# Форма № Н-9.02

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ**

# **Кафедра фінансів і банківської справи**

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**до магістерської роботи**

спеціальності \_\_072 «Фінанси, банківська справа та страхування»\_\_

 (шифр і назва напряму підготовки)

спеціалізаціїі 07201 «Фінанси і кредит»

 (шифр і назва спеціальності)

на тему: « Розробка напрямків побудови системи фінансового

контролінгу на підприємстві»

Виконав: студент групи ФКСП-16дм

Петросян Рузанна Левонівна ……………………….

 (прізвище, та ініціали) (підпис)

Керівник:

доц. Загірняк Денис Михайлович ……………………….

 (прізвище та ініціали) (підпис)

Завідувач кафедри

проф. Костирко Лідія Андріївна ………………............

 (прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (прізвище та ініціали)

Сєвєродонецьк – 2018

|  |  |
| --- | --- |
| **РЕФЕРАТ**Робота містить 139 сторінок, 11 рисунків, 30 таблиць, список використаної літератури (65 найменувань).Ключові слова: фінансовий контролінг, контролінг, центр відповідальності, організаційна структура, оперативне планування, стратегічне планування, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, доходи, витрати, активи, документи, звіт, обліково-аналітична система, платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність.Метою дослідження є визначення фінансового контролінгу в системі управління фінансовими ресурсами ТОВ «Благо-Інвест», як інструмента оперативного й стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.Розглядається комплекс питань, пов'язаних з впровадженням системи фінансового контролінгу, проведено аналіз результатів роботи підприємства, розглянуті основні положення функціонування підприємства (робота з працівниками підприємства, склад органів управління та розподіл функцій між ними, процес обміну інформацією, аналіз ефективності роботи підприємства). Внесені пропозиції з удосконалення роботи ТОВ «Благо-Інвест» щодо розробки організаційних основ впровадження системи контролінга на підприємстві; запропоновано організаційно-методичну модель контролінгу.ЗМІСТ |  |
| ВСТУП | 5 |
| І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ | 7 |
| 1.1. Сутність фінансового контролінгу та його роль в системі управління ресурсами підприємства | 7 |
| 1.2. Напрями становлення системи фінансового контролінгу на підприємстві | 20 |
| 1.3. Структура системи фінансового контролінгу підприємства | 31 |
| ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 40 |
| 2.1. Аналіз фінансового управління діяльністю підприємства | 40 |
| 2.2. Оцінка існуючої системи організації фінансового управління підприємством | 64 |
| 2.3. Аналіз існуючих методів фінансового контролінгу | 72 |
| ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА | 83 |
| 3.1. Напрями побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві | 83 |
| 3.2. Організаційно-методична модель фінансового контролінгу | 88 |
| 3.3. Впровадження бюджетування, як методу фінансового контролінгу на підприємстві | 100 |
| ВИСНОВКИ | 121 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 126 |
| ДОДАТКИ | 130 |
|  |  |
|  |  |

ВСТУП

# Сучасний стан ринку припускає постійне ускладнення орієнтації підприємства, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а й до якісних змін у всій структурