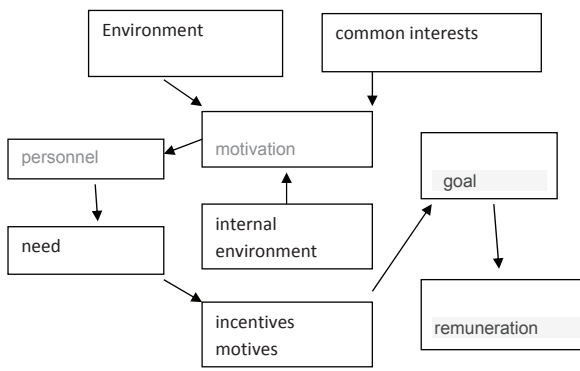
A personnel can be counted to one of objects of контролінгу enterprise. On his effective motivation effectiveness of his work andactivity of establishment de pend on the whole.

Will stop attention for development of motivationalmechanisms of workers of enterprise as factor of increase ofefficiency of functioning of enterprise on the whole. Practice testifies that a human resource is one of factors, thatdirectly influences on eff iciency of work of enterprise.

Today advantages have those enterprises in that theeffective motivational mech anism of workers is adjusted andpassing is provided to the new methods of managem ent onthe basis of controling.

Providing of effective work of enterprises on a due levels areimpossible withou t understanding of reasons andnecessities of workers with the aim of the correct use o fstimuli to labour.

The built motivational mechanism assists the increase of thelabour of people producti vity, and it in turn results in effectivework of organization on the whole. The model o f mechanismof motivation to labour of personnel of enterprise ispresented on rice. 5.1.



It is thus necessary to distinguish integrity of interests ofperformers of entrepreneurial activities, namely: the state,proprietor and personnel.

Also it costs to take into account influence both internalenvironment and external env ironments in the generalsystem of motivation of labour.

Thus, for effective activity of business entity expediently inthe system of конт ролінгу to distinguish the function ofmotivation of personnel.

Personality approach that takes into account the features ofconcrete man and allows t o obtain more effective use of herpossibilities and energy must become the main cond ition ofconstruction of effective motivational mechanism.

Methodological approach envisages influence of externaland internal environm ent, determination of aims, necessities,stimuli, reasons and fee for the spent efforts. For adjusting of the objective system of motivation it isnecessary to know about pay ment of concrete worker in theachievement of the aim put by an enterprise.

The system of indexes of kpi considered in a previous pointcan be practically u sed for the evaluation of payment each ofparticipants to the business process in the re ceipt of generalresults of activity of enterprise.

Except the generally accepted indexes (as a rule, financial),it will be to produc e every enterprise yet and own.

It is related to that a different specific of business anddifferent aims that is determine d by a proprietor are.

Yes, business that develops can be estimated on the alreadyabove-mentioned coefficient of ebit.

And here an enterprise that passed the becoming periodalready can be estimated after the level of gross revenue(grossprofit) or, as a variant, after the level of profitability(g rossmargin).

Thus, clear, analysed and other constituents of activity :administrative, general, mark eting charges.

Control questions and tasks

1. What systems of indexes can be used for the evaluation ofresults of activ ity of enterprise?
2. Expose essence andсхарактеризуйте system DuPont.
3. Do advantages of the system built on the base of keyindexes (kpi) consis t in what?
4. What requirements in the system of kpi are pulled out toeach of coeffici ents?
5. Describe the mechanism model of motivation to work personnel.

CONTENT MODULE 2

METHODOLOGY AND PRACTICAL TOOLS OF IMPLEMENTATION

TOPIC 6. VALUE-ORIENTED CONTROLLING

6.1. Essence and conceptions of the cost-orientedmanagement

6.2. Elements and constituents of process of management accost

6.3. Factors that influence on the cost of enterprise

6.4. Stages of introduction of cost-riented andhim practical meaningfulness

6.1. Essence and conceptions of the cost-orientedmanagement

Development of business environment opens newpossibilities before the participants of market of capitals.

Having a special purpose referencepoints of most investorsare not so much inpl ane providing of operating efficiency ofwork of company, search of ways of increase of profitability,скільки in the increase of profits as a result of increase ofcost of comp any.

For this reason all greater distribution in a theory andpractice of financial control is g ot by conception of the cost-oriented management.

The Cost-oriented management (eng of value basedmanagement) presents by a soba going near amanagement, aimed at maximization of jointstock cost ofenterprise. Essence of conception consists in that a management anenterprise in a longterm prosp ect must be sent to theappreciation of value of enterprise.

Strategy, aims, business processes, indexes of evaluation ofactivity and reward, is det ermined on the basis of analysis oftheir influence on the change of cost for proprietor. Work in this direction envisages the overvalue of existentlooks to the management an operatingroom, by financialand investment activity of enterprise and submission of her tothe priority strategic aim - maximization of cost.

In connection with it scientists examine the package ofquestions that are fundamental in realization of cost strategy: ground of logical sequence of factors of creation of co st,order of their deference to rank and cooperation; management money streams; determination of rate ofdiscounting and taking into account of risks;

an improvementof accounting is in relation to financial results and cash flow.

Conception of VBM arose up in 80th in the USA. Afterwardsthis conception became popular in Europe, Canada, Japan,Australia, Turkey and other countries. Interest in th isconception is caused by aspiration to balance interests of allparties (proprietors, cre ditors, employees, suppliers,customers, government) concerned.

A. Rapport, author of "Creating value for shareholders", and BA Stewart ("In search of value") are the founders of the concept of value-based management. Authors rethink the role of managers in activity ofenterprise, that consists in the appreciation of value ofenterprise for shareholders. Approval of this look results inthe necessity of change of strategic and operative aims, methods of estimation of activity of enterprise. A term "Value Based Management" was first applied D. Maktahardom in a book "Imperative to the cost", written in1994 Author proved that money streams managed the cost ofenterprise.

Among the most famous value-oriented controlling concepts include: concept Rappoport; concept Copeland / Koller / Murin; Stern Stewart-concept; Levysa concept. Conceptions of the cost-oriented management havedivergences that consist in the features of methodologies ofestimation of cost, at that time as initial pre-conditions andadministrative approaches of scientists are approximately identical. Methodical going near the choice of criterion indexes of cost, that is used within the limits of the indicated conceptions, arevarious,: concentration on the cost of capital for a fewperiods in Rappoport; Simultaneous use of capital value and at a few periods in Copeland / Koller / Murryna, Levysa, binding only to one particular period of Stern Stewart. While indicators of value over a long period is calculated primarily based payments (cash flows), and return on excess profits for the period determined on the basis of the settlement or book value (Stern Stewart). Each concept has its advantages and disadvantages in comparison with others. Thus, as the concept Rappoport strengths can be highlighted practical orientation and integration models used therein shareholder value in the concept of competitive strategies. The weak point is too simplistic assessment of shareholder value to the implementation of the strategy, and exclusion resulting from use of cost of capital. The strength of the concept Copeland / Koller / Murin is the combined use and constant balancing

economic profit criterion that is easily calculated valuation in the short term and the discounted cash flow criterion measuring and control cost - in the long run. Another strong point concept - detailed process model with numerous guidelines on the assessment of the company and use the results of this assessment. The positive is also a system of differentiated performance incentives for managers. It is believed that the weakness of the concept Copeland / Koller / Murin that these external adjustment account in determining the economic profit is not carried out, leading to a distortion of evaluation. There is also the danger of targeting managers to obtain short-term profits as strategic costs in the long term lead to additional cash flow, reduce economic profit. Stern Stewart's approach is simple, its practical use as proposed indicator EVA (economicvalueadded - economic value added) can be used to assess the economic efficiency of operational activities and strategic projects. Positively evaluated the approach in the implementation EVA. Levysa concept involves evaluation method based on SFROI, which is a domestic interest rate at which the discounted cash flow is discounted residual value of gross investment. The disadvantages of this concept are: the ability to adjust the manipulation of accounting data, which can lead to difficulties when comparing the values of this indicator of different companies; the calculation to date on the database last period; ignoring the future development of the company; Simplified calculation period of the assets on which depreciation is not charged; rejection note of such investments, such as in education and advertising are not displayed in the active part of the balance. Strengths of this method of assessment as value-based ROI: Reduce, accounting distortions and manipulation capabilities choosing evaluation methods and balancing, and excluding the effect of inflation; high correlation between the estimated and actual data of market valuation, which is confirmed in practice. Consequently, the value-oriented management of finances can be interpreted as a set of organizational and administrative measures aimed at growth in the value of coordinated and is based on financial information obtained by calculating value-oriented performance. The most common classification divides the cost parameters of the relative (RONA, ROIC, ROI, CFROI, ROS) and absolute (EVA, SVA, MVA, VaR, DRV). The

possibility and appropriateness of each of them in practice depends on their importance for effective administrative decisions (benefit they can bring to the manager that they use). Value-oriented management is an integrated system that includes the following elements: - Assessment - includes choice of methods of valuation for shareholders and monitor the process of creating new value;

- Strategy - sets the ways in which the main goal is achieved - the growth of value for shareholders;

- Finance - distinguish the main factors influencing the activities of the company as a whole and its separate units;

- Corporate Governance - aimed at balancing the interests of shareholders and managers, development managers and systems of motivation employees G. Arnold defines the following elements of value-oriented controlling:

- Increase in the welfare of shareholders in the long term;

- New value for shareholders, which is created only when the profit exceeds the cost of capital;

- Incentive, which should be based on internal indicators used to assess the current activities of the company and provide managers with information on the achievement of the main strategic goals - growth of the business. External indicators should be used to evaluate the potential of the company to create value in the long term.

6.2. The elements and components of cost management

The process of cost management contains five components.

1 - Use the value of thinking in the strategic planning process. Identify areas for further development of the company, and it turns out when and where the value is created, the efficiency of the value chain elements and correlated metrics divisions with those of competitors.

2 - Use of operational planning for cost management company. The component includes the development and implementation of indicators for monitoring ongoing activities. The indicator system reflects the value and contribution of each organizational unit of the enterprise in this process.

3 - Managing key drivers of value. Along with the strategy of the company developed a set of programs to influence major cost factors.

4 - motivation that establishes the link between remuneration and reach the target value.

5 - means of communication with shareholders, ie the creation of special reporting forms related to the management of enterprise value.

6.3. Factors that affect the value of the company

Cost Management means managing cost factors.

Factor cost - the option that the change in the value of the company.

The system cost factors in large enterprises can generate a large number of factors that management requires considerable investments, because the main objective is to determine the key factors. When the key factors implied decimal value 20% factors according to the "Pareto principle" bring 80% of the cost.

Key factors that affect the value of the company are:

- Market conditions;

- The benefits of business ownership that can be obtained in the future (the rate of profit growth, return on invested capital);

- The risk of profit;

- The degree of control that receives the new owner;

- The liquidity of the company.

Factors value allocated to certain levels:

- General factors, especially the profitability of invested capital;

- Factors that have an impact on profit (revenue and expenses) and the direction of investment funds (asset classes);

- Specific factors (qualified staff, customer base, etc.);

- Operational factors (operating costs, prices of certain types of materials, etc.).

Value factors can be internal and external, financial and non-financial.

Internal factors include the growth rate of sales, net income and certain items in the statement of income, balance. External factors are the level of financial, production, marketing and other risks, the level of demand for the products of the

enterprise, political factors, competition and so on. Financial factors are sales, cost, amount of accounts receivable, inventories and other factors. Non-financial factors are goodwill, the presence of the brand, qualified staff and so on. In terms of financial controlling, special attention should be paid faktora.m financial Besides the above mentioned, these include primarily the net cash flows that can generate the estimated object.

In addition to the net cash flows, the cost impact of the risk of investing in it. The risk factor is reflected in the discount rate. However, to calculate the discount rate should be determined beta factor, which reflects the level of systematic risk investments in estimated asset. The beta ratio illustrates the relationship between the rate of the securities of a particular company and stock index profitability index (in this case, the PFTS), the dynamics of return the industry to which the company estimated. Ratio defined as the ratio of standard deviation of returns of securities to the standard deviation of return on the market index, adjusted for the correlation coefficient of return on assets and stock index. Taking into account the norms of risks in determining the discount rate also depends on the structure of product specialization business, assessment of market factors the company on specific market segments, quality and availability of transport and communication services, nalahodzhenosti dialogue with local governance and regulation in this field, monopolizing the market.

6.4. Stages of implementation of value-based controlling and its practical significance

There are two ways to implement value-oriented controlling the activity of the enterprise:

"Shock", ie value-oriented management immediately implemented for all enterprises;

gradual, ie value-oriented controlling implemented in one of the units as a trial project.

The best period for the introduction of VBM is about a year. Less term is not acceptable because it is not enough for the necessary training programs for the staff.

An important step in the implementation of value-oriented controlling the company is to build a tree key financial indicators. One can distinguish three approaches to building a system of indicators:

1st. Approval important absolute and relative indicators characterizing value is the result of the work of identification hierarchical method ("bottom-up" or vice versa);

2nd. Cost parameters defined "top" for both divisions and for the enterprise as a whole.

3. We establish normative values for all parameters for the company and its business units.

To build a tree key performance factors and the rising cost of the first studies of business conditions and results of financial and economic activity. Based on the information received is determined by the priority and subordination indicators (factors), classification is made according to certain criteria. The advantages of this approach compared to others is the ability to clearly present the value chain, identify sources of value creation, understanding the nature of their relationships. It should be noted that the use of the considered factors or fundamental value indicators (EVA, MVA, CVA, CFROI, etc.) To manage the cost depends on how management companies, owners or shareholders of the advantages and disadvantages of both individual performance and system VBM as a whole. Thus, the advantages of the system of value-oriented controlling are:

- Reconciling the interests of owners and managers of the company;
- The possibility to monitor and forecast changes in value in the long term;
- Ensuring the link between the value and strategy of the company;
- Definition of key factors influencing the change in value and can be tools of strategic and operational management;
- Promoting the development of incentive schemes.

However, the concept is considered like any other, has a number of drawbacks. In particular:

- Enterprise value can not be reliably evaluated through the use of predictive data on income;

- In conditions of imperfect market stock market value of shares is not an objective indicator because it does not give an accurate estimate of the cost of equity;

- An attempt to harmonize the interests of owners and managers of remuneration ratio by the latter with the growth of value can lead to manipulation of information on the part of managers;

- The owners are not always interested in the growth of value in the long run, because they have their own benefits related to the consumption in the current period;

- None of the indicators are not capable of showing all aspects of the enterprise and enhance long-term value.

Control questions and tasks

1. What is the value-oriented management?
2. Identify the elements of value-based management.
3. What are the key factors affecting the value of the enterprise?
4. What are the possible ways to implement value-oriented controlling?
5. Identify the measurement system values in value-oriented controlling.
6. What are the advantages and disadvantages of the system of value-oriented controlling?

TOPIC 7. STRATEGIC FINANCIAL CONTROLLING AND BALANCED SCORECARD

7.1. Nature and purpose of strategic financial controlling

7.2. Strategic financial controlling tools

7.3. Balanced Scorecard

7.4. Practical implementation of GSP

7.1. The essence and purpose of strategic financial controlling

Financial problems that arise in business entities, often due to lack of clear leadership in strategic development, long-term financial plans and lack of

understanding of the mission of the entity. As a result, enterprises are having difficulty with the definition of capital requirements and other types of resources: power idle funds frozen in illiquid stocks and receivables, certain sectors of activity are unprofitable and so on. To avoid (or neutralize) the strategic nature of problems in the company should introduce mechanisms for strategic controlling.

Under the strategic financial controlling understand complex functional tasks, tools and methods for long-term (three more years) financial management, cost and risk. It is believed that controlling the strategic time horizon is unlimited.

As part of the strategic financial controlling force financial services companies focused on fulfilling the following main objectives:

- Determination of strategic directions of the company;
- Determining strategic success factors;
- Identify goals and develop a financial strategy of the company;
- Implementation of an effective early warning system and response (permanent analysis of opportunities and risks, strengths and weaknesses);
- Determination of planning horizons;
- Long-term financial planning: planning gains and losses, Cash-flow, balance sheet, key financial indicators;
- Long-term cost management company and the profits of its owners;
- Ensuring the integration of long-term strategic goals and operational objectives that are put before individual employees and departments.

The most important task of strategic controlling is to ensure the viability of the company in the long term based on existing management potential and create additional success factors. Available in enterprise development potential determined by the following factors:

- Financial support and opportunities to raise additional capital;
- Availability of qualified personnel;
- The existence of reliable and cheap sources of raw materials;
- Availability of markets for products;
- Production potential;

- Effective organizational structure;
- High quality management.

7.2. Strategic financial controlling tools

The main tools of strategic controlling includes analysis of strengths and weaknesses, building strategic balance, portfolio analysis, organizational analysis, functional and cost analysis, lifecycle model, early warning system and response, discriminant analysis, shareholder-value, Balanced-Scorecard, benchmarking and others.

Many enterprises run into the problem of absence of logicalcombination of stra tegic aims and operative tasks that isexecuted by separate workers and structural subd ivisions.

The corporate strategic strategic planning and short-termannual budgeting is often enough examined as a twoparallel, even something autonomous processes.

Under the control of the focus on compliance with budget targets without binding them to the strategic goals that jeopardizes their achievement. On the other hand, it appears that the implementation of specific operational tasks lacking the necessary resources or budget deficit too.

Particularly balanced is to achieve monetary goals. To overcome this kind of weaknesses in the present controlling recommended to implement specific operational measures special tools to ensure the transformation of strategic objectives, which is denoted as Balanced-Scorecard. Vzayemouzhodzhenist specific targets strategic and operational controlling is achieved by building an integrated system of long-term and operational planning. Structural-logical scheme planning as part of the controlling system shown in Fig. 7.2. A prerequisite for successful strategic controlling is upscale accounting, financial and management accounting. The main areas of control and analysis of deviations in the context of strategic controlling are:

- Strategic goals (both monetary and non-monetary);
- External factors underlying long-term planning;
- Internal bottlenecks strategic nature.

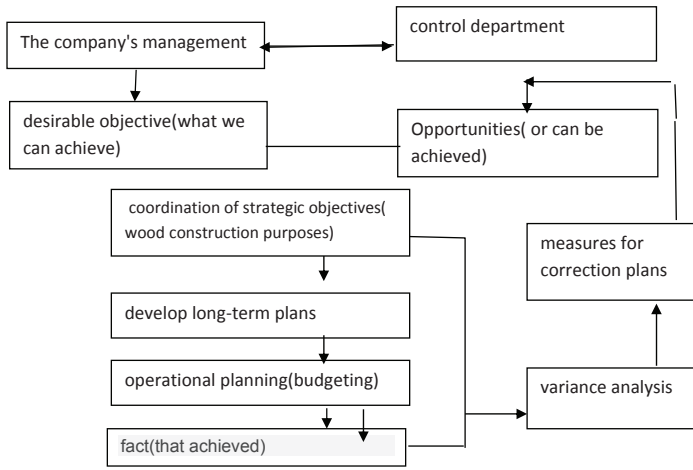


Fig.7.2. Order of planning within the controlling

The strategic planning system can be built not only on the level of individual enterprises, but also on a consolidated basis - at the level of the group. Large companies tasks that are the responsibility of strategic controlling, often solves specially created department of strategic planning. Along with the strategic planning crucial for effective strategic controlling a balanced scorecard, which will be discussed later.

Inextricable link between strategy and structure of the capacity of the organization is one of the basic elements of scientific direction, titled the Balanced Scorecard (BalancedScorecards - BSC). In the context of the principles BSC strategy - is an effective tool that converts a single organization focused mechanism.

The essence of the BSC is all based management processes - planning, allocation and use of resources, budgeting, periodic reporting and activity management - focused on overall strategy. Organizational processes are directed from the top down - a concept (mission) of the company, strategy and resource allocation, and implementation tasks carried out by innovation, feedback and information flows, moving from top to bottom, from the immediate perpetrators to top managers. As a result, the practical implementation of this approach have been obtained outstanding

results - an amount higher than the parts, that is achieved by synergy efforts of individual units. This system is formed by two main provisions:

First, some financial indicators are not enough to fully and comprehensively (balanced) reflect the state of the company, and must be supplemented by other indicators; Second, the system parameters can be used not only as a comprehensive indicator of the enterprise, as well as a management system that is able to link strategic policy owners or top managers and operations management company.

Balanced retains traditional financial figures, but these figures give only a description of past events. Management approach that was based only on financial performance was adequate for the industrial age, when investments in long-term competitive advantage and relationships with customers and partners have been critical to business success.

The main structural BSC idea is to balance the metrics in the form of four groups. The logic of the relationship of these parameters is shown in Fig. 7.3. Balanced Scorecard.

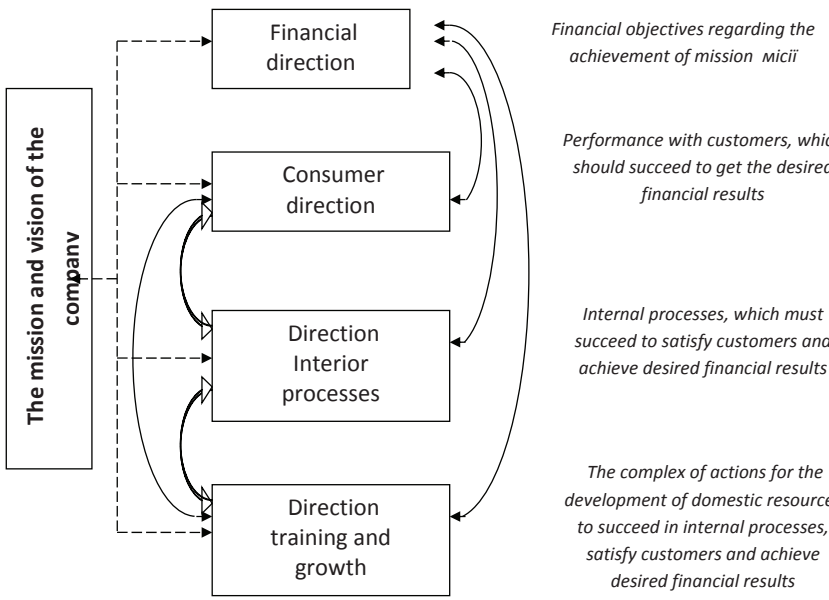


Fig. 7.3. The structure of the Balanced Scorecard

The first group includes traditional financial indicators. It would not have proved the importance of market orientation of the company and improve internal processes, primarily owner interest rates of financial return on invested capital. Because balanced system should start (in classification) and end (the final assessment) financial indicators.

7.3. The system of balanced scorecard

The second group describes the external environment of the company, its customer relationships. The focus here:

- The ability of the enterprise to meet customer needs;
- The ability to keep the enterprise customer and buy new;
- Profitability of the client;
- Of the market;
- Market share in the target segment.

The third group describes the internal processes of the enterprise, including:

- Innovation process;
- Product development;
- Preparation of production;
- The supply of essential resources;
- Production;
- Marketing;
- After-sales service.

The fourth group to determine the ability of companies to learning and growth, which focuses on the following factors:

- People with their abilities, skills and motivation;
- Information systems that enable supply critical information in real time;
- Organizational procedures to ensure interaction between stakeholders and determine the system of decision making.

An essential element of the Balanced Scorecard is to establish the relationship between indicators of individual groups. The chain of causes and effects must penetrate all four directions and combine all BSC targets and indicators.

Balanced Scorecard is a consumer trend that is primarily associated with the creation of consumer strategy. The focus here is on an advantage of consumer groups in terms of price, quality, functionality, prestige, reputation and nature of customer relationships

7.4. Practical implementation of the balanced scorecard

Practical implementation of the CAP Example balanced scorecard development bank market operations and nontraditional services Building a balanced scorecard, both for the creation and implementation of a particular type of product, and for the development of the whole enterprise requires compliance with certain rules. Such rules have been reflected David Norton and Robert Kaplan in five basic principles:

- Bringing the strategy to operational level;
- The creation of strategic relevance;
- Strategy as the daily work of each employee;
- The strategy as a continuous process;
- Activation changes as a result of effective management of top managers.

The first principle requires consideration in a balanced scorecard of all the factors that may affect the achievement of strategic objectives in the field of leasing Factoring and remote customer service. You need to consider not only financial (growth financing) or quantitative component (the share of the bank in the market of individual services, increasing the number of customers, speed of information or payments and payments) and qualitative components - a sufficient level of professionalism front-office, customer satisfaction, proximity centers selling products to consumers. Also, this principle requires proof of the strategic objectives directly to artists using strategy maps, which is a reference and information sources available to all departments and employees. This is reflected in strategic maps of indicators characterizing the efficiency of the operation or provision of services. Any bank has a

large number of structural units, departments, branch offices, divisions, each of which performs certain functions. To the bank was able to achieve defined strategic objectives, all structural units to be seamlessly linked. This is a requirement laid in principle the establishment of strategic relevance. To address the problem of fragmented to highlight sections that are most closely associated with the development of unconventional operations and services. So for leasing and factoring characteristic is that all clients are entrepreneurs, users of remote services are individuals - owners of plastic cards, as well as large and medium-sized enterprises engaged in calculations on the "Client-Bank" and "Internet-client-bank". So trust units implementing the strategy for development in the operations and services department is working with entities (corporate clients) unit to work with plastic cards department and back office (accounting) that provides for payments. That employees of structural units require the most thorough explanation of the strategic objectives of financial institutions to expand the range of non-traditional operations. The third principle requires proof strategy directly to the performers - the front office staff personally communicate with customers by offering a particular banking product. It is necessary to work incentives aimed at implementation of the basic indicators of implementation strategies. Often this collective remuneration that defines a particularly important role teamwork. The fourth principle is constant monitoring of the dynamics of indicators, identify negative trends and implement corrective action. Considerable importance in this process is the system of controlling and operational meetings of middle managers and senior executives. Also part of this principle is the system of open accounts, in which ordinary performers have access to the necessary information to perform their tasks. So for the increase in funding for the leasing or factoring, increased non-cash payments "Internet Client-Bank" by increasing the customer base, employee front office requires certain information about potential customers: the volume of revenue and expenditure (cash turnover), the accounts debt level of depreciation. The last principle assigns a decisive role in the implementation of GSP senior managers that are able to prepare some changes to the organization and guide it in the direction of implementing strategic objectives.

Readiness of the bank's management to the implementation of these principles is a prerequisite for creating an effective balanced scorecard. Let's build this system of indicators covering the following components of the bank in the market of non-traditional banking products: finance, customers, internal business processes, learning and career growth (Fig. 7.6).

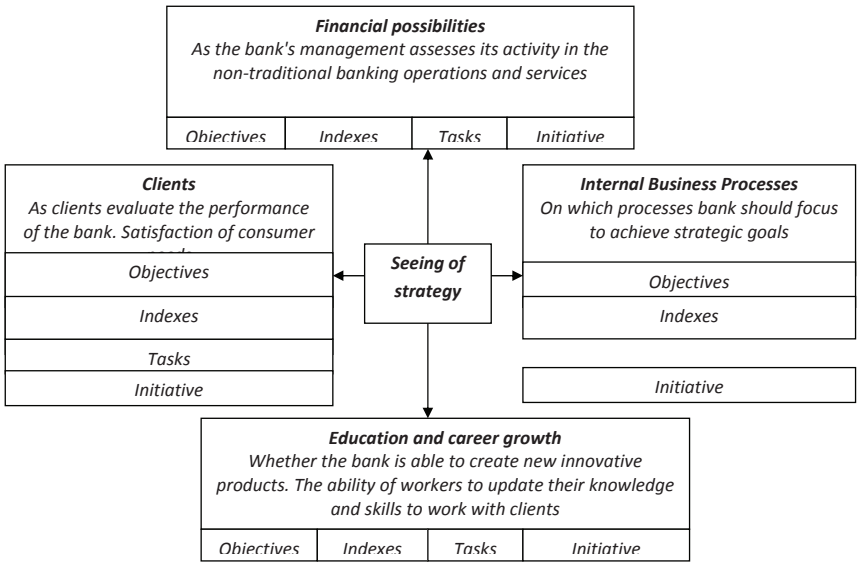


Fig. 7.6. Elements of Balanced Scorecard performance of the bank in the market of non-traditional banking products.

The main strategic objectives of the bank on market of nontraditional operations and services is further increase in financing leasing and factoring, increase the number of customers using the services of remote banking services; fully meet customer needs. To achieve the strategic goals of developing local system of differentiated targets for each segment of the bank (table 7.1).

Table 7.1

Determination of the main objectives for each segment of the bank on market of nontraditional operations and services

<table>
<tr><td>Leasing operations</td><td>Factoring operations</td><td>Services for remote customer service</td></tr>
<tr><td colspan="3">The financial component</td></tr>
<tr><td colspan="3">The growth of bank profitability</td></tr>
<tr><td colspan="3">Expanding income structure through:</td></tr>
<tr><td colspan="3">The increase in the customer base;</td></tr>
<tr><td colspan="2">Reducing the number of problem loans</td><td>Reducing the cost of service (time saving of processing electronic documents)</td></tr>
<tr><td colspan="3">The client component</td></tr>
<tr><td colspan="3">Increasing the level of customer satisfaction in the service</td></tr>
<tr><td colspan="3">Growth market segment</td></tr>
<tr><td colspan="3">Holding various promotions</td></tr>
<tr><td colspan="3">Bringing the customer information about the main advantages of using unconventional operations and services are:</td></tr>
<tr><td rowspan="2">legislative incentives (tax benefits)</td><td rowspan="2">reducing the length of the operational and financial cycles</td><td>lower rates of service, than manual processing of documents (for legal entities)</td></tr>
<tr><td>the convenience of obtaining information about card account in the implementation of various bank transfers)</td></tr>
<tr><td colspan="3">A component of internal business processes</td></tr>
<tr><td colspan="3">Learning the basic needs of customers and develop appropriate banking products</td></tr>
<tr><td colspan="3">The differentiation of products depending on the operating conditions of customers</td></tr>
<tr><td colspan="3">Making cross-service</td></tr>
<tr><td colspan="3">Reduced processing time requests</td></tr>
<tr><td colspan="2">The implementation of an effective monitoring system aimed at reducing arrears</td><td>Improving communication facilities, information support</td></tr>
<tr><td colspan="2">Continued work on improving the customer base</td><td>The gradual reduction of tariffs</td></tr>
<tr><td colspan="3">New sales channels of banking products</td></tr>
<tr><td colspan="3">A component of learning and career development</td></tr>
<tr><td colspan="3">Holding conferences, seminars, tests</td></tr>
<tr><td colspan="3">Interaction with universities in terms of training and selection of new specialists</td></tr>
<tr><td colspan="3">Providing strategic information (access to customer financial statements)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Stimulation of staff</td></tr>
</table>

Strategic indicators represent a "balanced view of the overall strategy," which reflects, in addition to the financial component, customer, internal business processes, and learning and development components. This approach allows the early stages to evaluate how successful have financial institutions.

Strategy Map helps bring to the attention of individual units and employees of their role in implementing the strategy. It should be noted that one of the benefits of a balanced scorecard is a possibility of correction at any stage of the strategy. Once feedback system begins to operate, management can check the relevant hypothesis for the development of various processes, the impact of some other indicators, establish the closeness of the connection between performance using mathematical and statistical methods. At the divergence of actual results with the expected priorities and Balanced adjusted.

Control questions and tasks

1. What is the strategic and financial controlling, what its objectives?
2. What factors determined the development potential of the company?
3. Justify the importance of strategic financial planning in system of controlling.
4. What are the financial and economic objectives of the enterprise are monetary in nature?
5. Consider and comment on non-monetary goals of the company. What is their role in achieving the main goal of the business?
6. What is the feature of the Balanced Scorecard?
7. Identify the main directions of the Balanced Scorecard.
8. Define the place of Balanced Scorecard in strategic controlling and its role in improving financial management in the enterprise.

TOPIC 8. FINANCIAL DIAGNOSIS AND MONITORING IN SYSTEM OF CONTROLLING

8.1. The main provisions and principles of financial diagnostics

8.2. Goals, objectives and methodological basis of financial diagnostics

8.3. The use of diagnostic elements in the financial controlling

8.4. Monitoring as an integral part of the financial diagnosis

8.1. The main provisions and principles of financial diagnostics

Diagnostics aims to assess the state of the objects under incomplete information and aims to identify problems in the functioning of the systems and their causes.

Based on the diagnosis of the current state of the enterprise can build forecasts of its development and evaluate future state without implementing controlling. Analyzing the impact of internal and external factors on the activities of the company for the introduction of controlling forecasting future possible changes at the company and assessing their value, we can determine the effect of the introduction of controlling. Thus, determining the effect, you must also consider not only save overall costs of the enterprise or the growth of its revenues and the cost of implementation. Clearly, in the case of a negative economic effect of introduction of controlling unnecessary. So give full circuit diagnosis based on the introduction of controlling:

- Assessment of the current state of the enterprise;
- Predicting the future state of the company "without introduction of controlling": identification of key indicators;
- Modeling the future of the enterprise "after the introduction of controlling": identification of key indicators;
- Valuation of introduction of controlling;
- Comparing the projected key performance indicators "without controlling" and "with controlling." Determining the economic effect of its implementation.

Along with this important element rooted in the company of financial controlling is a financial diagnosis. In the current economic conditions financial diagnosis serves as the main instrument of management decisions at the company, to achieve its strategic and tactical objectives. The quality of the results depends on the financial diagnostic methods chosen, the skills of professionals engaged in diagnostic procedures, information and software. In financial diagnostics conducted using a variety of methods. Scientific unreasonable choice of various methods depending on the specific characteristics of enterprises leads economic biased interpretation of diagnostic results.

Financial diagnosis based on a comprehensive analysis of financial statements and statistical data, non-accounting statements - both internal and external.

The main provisions of the diagnosis can be formulated as follows:

1) diagnosis identifies two areas of use (performance of the company and its core business processes);

2) diagnostic tools should not only be limited to the calculation of financial indicators;

3) need to use methods of financial analysis within an optimal adequacy;

4) compliance the principle of comparing and matching;

5) compliance the principle of temporal consistency;

6) diagnosis should end with concise presentation of key findings.

1. Based on the first position, diagnostics of company identifies two areas of application (diagnostic facilities).

In the diagnosis of the company are two objects of analysis:

- The results of the company for the relevant period and their current status;
- Major business processes (diagnostics business management).

2. In carrying out diagnosis seems obvious that its instruments should not be limited only to the calculation of financial indicators.

Indices are calculated at the final stage of diagnosis and are inherently generalization. Therefore, a situation may arise: the whole Controlling Service powerfully worked for a month or a quarter, then the estimated financial performance

and "cried out." To solve this issue is fundamentally not possible when using only financial indicators. It's not forget that the diagnosis is not made by itself - it serves the purposes of management. And now manage with just financial ratios - is the same as the control car using the rear view mirror "seen from the left by themselves, but it is not clear how it happened."

The structure of financial diagnosis can be made in the form of tools (Fig. 8.1).

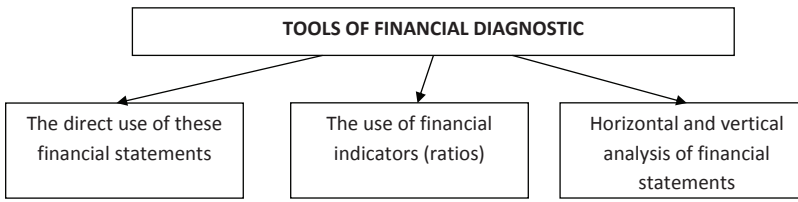


Fig. 8.1. Financial diagnostics tools

3. You must use the methods of financial analysis within the optimal sufficiency.

This provision is based on the need to take into account that financial instrument of diagnostic of performance of the corporation rather lengthy, contains a large number of financial indicators (ratios) that often overlap. It is not always obvious need for certain factors. The principle of adequacy using techniques of financial analysis is as follows - for the purposes of diagnosis, use only those indicators that are the informational basis for management decisions.

4. Respect for the principle of comparing and matching.

The essence of this position is that their own financial performance may not be useful for decision-making, if the manager does not compare them with other data relevant to the subject of diagnosis.

There are two types of indicators for comparison:

- Indicators of the Company in prior periods;

- Similar indicators of other companies of the same area (usually competing enterprises).

This provision represents the pragmatic simplicity of the main objective of diagnosis - getting the following conclusions:

-How state enterprises changed compared to previous periods - worsened or improved?

- How successful is our company compared with competitors.

5. Respect for the principle of temporal consistency.

According to this principle diagnosis of corporation should be done by a certain time regulations. From a practical point of view it is expedient to adhere to the following rules of diagnostics:

- Once a year conducted a fundamental diagnostics, which involves the use of all diagnostic tools;

- Monthly evaluation carried out for a limited number of indicators for the results of the current period (monitoring).

Keep in mind that during the monitoring process indicators are monitored characterizing the operational performance of the corporation. In particular, the monitoring of indicators does not make sense to include integrated indicators, such as return on assets or equity as they are formed during the year. At the same time, more expedient to "monitor" such as gross profitability index (the ratio of gross profit to revenue) to promptly identify negative trend deterioration in operating corporation.

6. The final provision of financial diagnostics serves the principle of completeness.

The essence of this provision is that after calculation of all financial ratios of horizontal and vertical analysis of financial statements and describe its features in the period is analyzed, it is necessary to draw conclusions for which, in fact, been performed all of the work. Conclusions should be concise and constructive. The practician recommend to use the format SWOT-analysis, a feature of which is that all of the many factors of the corporation are grouped as follows:

– S (Strengths) – strengths of the company,

– W (Weaknesses) – weaknesses of the company,

– O (Opportunities) – enterprise capabilities that help improve their condition,

– T (Threats) – threats that the company may encounter on the way to improve its activities.

Following basic positions of SWOT-analysis financial controller should formulate recommendations on key areas of improvement. Only then the process of diagnosis can be considered as complete.

8.2. Goals, objectives and methodological basis of financial diagnostics

The purpose of the financial diagnosis is the evident evaluation of dynamics of the company and its financial condition.

The main objectives of financial diagnostics of company are:

- A study of the profitability and financial viability;
- Study the effectiveness of the use of property of enterprise security by its own working capital;
- An objective assessment of the dynamics of liquidity, solvency and financial stability of the company;
- The definition of the enterprise in the financial markets and quantitative assessment of its competitiveness;
- Analysis of business activity;
- Determine the effectiveness of financial resources.

Financial diagnosis based on the implementation of the internal (traditional) analyze of the financial condition of the company, the content of which is:

- Analysis of property of the company;
- Analysis of financial stability and sustainability of the company;
- Assessment of business activity;
- Analysis of the dynamics of income and profitability of the company and factors that affect them;
- Analysis of the creditworthiness of the company;
- Evaluation of the use of assets and invested capital;
- Analysis of their financial resources;
- Analysis of the liquidity and solvency of the company;

- Analysis of sustainability of the enterprise;

- Analysis of the cash flow statement (form №3);

- Analysis of the report on equity (form №4);

- Analysis of other statistical data reports and other available data.

All levels of balance and other financial statements are interrelated, and their value to the timely and qualitative assessment of the financial condition of the company depends on the probability of systematic and submitted by them appropriate information.

Basic requirements for accounting statements in terms of implementation of financial diagnostics of company boil down to the fact that it must provide accurate and quality information to:

- Assessment of the dynamics and prospects for profit enterprise;

- Evaluation of existing financial resources and the effectiveness of their use;

-Working out reasonable financial management solutions for effective investment policy.

As the financial results of the company is the difference between revenues and expenditures, it is believed that this difference can be achieved through revenue management, cost management, whether as a result of simultaneous direct impact on first and second. In the system of controlling in the company specified carried by the distribution objects to the centers of profit, centers of expenditures and cost interaction between departments.

So the first stage of research is the analysis of revenues and expenditures.

When analyzing the income necessary to solve such problems:

- To assess the implementation of the financial plan on revenues;

- Study the dynamics and structure of income;

- Use factor analysis of revenue to identify reserves of its increase and develop proposals for the mobilization of the reserves.

Full scorecard comes to the field of controlling and ranged in importance. According to the system of priorities of firstly key indicators of the first level are selected, then emerging the second level priorities, which are in connection with the

performance factor of the first level, and so on. This approach facilitates the analysis and explanation of deviations of actual values from the plan, objectives or standards. These systems may be diverse in nature and highlight priorities:

- For individual responsibility centers;
- For different areas of operational and financial activity;
- For different aspects of resource use.

In addition, during the diagnosis must be remembered that at each stage of the life cycle of enterprise preference should be given to some specific indicators.

The first stage - the stage of inception. The focus should be given to liquidity and financial stability.

The second stage - acceleration of growth. The most important figures at this stage is liquidity and independence.

The third stage - the stage of slowing growth. Special attention at this stage should pay profit ratio of operations as integrated indicators.

The fourth stage - a stage of maturity. At this stage need to focus on indicators that characterize the investment of company.

The fifth stage - the recession; quite difficult stage that requires continuous monitoring of the changes in all groups of indicators, but require special attention to liquidity and profitability.

8.3. The use of diagnostic elements in the financial controlling

The right choice of aim and objective during diagnosis of the financial condition of the company are important. On this basis, and taking into account the existing capacity is determined by the true financial condition, producing ways to achieve optimal solutions, selecting management practices, producing various changes in organizational, technological, commercial and other activities of the company. The system of aims and objectives in FAT diagnosis should be specified in content, timing and implementation levels.

Here is an example of the previous system diagnostics company. Herewith, natural for each application specialists, including experienced controller, there is a

desire not to start with complex technology. Therefore, it is advisable to start gradually diagnosis. For this purpose proposed tool qualitative analysis of the enterprise. This tool is based on the ranking of problematic features of the company.

The general scheme is as follows. Defining segmentation principle in areas of concern of the company. Typical problems are formulated, the importance of each issue measured at three ranked system:

L – low significance of the problem (ie, you can do not care yet);

S – secondary significance of the problem;

H – high significance of the problem (should cause concern to management).

To complete the measurement can be added level - "?", Which means that at the moment the management of the company is unable to determine the significance of the problem.

When it becomes difficult for the accounting department to track the cost of goods and inventory movements for each item (with 50–100 transactions per day), a company may consider implementing IT solutions that utilize artificial intelligence.

8.4. Monitoring as an integral part of the financial diagnosis

The issue of monitoring in system of diagnosis requires consideration of conceptual apparatus. When monitoring in a general sense (Eng. - Monitoring, Ger. - Monitoring) to understand complex of scientific, technical, technological, organizational and other measures that ensure systematic monitoring (tracking) the status and trends of natural, technological and social processes. In this context, *monitoring of financial diagnostics is considered as complex of financial, economic, technical, organizational and other means to ensure systematic control (monitoring) the state and trends of economic development enterprise.*

Methodologically monitoring - is a series of typical measurements of the object and the subsequent analysis, evaluation, comparison of the results to identify certain patterns, trends, variables and their dynamics.

Monitoring classified according to different classification criteria:

Depending on the methodology:

- Dynamic - analyzes data on dynamics of growth or change of object, phenomenon or certain characteristics. This is the easiest way of monitoring used to analyze relatively simple systems, prices, income and expenditure, employment and so on. The main objective of this study is to establish trends, not identifying their causes or prerequisites.

- Competitive - by this methodology are studied in parallel one, several or a number of identical or similar systems. Allows you to evaluate and compare systems to distinguish between them, establish advantages and disadvantages.

- Comparison - compare individual performance or the results of a comprehensive study conducted on identical criteria, several of the same level or higher and lower systems. This approach makes it possible to optimize performance, identify the causes that increase or decrease the difference between them.

- Comprehensive - combines research methods used in different types of monitoring.

Depending on the purpose:

- Information - is the structuring, accumulation and dissemination of information.

- Basic (background) - identifies new challenges, dangers, trends before they will be realized at the level of management. By the monitoring facility, arranges continuous monitoring with periodic measurement.

- Problem - finding patterns, processes, risks, problems that are already known and understanding, removal, correction of which is important in terms of management.

The process of diagnosis, is usually very time-consuming and not for technical reasons related to the calculation of financial performance, but because of the need for a correct interpretation of diagnostic results. In fact, when adjusted accounting system the company is easy to automate the calculation of and they can be counted in such quantity that wish financial manager or leader. Much more difficult to understand what these figures say.

Monitoring of the current state of the enterprise made for rapid diagnosis, which should be a timely signal negative trends change in the enterprise. For this reason, financial indicators used in monitoring should be highly informative. However, as noted, the number of these indicators should not be very large. Otherwise it would be difficult to analyze them together and take adequate decisions.

There is one very specific feature a system of indicators that can be used for monitoring. These indicators should reflect the current status and operational dynamics of companies. Everyone is clear that the "measure" every month return on assets and on this basis to make conclusions about the current state of the company, hardly reasonable. This figure is formed throughout the year and therefore calculate and analyze it should be, most likely once a year. At the same time liquidity indicator, obviously, should calculate and monitor monthly.

The amount and composition of indicators for monitoring the financial director of the company selects based on their own ideas about the importance of certain factors on the business. To monitor, use the ones that define the operational characteristics of the business and to compare them in a temporary aspect makes sense at least once a month. Finally, based on selected indicators management company should be able to influence tactical decisions. In fact, the company creates a monitoring system for early detection of impending crisis, which potentially threatens every enterprise.

The task of drawing up a list of indicators for monitoring formally solved quite simply. We consider all financial ratios divided into groups. With each group selected those indicators suitable for monitoring the previously listed criteria. It is possible that some group financial manager will not select any indicator. Once again, the task of selecting indicators for monitoring an individual, but, nevertheless, scientists offered general advice on the matter.

The system of indicators for monitoring the condition of the company, at a minimum, should include the following financial ratios:

- Trend in sales;

- Relative gross income;
- The average repayment period of receivables;
- Turnover of an inventory;
- Quick liquidity ratio.

Indicator "trend in sales" is the most important as an indicator of well-being company.

On the basis of the trend in sales is estimated rate of change in sales, calculated formula which is:

(volume of sales revenue for the current period - volume of sales revenue for the previous period) / volume of sales revenue for the previous period

Control questions and tasks

1. Identify the circuit diagnosis based on implementation controlling.
2. What is the financial diagnosis?
3. Expand the essence of the main provisions of financial diagnostics.
4. What is the format of the SWOT-analysis and what are its main points?
5. What are the main objectives of financial diagnostics company?
6. What are the main indicators characterizing the financial and economic performance?
7. What are the main indicators characterizing business activity of the company?
8. What are the main indicators characterizing the financial stability of the company?
9. Define the essence and main purpose of financial monitoring diagnostics.
10. Describe the main types of monitoring classification criteria.
11. Determine the amount and composition of indicators for monitoring the financial health of the company.

TOPIC 9. HARMONIZATION OF FINANCIAL STATEMENTS AS COMPETENCE OF CONTROLLING

9.1. The content, objectives and methods of financial statement analysis

9.2. Approaches to harmonize financial statement as an important source of enterprise information supply

9.3. Users of inside information of enterprise

9.4. Interconnection of management, controlling and informatics

9.5. Factors of complex solving of management problems through information provision

9.1. The content, objectives and methods of financial statement analysis

Financial statements - a set of reporting forms that are made on the basis of accounting in order to provide internal and external users summary information about the financial position in a manner which is convenient and understandable for these people for making certain business decisions.

In international and national practice construction of financial statements based on the following principles:

- Disclosure;
- Clarity of financial statements for makers of business decisions based on it;
- Usefulness or relevance and credibility;
- Assumptions and constraints that allow an adequate interpretation of financial statements.

The main purpose of services of controlling in the analysis of financial reports - timely identification and elimination of shortcomings in the financial statements and finding reserves of improving of the financial condition and solvency.

Upon reaching the main goal the following problems should be solved:

1) Based on the study of production, investment and financial activities to assess the implementation plan for the flow of financial resources and their use of the position to improve the financial condition of the company.

2) Prediction of possible financial results, ie profit and profitability, based on the actual business environment and the availability of equity and debt resources, development of models for the financial condition of different variants of using the resources.

3) Develop specific measures aimed at efficient use of financial resources and strengthen the financial condition of the company.

The main sources of information for financial analysis of the enterprise is the form №1, 2, 3, 4.

Financial Statement Analysis helps to:

- To prove financial plans;
- To identify weaknesses in the financial operations of the company;
- Take action to help rectify the situation;
- Decide on the efficient use of funds and resources of the enterprise;
- Adequately adjust future direction of the company;
- To examine the liquidity, solvency, financial stability and solvency of the company;
- Provide the information needs of users (owners, investors, lenders).

The main task of financial controller in the analysis of financial statements - to understand and correctly interpret the results of data processing.

Analyzing financial statements using different methods and techniques of financial controlling, discussed in previous chapters.

Methods of analysis include:

- Horizontal (temporal) analysis;
- Vertical (structural) analysis;
- Trend analysis;
- Analysis of relative indicators (ratios);
- Comparative analysis;
- Factor analysis.

Methods of analysis:

1) non formal:

- Expert assessments;
- Comparative;
- Building a system of indicators;
- Building a system of analytical tables.

2) formal:

- Chain substitutions;
- Arithmetical differences;
- Balance;
- Percentage numbers;
- Simple and compound interest;
- Discounting.

3) traditional methods of economic statistics:

- Average and relative values;
- Grouping;
- Index.

9.2. Approaches to harmonize financial statement as an important source of enterprise information supply

The main requirement for the information provided to external users of developed financial markets - is its usefulness.

To this requirement was performed, it is necessary that the financial statements meet the criteria and quality characteristics that ensure its harmonization (see. Fig. 9.1).

According to the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Statements in Ukraine" entails the following qualitative characteristics of financial statements:

- Clarity and adequacy of interpretation;
- Reliability;
- Comparability;
- Appropriateness;
- Availability.

Financial statements should enable users to compare:

- The financial statements of the company for various periods;
- Financial statements of different companies.

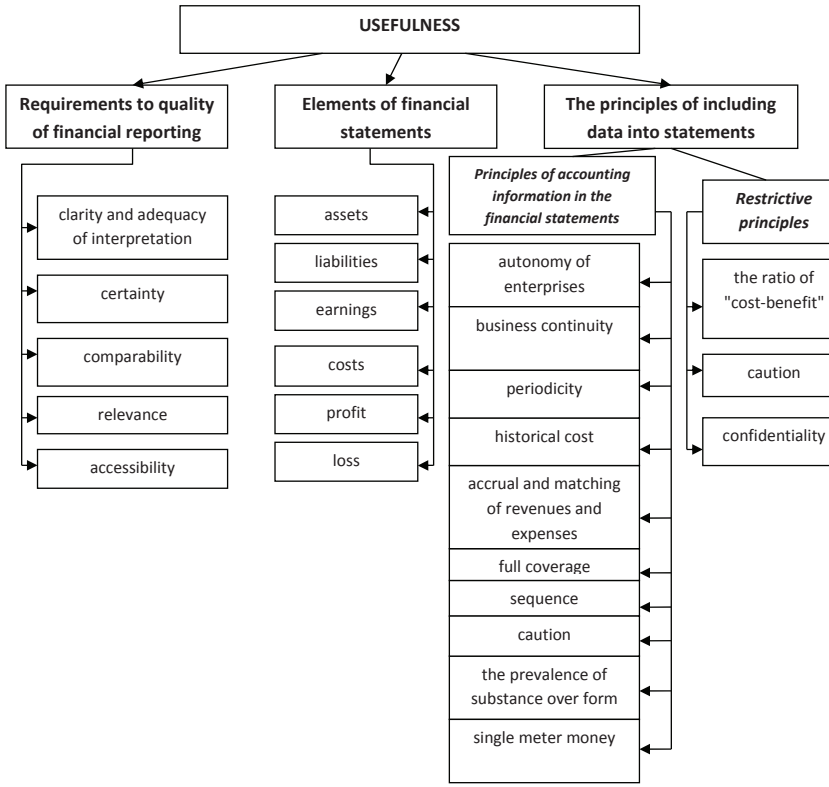


Figure 9.1. Ensuring the harmonization of financial statements based on quality characteristics

9.3. Users of inside information of enterprise

Users of financial statements - natural or legal persons who need information about the company for decision-making (art. 1 Law of Ukraine "On Accounting and Financial Statements in Ukraine").

Financial statements provides information needs of users about:

- The acquisition, possession and sale of securities;

- The equity of the company;
- Assess the quality of management;
- Assessing the ability of the company to fulfill its obligations in a timely manner;
- Security obligations of the company;
- Determining the amount of dividends to be distributed;
- Regulation of the enterprise;
- Decisions.

Parties interested in information about the company in terms of market conditions can be divided into two main categories: internal and external users.

The internal users of information related management company that takes different decisions productive, economic and financial nature. For example, based on reporting financial plan is on next year, decisions on pricing and so on.

Among external users select:

1) users directly interested in the activity of enterprise:

- Current and potential owners, who need to determine the increase or decrease in the share of equity of the company and evaluate the efficiency of resource use by management;
- Current and potential lenders that use reports to assess the feasibility of granting or extension of credit, the definition of credit conditions, guarantees of repayment, estimation of confidence in the company as a client;
- Suppliers and buyers that determine the reliability of business relations with the client;
- The state represented by tax authorities that check the accuracy of accounting documents, tax calculation, determine tax policy;
- Employees of companies that are interested in data of statements in terms of their wages and prospects of the company.

2) users, indirectly interested in the activity of enterprise, for which study of statements is necessary to protect the immediate interests of users:

- Audit service which reviewed the data of statements for compliance with the law and generally accepted rules of accounting and statements in order to protect the interests of investors;

- Consultants on financial issues, which are using statements to develop recommendations to their clients on capital allocation in a particular company;

- Exchange of securities;

- State authorities who decide on the registration of businesses cease their activities and assess the need to change methods of accounting and statements;

- Legislative bodies;

- Lawyers who need statements to evaluate the implementation of agreements, compliance with legal regulations in the distribution of income, and to determine the conditions of pensions;

- Statistical agencies that use statements for statistical generalizations by industry, for benchmarking and performance evaluation at the regional level;

- Press and news agencies that use the statements to prepare surveys, assessment of trends and analysis of individual companies and industries, the calculation of generalized financial performance;

- Trade unions interested in financial information to determine requirements with respect to wages and conditions of employment contracts;

- The public, who need information on a range of business, providing him the number of jobs and so on.

9.4. Interconnection of management, controlling and informatics

Management of modern enterprise requires increasing efficiency. During the rapid changes in the market, a shorter cycle of turnover of products and services, customer demand variability is important to ensure comprehensive information base for making operational and strategic decisions and monitoring their implementation.

The traditional paper media are a clear barrier to the introduction of advanced technology management. In this regard the use of modern methods of collecting,

processing, storage, analysis and presentation of information for the preparation of administrative decisions is one of the most important tools of business development.

Controlling as a system of management of the future plays a special role in ensuring the long-term functioning of the company and its business units. The core of the system is to compare planned and actual values of monitored parameters based on a development plan and budgeting enterprise. As the development of the system of management on the enterprise control and management are giving way to self-control and self-government in a particular organizational unit. This follows the cycle support management decisions "plan - organization performance - Accounting - Control - Analysis - regulation" at each of three levels: strategic, operational and tactical.

From the information point of view is the core of decision support system (DSS) - a kind of add-on after operational information systems used in the enterprise. The purpose of the development and implementation of DSS - information support of operation and comfort for top management and leading specialists in making informed decisions that meet the mission of the company and its strategic and tactical objectives.

The basis of this system are:

- Providing data and analytical information and the consolidated nature of both internal and external sources for economic and financial evaluation, comparison of plans, development models and forecasting in business;

- Forming in cooperation with management systems of information, financial, mathematical and heuristic models of economic and administrative processes.

Conceptually, the solution of the problem should be based on ensuring access to data and information and forming adaptive system of business models. It is necessary to ensure that:

- Access to internal and external information sources, using databases that mass-produced;

- Management of data and information in a variety of (MultiBase) complexes, which allows for their openness;

- Storage of data and information in a standardized format suitable for further analysis, synthesis and presentation, including models "what ... if ...";

- Analysis and synthesis of financial and economic information, modeling of processes and conditions;

- Presentation of information in the form of charts, graphs and maps in a form that is intuitively understandable to management for decision making.

Thus, in order to create a system is to provide guidance and information support preparation of decisions on key financial and economic issues top management and middle management on the basis of factual and statistical analysis and forecasting of financial and economic indicators. This involves the use of permanently methods of forecasting, monitoring, analysis and adjustment of the company and its business units, as well as information about the market and competitive environment.

One of the main differences between analytical system and data processing of operation system is not only a huge amount of data processed but also the need to maintain arbitrary treatment in advance ad hoc requests from various sources. The implementation of the tasks is impossible without widespread use of automated information systems (AIS). The information, software and technical support AIS should provide online access and systematization of both internal and external information sources to form a common information space.

Common information space means a series of methodical, organizational, programmatic, technical and communication tools that provide quick access to any enterprise information resources within the authority and access rights specialists.

9.5. Factors of solving complex management tasks by using informative providing

Critical in development the strategy of building an integrated AIS should be consider four factors: time, availability of resources, potential development, succession.

The time factor. Given the strategic importance of timely information support for all activities and growing competition it is necessary that the first stages of creation the information system were completed and the first results of its operation were obtained as soon as possible after the decision to develop the system and start funding. Development itself should also be completed as soon as possible.

The time factor should be taken into account in the operation of the system because in an increasingly competitive quality of business management and timeliness of information to the user for its speedy analysis and decision making are strategic components of success.

Availability of resources factor. Investments in development funding can be significant, but they should:

– achieve the goal of development and implementation of system;

– provide maximum benefit (profit) from development;

– be optimal in comparing to other implementation options.

To substantiation for the project should be developed a business plan. We must also take into account economic trends, such as the relatively rapid rise in labor highly skilled professionals, the intensive development of the market of equipment and information technology, which in many ways does not lag behind world. With this take place a relative cheapening of technical means. On the other hand, a gradual decrease in the proportion of "pirated" or not official use of software, especially for a relatively new technology platforms, increases the cost of software when creating an integrated AIS.

Factor of potential development. As the situation in the business sector in Ukraine is subject to rapid and sometimes turbulent transitional change (legislation, political changes and decisions, macroeconomic decisions that lead to changes in the methods and parameters of calculation various existing indicators and the introduction of new indicators, new areas and species of activity), these changes must be easily and quickly reflected in the AIS by modifying and expanding its functionality. In addition, should be ensured the possibility to transfer decisions on new computing platforms, new technology and software.

Succession factor. In information providing always uses existing enterprise resources and know-how. This is explained by gradual transition to new technologies, habits and presence in each of the previous decisions of positive components. In addition, succession is extremely important in analytical systems for continuous business analysis and presentation of information from external sources to obtain substantially new information and fundamental expanding class of decisions.

Creation of information systems requires systematic targeting of developers at all stages of the life cycle of the system.

System approach envisages:

– definition of the concept of development AIS;

– development of technology platform based on the concept of development of system;

– formation a model of business processes and develop business rules;

– modernization of the rules (regulations) of business management system;

– development of measures for implementation of qualitatively new elements in the work of the staff and the entire organization as a result of comprehensive computerization.

Success largely depends on organizational measures (including efforts to formulate the mission and goals of the company, for the distribution of responsibility and control) to which has to be ready the senior management.

Consistent use of the system approach provides:

– adoption decisions on the development of architecture of controlling system, that require knowledge of both the subject field and in the sphere of development of computer systems;

– choice of technology platform, system integrators and technology of designing;

– parallel development of documentation, including technological documentation;

– elaborate the plan of implementation, maintenance and development.

In practice, with the level of qualification of attendant staff and users, the terms for the development and implementation,availability of resources, the need to train professionals possible modification of the general scheme subject to the basic requirements and principles.

Control questions and tasks

1. Recount the types of financial reports and describe them.
2. Formulate methodological approaches to assessing the financial statements.
3. What are the methods that used in the analysis of financial statements?
4. What tasks need to be addressed for financial controlling for achieving the main goal of financial statement analysis?
5. Determine how to ensure the harmonization of financial reporting??
6. Describe the principles of inclusion the information in the financial statements.
7. Discover the nature and conditions of implementation of decision support systems (DSS).
8. What factors take place in the development strategy of building an integrated AIS?

TOPIC 10. THE INTERNAL FINANCIAL CONTROL ON THE ENTERPRISE

10.1. The state and value of internal financial controlling.

10.2. Function and forms of internal financial controlling.

10.3. Methods of internal financial controlling.

10.1 The state and value of internal financial controlling.

To improve the management, heads of the companies and other parts (including public) are creating specialized units for financial control in their managed objects. This is internal financial control its independent from outside influence, activity of business or state of management about control and evaluation of it work which provide in its own interest. Financial controlling becomes the theoretical and practical significance as an important part of the theory and practice of financial management in the market conditions. It is organized process of all management decisions by companies' administration in the financial sector to ensure the implementation of financial strategies and tactics, and to prevent crises that lead to bankruptcy. The system of internal financial control is created linearly or functional features or contains a both elements at the enterprise. The state of the system of control puts division of responsibilities between the various departments and their managers. Financial control is included as well. The system of control is provided to assist managers in business issues:

1) Choosing between alternative actions that can be applied in a particular period;

2) Detection the mistakes of specific workers. It might appear unrealistic plans to establish with right forecasts, or failure of the actions that need to be applied for specific financial, investment, marketing, and other decisions;

3) Doing actions that could correct the mistakes and build on the success.

So, internal financial control – activities the department of finance and controlling directed on providing reliable information to the structural divisions about using financial resources, evaluate the effectiveness of their financial and economic

activity; identifying and preventing the deviations that prevent the lawful and efficient use of assets and funds.

Internal financial control it is self-control that made by institutes for their own financial business and business of its units.

Internal control is belonging to a leader who organized it, but it should be possible independent like functionally and organizationally.

The purpose of internal controls it's assistance the management or administration (including state body) for effectively performs its functions. Internal controllers represent management data analysis, marks and other necessary information obtained as a result of inspections. This information helps management to decides what measures are necessary to eliminate (if found) and areas where there is room for improving efficiency. Internal control:

- Doing within the organization (or management structure) by the officials (controllers);

- Organized by the decision of the organization (or governing body);

- Internal control information is usually intended for management staff of the organization;

- Internal control is funded by the organization.

The list of responsibilities that could be included for internal controllers:

- Check the efficiency of control;

- Counting the effectiveness of the organization;

- Determining the level of achievement of program objectives.

Internal controllers could hold the management audit functions.

Administrative audit it's the study of business operations in order to develop recommendations for the economical and efficient use of resources, achieve high results and policy of organization. It should assist the managers in carrying out their functions and lead it to increase profitability of the organization.

10.2. Function and forms of internal financial controlling.

The important role belongs to systems and methods of internal financial control as part of financial controlling.

Internal financial control is an organized process of checking performance and providing the administrative decisions in the financial management of the enterprise. The purpose is achieving the strategic goals and prevents crises that could lead to bankruptcy.

The function of financial management and controls usually are carried out the financial director, auditor (controller) and treasurer in the big Western corporations.

The functions of internal auditor are run records, document research and monitoring financial performance on past and current trade and financial transactions. The Inspector is the head accountant. He is entrusted the preparation of operational financial reports, tax returns, annual reports and paperwork for government regulators. The auditor should ensure that funds are used efficiently and by a purpose.

Treasurer has on outside function. He manages the capital of the company and has contacts with lenders, investors, shareholders, insurers and with the public authorities. Treasurer is responsible for the effective management of assets and debt of the company, financial planning, investment, development credit, investment and dividend politic. The financial director of corporation organizes and coordinates the work of the auditor and treasurer. He was assigned to control all stages of the financial activities of the company and has the role of financial advisor of the head part. It is involved in the development of financial and investment politic.

The main reasons for deviations from the actual values from planned (normative) are studying in the business as a whole, its branches and centers of financial responsibility. They are looking the financial performance and financial responsibility centers, where there are "critical" deviations are different from current plans, budgets, regulations and standards during the analysis. For each "critical" deviation figures out it causes. Control reports are using indeed (heads of departments, divisions, services). The financial monitoring system can be adjusted by changing the control objectives and indicators of operational production plans and budgets which developed by company. A similar system of actions carried out in situations where opportunities to optimize certain aspects of financial activity is

limited or not exist. It may be decided to stop the activities of individual responsibility centers in the exceptional cases.

Forms of the financial control

The form of financial control is the concrete determination of the organization of the control action. The forms of financial control can be classified by different ways.

Depends on time of control and time of doing the financial and business operations there are three main forms of financial control: the previous, current and after control.

Previous control doing before tested operations. It is usually held on the stage of drafting, review and approval of budgets and financial plans of business, estimates of profits and costs of the organizations, draft legislation, contractual agreements, constituent documents, etc. It is going before economic and financial transactions. Previous control allows eliminating attempts to break the financial laws and no purpose wastage of resources and identify sources of additional financial resources.

The current control or operational is produced in the course of economic and financial operations, providing of financial plans, budgets. The current control is based on data of primary documents, operational and accounting inventories and visual observation. The current control allows to monitor and regulate the economic situations which are changing quickly, to prevent loss or damage, prevent the occurrence of financial crime, no purpose wastage of funds.

The after control sets the results of formation and use of funds. It checks completeness of financial resources, legitimacy and appropriateness of their spending during budget execution, execution of financial plans of business, estimates of budgetary institutions. The counting of business activity of controlled subject producing in the result of analysis the material, labor and financial resources, law committed financial and business operations, achieved financial results. After control is different by depth study of business activity for some period. It results closely connected with the results of previous or current control that allows open mistakes of it produce.

Control is divided into documentary (formal) and actual by the nature of the material on which is carried out. The sources of information for a documentary (formal) control is the primary documents, accounting registers, accounting, statistical and technical and operational reporting, regulatory, design, technological and other documentation.

Actual control is based on a study of the actual state of objects that inspected according to inspection (conversion, weighing, laboratory analysis, etc.), and it cannot be comprehensive because of the continuity of the economic situation. Special methods of actual control help to set the usefulness and undeniable evidence of primary documents and accounts. Therefore, both types of control are not isolated, but complete each other.

10.3. Methods of internal financial controlling.

In total there are following methods of financial control: inspection, audit, inspection, analysis. These forms can be used in the system of internal financial control, if company has structural units.

Inspection is a single control action or study the certain section of the subject. It is procedural action to control financial and economic activity in terms of financial audit law. It is compare the actual data with the control data displayed in (tax, accounting, balance, consumables). It determined the legality and if necessary, effective use of financial resources, determine the violations of financial discipline during the inspection. Generally, inspections are belonging to some issues of financial and economic activity. These results are help to eliminate the mistakes.

It is important to admit there is desk and field inspections by the place of providing.

By the complete coverage of the material: full inspection is checking all the documents of the organization, without gaps and thoughts about the lack of mistakes (in the actual control is checking the wealth); particular inspection is checking only part (a certain sample) of the documents.

Inspection could be complex, selective and thematic (target) by the term of issued question.

Internal financial control of the enterprise may focus on particular aspects of the business activity (business unit). There are practical types of the internal financial control:

- Control of the planning,
- Control of the capital structure,
- Control the investment of the company.

The control of planning. Many of the business problems are beginning from unskilled completed business plans, budgets and estimates in the practice. These mistakes could be intentional that mean it came from adopting the technology of preparation the financial documents. On the other hand, companies are able to significantly increase its effectiveness where budgeting and business planning are controlled by internal auditors.

The control of the capital structure. This is another subject of internal financial control. Ideally, it maximizes the enterprise value while minimizing the total cost of its capital. First of all, it has to analyze and evaluate the ratio of debt and own capital, the level of financial leverage, its dependence on financing structure, size and composition of debt sources.

Control the investment of the company. It may finance the enterprise by attracting investment. In this case, the company will have to determine it’s politic on the payment of income on securities documents. Therefore, it will inevitably face a problem. On the one hand, it is maximizing stability of dividend payments and affects the growth of quotations (in case the owners of the company are its employees, then its increase productivity). On the other hand, it is increasing dividends payment helps the company automatically reduces the share of profits that is reinvested in production. We have to look for the "golden mean» to tying together the strategic goals and operating objectives of the company.

In summary, commercial enterprise is oriented self-organizing social system which operates in harsh competitive environment and has full economic

independence in the market system. The system of internal control of industrial enterprises should focus on the providing of key indicators of effectiveness functioning in modern conditions:

- A strong position on the markets;
- Financial state of the enterprise;
- Quick adaptation the system of production and management of the company in the dynamic environment (market conditions);
- The quality of information security in the company;
- The quality of internal control at the company.

The necessaries and effectiveness of internal financial control are the basis of performance of any system.

Questions and tasks

1. What is internal financial control?
2. What questions designed to address the system of control?
3. Identify and compare the features auditor and treasurer.
4. What forms of financial control at the company?
5. What is the previous and current control?
6. What is the role and nature of after control?
7. Determine the nature, purpose and inspections at the plant.
8. What is the control of the planning and what it means in financial controlling system?
9. Describe and define content control of the capital structure.
10. What are the procedures, factors and indicators can be assessed in the investment analysis?

PRACTICAL WORK

Examples of tests

Content module 1. Theoretical foundations of financial controlling and methods of ensuring the effectiveness of financial and economic activity of the enterprise

Theme 1. Fundamentals of financial controlling

Test. Controlling as the system which support management decisions was first introduced in enterprises in:

1) United Kingdom;
2) USA;
3) Germany;
4) continental Europe.

Test. The most important components in controlling concept are:

1) philosophy of profitability and division of controlling tasks into cycles;
2) formation of organizational structure, focused on achieving strategic and tactical goals and synchronization of the enterprise objectives;
3) continuous evaluation of customers under criteria of profitability and control of units;
4) creation of information system which adequate to task of target management.

Theme 2. Organization of financial controlling in business

Test. Linear management structure is characteristic of (is typical for):

1) alternative 1 organizational structure of management;
2) alternative 2 organizational structure of management;
3) alternative 3 organizational structure of management;
4) all оргструктур управління.

Test. Such task like regulating information flow, financial controller performs within functions:

1) coordination;
2) budget control;
3) internal consulting and methodological support;
4) internal audit and revision.

Theme 3. Budgeting and budget control in financial controlling system

Test. The starting point for budgeting usually is:

1) plan of reserves;
2) sales plan;
3) resource plan;
4) plan-balance.

Test. The document which interpretes the results of the budget, evaluates main financial indicators, and formulates proposals that arise from the analysis of deviations, is called:

1) report;
2) conclusions of controller;
3) controlling act;
4) analytical reference.

Theme 4. Internal (transfer) pricing

Test. Transfer pricing in a market economy is characteristic for:

1) decentralized management structure;
2) centralized management structure;
3) enterprises with mono production;
4) public enterprises.

Test. To the costs method of forming transfer price belongs method:

1) full actual cost;
2) regulatory costs;
3) variable cost;
4) All answers are correct.

Theme 5. Estimation of effectiveness financial-economic activity and motivation system

Test. The method which based on the consideration of specific top-level index that gradually in sequence decomposes at a lower level indicators that are in meaningful connection with the main index, refers to:

1) empirical-inductive systems;
2) Du Pont system;
3) logical-deductive system;
4) ZVEI system.

Test. One factor that directly affects the performance of the enterprise, is ...

1) human resource;
2) competition;
3) demand;
4) owners of the company structure.

Content module 2. Methodical toolkit and practical implementation of financial controlling system

Theme 6. Value-oriented controlling

Test. The founder of the concept of value-based management is:

1) J. Mc Taggart;
2) Rapoport A. and B. Stewart;
3) Copeland and Koller;
4) Stern Stewart and Lewis.

Test. To the non-financial value factors belong:

1) size of receivables;
2) competitive environment;

3) staff qualification;
4) demand for products.

Theme 7. Strategic Financial Controlling and Balanced Scorecard

Test. The most important form of expression of strategic financial controlling is:

1) system of strategic (long term) planning;
2) financial support and the possibility of attraction the additional capital;
3) availability of qualified staff;
4) the availability of reliable and cheap sources of raw materials.

Test. To the non-monetary goals of the enterprise belongs:

1) increase in credit worthiness and investment attractiveness;
2) achieving a certain level of profitability sales;
3) achievement of the determined growth rate of profit;
4) providing a certain amount of hidden reserves.

Theme 8. Financial diagnosis and monitoring in controlling system

Test. The term "financial diagnostics" in the economist's dictionary first introduced:

1) Bernard Kollans;
2) Michael Eugene Porter;
3) Mike Kennerly;
4) Andy Neely.

Test. Financial diagnosis based on:

1) objective assessment of the dynamics of liquidity, solvency and financial stability of the company;
2) determining the effectiveness of financial resources;
3) analyzing the dynamics of income and profitability of the company and factors that affect them;
4) implementing internal (traditional) analyze of the financial condition of the company.

Theme 9. Harmonisation of the financial statements as the competence of controlling

Test. The main requirement for the information provided to external users developed financial markets - it is:

1) compliance with international accounting standards;
2) timeliness;
3) uniformity;
4) utility.

Test. The principle of preparation the financial statements, for which the company is considered as a legal entity that is separated from the owners - individuals - is:

1) conformity principle;
2) the principle of autonomy of enterprises;
3) the principle of consistency;
4) corporate principle.

Theme 10. Internal financial control of the enterprise

Test. The study of business operations in order to develop recommendations for the economical and efficient use of resources, achieve optimal end result and produce organization policy - is ...

1) management audit;
2) financial controlling;
3) financial diagnostics;
4) anticrisis management.

Test. In practice, financial controlling advisable to carry out this kind of internal financial control:

1) control of planning;
2) control of capital structure;
3) control of company's investment;
4) all answers are correct.

Examples of solving problems

Problem . Make ABC-XYZ-analysis of product groups in specific gravity circulation (ABC) and the velocity per month for such data:

Group	Number of products	Annual turnover, in mln. UAH
A	500	192
B	750	36
C	3750	12
Together	5000	240

Make conclusions and bring in appropriate proposals to enterprise management.

Solving.

Group	Number of products	% of full assortment	Annual turnover, in mln. UAH	% of turnover
A	500	10	192	80
B	750	15	36	15
C	3750	75	12	5
Together	5000	100	240	100

velocity (share of assortment) – (share of value)	X (>5)	Y (>1)	Z (<1)	sum (position)
(10%) **A** (80%)	100	200	200	500
(15%) **B** (15%)	150	200	400	750
(75%) **C** (5%)	50	100	3600	3750
sum (position)	300	500	4200	5000

Problem. Identify for management, the most powerful in terms of turnover or market space regions, based on the data table. It should be noted that realized sales on profitable products and regions is the starting point for further planning and market strategy.

Table

Initial statistics (mln. UAH):

Regions	Level of turnover, product 1	Level of turnover, product 2	Other products	Turnover in general
District sale a	10	8	2	20
District sale b	5	70	5	80
District sale c	5			5
District sale d	30	5	0	35
District sale e	20	17	8	45
District sale f	25	15		40
District sale n			15	15
Turnover in general	95	115	30	240

Perform ABC analysis and identify areas that require special attention of management. Formulate appropriate proposals.

Solving.

One third of the turnover achieved in only one of districts sale (group A). Next three shopping areas (group B) give more than half of turnover. Or only 4 shopping areas realize about 83% of turnover. These four regions are the major with the highest proportion of market. They require special attention of management.

Table

	A >50 mln. UAH	**B** >30 mln. UAH	**C** < 30 mln. UAH
District sale b	80		
District sale e		45	
District sale f		40	
District sale d		35	
District sale a			20
District sale n			15
District sale c			5
Turnover in general =240 mln. UAH	80 = 33,3%	120= 50%	40 = 16,7%

Problem. Using the ABC analysis combined with the margin calculation system, which is based on the calculation of costs by groups of goods and turnover statistics, hold (lead, conduct?) grouping of basic goods depending on their contribution to the success of the enterprise (see table).

Table

Product group	The cost of 1 unit. in UAH	Price for 1 unit on market	Sold, thousand units
A. Pants - in general			
1. Pants from costumes	50	70	40
2. Work pants	25	30	100
3. Sport pants	45	60	30
B. Coats - in general			
4. Winter coats	80	90	30
5. Summer coats	70	85	15

C. Another assortment			
Blouses - in general			
6. Blouses Grade 1	25	30	20
7. Blouses Grade 2	15	25	4
8. Jackets	70	75	3
9. Anorak jackets	100	100	70
10. Shirts	25	25	300
11. Caps	12	10	15
Together			627

Make conclusions and bring in proposals to company's management .

Solving.

Table

Product group	The cost of 1 unit. in UAH	Price for 1 unit on market	Difference (Prices to costs)	Sold, thousand units.	Profit, thousand UAH	The share in total profit, %
A. Pants – in general						**72,8**%
4. Pants from costumes	50	70	20	40	800	33,3%
5. Work pants	25	30	5	100	500	20,8%
6. Sport pants	45	60	15	30	450	18,7%
B. Coats - in general						**21,9**%
6. Winter coats	80	90	10	30	300	12,5%
7. Summer coats	70	85	15	15	225	9,4%
C. Another assortment						**6,4**%
Blouses - in general						5,9%
12.Blouses Grade 1	25	30	5	20	100	4,2%
13.Blouses Grade 2	15	25	10	4	40	1,7%
14.Jackets	70	75	5	3	15	0,6%
15.Anorak jackets	100	100	0	70	0	0
16. Shirts	25	25	0	300	0	0
17. Caps	12	10	-2	15	-30	-1,2%
Together					2400	100%

Problem. Assess feasibility of investing in individual stocks for the following data:

Table

Indicator	Stocks A	Stocks B	Stocks C
1. The expected return on investment (ROI), %	10	15	20
2. Average square (standard) deviation (sA) for ROI, %	8	12	16
3. The correlation coefficient K (RA; RM) between planned investment rate of return and the average rate of return on the market as a whole	0,7	0,9	0,8
4. Average square deviation (sM) ROI in the market as a whole, %	7	7	7
5. Beta coefficient (bA)	0,8	1,5	2,3
6. The average yield of a diversified investment portfolio (RM), %	10	10	10
7. The risk-free interest rate for the capital market (i), %	9	9	9

Use Capital Asset Pricing Model (CAPM) and formulate investment decision.

Solving.

Capital Asset Pricing Model (CAPM) can be represented as an expected equilibrium return on investment, which amounts the sum of the risk-free interest rate and risk premium on investments in certain asset which defined as the product of systematic risk inherent in this asset, and the average risk premium:

$$CAPM\ (RA) = i + (RM - i) \cdot bA,$$

where CAPM (RA) – the expected return on investor capital assets subject to market equilibrium.

Rule of acceptance the investment decisions according to the CAPM is as follows: should invest in those investments, the expected return which is higher than the equilibrium profitability, calculated by CAPM. If there are many alternatives, should be preferred by most profitability which differs from the equilibrium upwards. To understand the mechanism of investment decisions using CAPM, consider a hypothetical example.

A. CAPM Ra = 9 + (10 – 9) · 0,8 = 8,0 (10 – 8,0 = 2,0).

B. CAPM Rб = 9 + (10 – 9) · 1,5 = 15,0 (15 – 15 = 0).

C. CAPM Rв = 9 + (10 – 9) · 2,3 = 23,0 (20 – 23,0 = –3,0).

According to rule of acceptance the investment decisions for the CAPM, the most profitable investments is option A, because the expected profitability is the most distinguished upwards from equilibrium profitability.

Problem. To financial controller tasked to make projections of the volume of receipts from sales for the financial plan for 2016 year. Projected values of the cash flows in 2015 was 15 mln. UAH; the actual amount of revenue in 2015 amounted to 15.5 million. UAH; the value of smoothing factor which is taken into account in calculating the company's forecast is 0.33.

Using the method of exponential smoothing of the first order find the value of the forecast figure for 2016 year.

Solving.

By using the method of exponential smoothing of the first order $P_{t+1} = P_t + a(F_t - P_t)$, the desired value of the forecast figure for 2016 will amount to 15,165,000. UAH:

$$P_{2014} = 15,0 + 0,33\ (15,5 – 15,0) = 15,165\ \text{mln. UAH.}$$

Problem. The market value of the portfolio at the beginning of the first period is 500 thousand UAH at the end of the first period - 550 thousand UAH at the end of the second period - 620 thousand UAH at the end of the third period - 600 thousand UAH. Payments for the portfolio for each period equal to 10% of the market value of the portfolio at beginning of period.

Determine the yield of the portfolio in each of the periods, the arithmetic mean and the geometric mean interest rates.

Solving.

Payments for the portfolio for each period respectively are, thousand UAH:

500×0,1=50; 550×0,1=55; 620×0,1=62.

Determine the yield of the portfolio in each of the periods:

R_{n1}= (550–500+50):500=0,2 or 20%;

R_{n2}= (620–550+55):550=0,227 or 22,7%;

R_{n3}= (600–620+62):620=0,068 or 6,8%.

The average arithmetic interest rate is analogue of simple percent and reflects the average yield of the portfolio over n periods provided that income of portfolio periodically removed and lost funds renewed, ie:

$$R_{nt} = (\sum_{i=1}^{n} R_{nt}) : n.$$

For the nonce:

R_{nt} = (0,2 + 0,227 + 0,068): 3 = 0,165, or 16,5 %.

The average geometric interest rate is the analog of complex percent and reflects the average yield of the portfolio over n periods provided that the income earned on the portfolio in each of the periods reinvested:

$$R_{nt} = (\prod_{i=1}^{n} (1 + R_{nt}))^{1/n} - 1.$$

For the nonce:

R_{nt}= ((1+0,2)×(1+0,227)×(1+ 0,068))$^{1/3}$ – 1 = 1,163 – 1 = 0,163 або 16,3%

Problem. Calculate the transfer price for centers of responsibility for these conditions:

- Variable cost for center responsibility A – 10 thousand UAH;
- Variable cost for center responsibility B – 18 thousand UAH;
- Variable cost for center responsibility C – 8 thousand UAH;
- Total operating expenses – 50 thousand UAH;
- Sales revenue – 70 thousand UAH.

Solving.

4. Calculating the marginal income:

MI = SR – VC = 70 – (10+18+8) = 34 тис. грн.

The proportion of variable costs of each center of responsibility in the value of revenue:

$$K_{Ci}^{V} = \frac{C_{Ci}^{V}}{SR};$$

$$K_A = \frac{10}{70} = 0,14;$$

$$K_B = \frac{18}{70} = 0,26;$$

$$K_C = \frac{8}{70} = 0,11.$$

5. The calculation of the proportion of marginal income in variable costs:

$$K_{MI} = \frac{MI}{C^V} = \frac{34}{10+18+8} = 0,94$$

6. Marginal income of center of responsibility:

$MI_A = C_A^V \times K_{\text{MI}} = 10 \times 0{,}94 = 9{,}4$ *thousand UAH*,

$MI_B = C_B^V \times K_{MI} = 18 \times 0{,}94 = 16{,}92$ *thousand UAH*,

$MI_C = C_C^V \times K_{\text{MI}} = 8 \times 0{,}94 = 7{,}52$ *thousand UAH*.

4. Planned profit of center of responsibility:

$\text{Pr}_{Ci} = MI_{Ci} - C_{Ci}^n$, *where* $C_{Ci}^n = (C_{Ci}^F \times C^F)$

$\text{Pr}_A = 9{,}4 - (\frac{10}{10+18+8} \times (50 - 10 + 18 + 8)) = 5{,}2$ *thousand UAH*,

$\text{Pr}_B = 16{,}92 - (\frac{18}{10+18+8} \times (50 - 10 + 18 + 8)) = 9{,}92$ *thousand UAH*,

$\text{Pr}_C = 7{,}52 - (\frac{8}{10+18+8} \times (50 - 10 + 18 + 8)) = 4{,}72$ *thousand UAH*.

5. Transfer price of centers of responsibility:

$TP_{CR} = \text{C}_{\text{CR}}^V + C_{CR}^n + \text{Pr}_{CR} = \text{C}_{CR}^V + MI_{\text{CR}}$

$TP_{\text{A}} = 10 + (0{,}278 * 14) + 5{,}2 = 19{,}01$ *thousand UAH*,

$ТЦ_{\text{B}} = 18 + (0{,}5 * 14) + 9{,}92 = 34{,}92$ *thousand UAH*,

$ТЦ_{\text{C}} = 8 + (0{,}222 * 14) + 4{,}72 = 15{,}828$ *thousand UAH*.

Problem. Calculate the rate of economic value added (EVA), if:
net profit = 32,8 thousand UAH;
equity = 2638 thousand UAH;
non-current assets = 1448 thousand UAH;
the size of the dividend payments to owners = 12%;
discount price = 9%;
time of delay = 32 days;
the cost of bank loans = 27%;
costs to attract bank loans = 5%;
rate loan with registration of bill = 17%;

Solving.

$EVA = NP - K \times WACC$

where $K = equity - non - current\ assets$

1. Calculation of weighted average cost of capital:
- value of functioning capital:

$$VCF = \frac{NP_p}{E} \times 100\% = \frac{32{,}8 \times 0{,}12 \times 100\%}{2638} \times 100\% = 0{,}149\ (\approx 15\%)$$

- Calculating the cost of commercial credit granted in the form of a short-term deferred payment:

$$CCK_S = \frac{(DP \times TD)(1 - R_{IT})}{360} = \frac{(0{,}09 \times 32)(1 - 0{,}18)}{360} = 0{,}007\ \ (\approx 0{,}7\%)$$

- The cost of commodity (commercial) credit in the form of deferred payment with registration of bill:

$$CCK_B = \frac{R_{RB} \times (1 - R_{IT})}{1 - DP} = \frac{17\% \times (1 - 0{,}18)}{1 - 0{,}09} = 15{,}3\%$$

- The cost of bank loan:

$$CKL_B = \frac{R_{BL} \times (1 - R_{IT})}{1 - CL_B} = \frac{27 \times (1 - 0{,}18)}{1 - 0{,}05} = 23{,}3\%$$

Element of capital	The rate of return	Specific weight
VCF	0,149	0,27
CCK_S	0,007	0,02
CCK_B	0,153	0,28
CKL_B	0,233	0,43
	0,542	1

Weighted average cost of capital :

$WACC = 0{,}149 \times 0{,}27 + 0{,}007 \times 0{,}02 + 0{,}153 \times 0{,}28 + 0{,}233 \times 0{,}43 = 0{,}18$

Calculation of the economic value added :

$EVA = 32{,}8 - (2638 - 1448) \times 0{,}18 = -181{,}4$ *thousand UAH*.

According to the results, level of income lower than the minimum required on 181.4 thousand. UAH.

The methods of forecasting cash flows

Problem. To financial controller tasked to calculate forecast indicators of receipts from sales by the moving average method in the third quarter of the plan year in terms of individual months. At his disposal is information on revenue in the previous six months.

Solving.

The following table shows the calculation of estimated figures when studied interval of n = 3.

Serial number of the period (month), i	The value of the studied parameter, x_i	Moving average in the extreme period, t	Calculation of the moving average, K_{ct}
1	100,0	—	
2	98,0	—	
3	101,0	—	
4	104,0	—	
5	103,0	—	
6	105,0	*104,0*	(104 + 103 + 105) : 3
7 (forecast)	*104,0*	*104,0*	*(103 + 105 + 104) : 3*
8 (forecast)	*104,0*	*104,3*	*(105 + 104 + 104) : 3*
9 (forecast)	*104,3*	—	—

Model of distribution

Problem. The company releases 1,000,000 euro checks on the date of August 16 (Thursday). What income can be expected during the coming week under the conditions of the above graph of distribution.

Number of days after the release of the check	% of the expected amount of clearing	Day of effect on week	% of effect
1	13	Monday	–2
2	38	Tuesday	0
3	28	Wednesday	+2
4	13	Thursday	+1
5	8	Friday	–1

Solving.

Define the forecast cash flows

Date	Number of days after the release of the check	Day of the week	% of expected revenues	The predicted flow
17 august	1	Friday	13 –1= 12	120 000
20 august	2	Monday	38 – 2 = 36	360 000
21 august	3	Tuesday	28 = 28	280 000
22 august	4	Wednesday	13 + 2 = 15	150 000
23 august	5	Thursday	8 + 1 = 9	90 000

Forecasting revenues and payments

Problem. According to a retrospective analysis of the company have information that its receipts from sales is as follows:

20% Calculation in fact;
50% The calculation in 30 days;
28% The calculation in 60 days;
2% high probability of non-payment (allowance for doubtful accounts).

Graph of sales:

June	USD	1,250,000
July	USD	750,000
August	USD	1,075,000
September	USD	2,504,000

Also the company should make the following payments:
– The amount of payment is 75% of the total revenue realization;
– 25% of payments relating to current procurement;
– 50% of payments are paid 30 days after purchasing;
– 25% of payments are paid 60 days after purchasing.

Determine net cash flow for september.

Solving.

1. Cash flow of revenue from main activities:

Income	June	July	August	September	It will not be returned
1 250 000	250 000	325 000	350 000	-	25 000
750 000	-	150 000	375 000	210 000	15 000
1 075 000	-	-	215 000	537 000	21 500
2 504 000	-	-	-	500 800	
Together				**1 248 300**	

2. Cash flow, directed to purchase:

Month of purchase	Sum of purchases	Total payments for purchases				
		June	July	August	September	Together
June	1250000×0,75= 93750	93750×0,25 = 23437,5				
July	750 000×0,75= 562500	93750×0,5= 46875	562500×0,25= 140625			
August	1 075 000×0,75= 806250	93750×0,25 = 23437,5	562500×0,5= 281250	806250×0,25= 201562,5		
September	2 504 000×0,75= 1878000		562500×0,25= 140625	806250×0,5= 403125	1878000×0,25= 469500	**1013250**

Net cash flow in September is:

$NCF_{september.}$ = 1248300 – 1013250 = USD 235050

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Brigham E.F., Houston J.F. Fundamentals of Financial Management. Eleventh Edition. Thomson South-Western. John Wiley & Sons, Inc. 799 p. URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/B3M5d3_Fundamentals%20of%20Financial%20Management%20good.pdf

2. 7 кроків планування бюджету. Методологія CFO. https://ubcanalytics.com.ua/blog/seven-steps-budget-planning/

3. Гончаров, В.М., Касьянова, Н.В., Вецепура, Н.В. & Солоха, Д.В. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства [навчальний посібник]: Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. 284 с.

4. Гузар, Б.С., Нечипоренко, О.О. Контролінг в системі управління підприємствами України. Монографія: Умань, 2021. URL: https:// lib.udau.edu.ua:84443/

5. Давидович, І.Є. Контролінг [Навч. посібник]: К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.

6. Дзьоба, В.Б. Вдосконалення управління на підприємствах машинобудівної промисловості України з використанням інструментів контролінгу. *Науковий вісник НЛТУ України.* Вип. 19.9, 2009. С. 154-161.

7. Задорожний, З.-М. В., Муравський, В. В., Семанюк, В. З., Омецінська, І. Я. Управлінський облік: навч. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.

8. Нікітіна, А. Концептуальна модель реалізації контролінгу в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Бізнес-Інформ. 2021. № 12. С. 226–229.

9. Партин, Г.О. Загородній, А.Г. Управлінський облік: Навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 303 с.

10. Партин, Г. О., Задерецька, Р. І. Фінансовий контролінг: Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.

11. Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. Контролінг в управлінні підприємством : навч. Посіб.; за заг. ред. О.І. Піжук. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: Ун-т держ. фіск. служби України, 2019. 441 с.

12. Птащенко Л.О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 350 с. Ptashchenko L., Serzhanov V. Financial Controlling: [Tutorial]. K.: Center of educational literature, 2016. 350 years.

13. Птащенко Л. Інформаційна підтримка системи фінансового контролінгу на підприємствах в Україні // the caucasus. Economical and social analysis journal of southern caucasus. – Tbilisi, Georgia. – 2015. – с. 42-49.

14. Пушкар, М.С. Р.М. Пушкар Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [Монографія]. / М.С. Пушкар,– Тернопіль, 2004. – 370 с.

15. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с. http://repository.hneu.edu.ua

16. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: [Навч. посіб.] // О. Терещенко, Н. Бабяк – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.

17. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

18. Цигилик, І.І. Контролінг.: [Навч. посібник]./ І.І. Цигилик. – Івано-Франківськ: ІМЕГА, 2004.

19. Шульга, Н. П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика [Текст] / Н. П. Шульга – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2004. – 326 с.

REFERENCES

1. Brigham E.F., Houston J.F. Fundamentals of Financial Management. Eleventh Edition. Thomson South-Western. John Wiley & Sons, Inc. 799 p. URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/B3M5d3_Fundamentals%20of%20Financial%20Management%20good.pdf

2. 7 Steps to Budget Planning. CFO Methodology. https://ubcanalytics.com.ua/blog/seven-steps-budget-planning/

3. Honcharov, V.M. Vnutrishnii ekonomichnyi mekhanizm pidpryiemstva: [navchalnyi posibnyk] / V.M. Honcharov, N.V. Kasianova, N.V. Vetsepura, D.V. Solokha ta in. – Donetsk: SPD Kupriianov V.S., 2007. – 284 s.

4. Nili, Andi. Prizma effektivnosti. Karta sbalansirovannyih pokazateley dlya izmereniya uspeha v biznese i upravleniya im / Nili Andi, Adams Kris, Kenerli Mayk. – D.: Balan Klub, 2003. – 400 s.

5. Niven, Pol. Diagnostika sbalansirovannoy sistemyi pokazateley / Niven Pol. – S-P.: Balans Biznes Buks., 2006. – 256 s.

6. Petrenko, S.N. Kontrolling: [Uchebnoe posobie]. – K.: Nika-Tsentr, Elga, 2003.

7. Zadorozhny, Z.-M. V., Muravsky, V. V., Semanyuk, V. Z., and Ometynska, I. Ya. Management Accounting: Textbook. Ternopil: VPC “Universytetska Dumka,” 2023. 293 pp.

8. Pushkar, M.S. Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu: [Monohrafiia]. / M.S. Pushkar, R.M. Pushkar – Ternopil, 2004. – 370 s.

9. Ptashchenko, L. “Information Support for Financial Controlling Systems at Enterprises in Ukraine” // *The Caucasus: Journal of Economic and Social Analysis of the Southern Caucasus*. – Tbilisi, Georgia. – 2015. – pp. 42–49.

10. Sablin, N. V., & Kuzenko, T. B. Financial Controlling [Electronic resource]: textbook. Kharkiv: S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, 2019. 161 pp. http://repository.hneu.edu.ua

11. Tereshchenko, O.O. Financial Controlling: [Textbook] // O. Tereshchenko, N. Babiak – Kyiv: KNEU, 2013. – 407 pp.

12. Shevchenko, N. V., and Melnik, S. I. Financial Management: A Textbook with Diagrams and Tables. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 2022. 224 pp.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ліана Олександрівна ПТАЩЕНКО
Віталій Вікторович СЕРЖАНОВ

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

2-ге видання,
перероблене та доповнене

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 13.07.2026 р. Формат 60x84 1/16.
Друк цифровий. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 26,0. Тираж 300 прим.

Видавництво «SBA Print»
тел.: +38067-393-33-34
e-mail: 3933334@ukr.net
www.sbaprint.com.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 5409 від 02.08.2017 року.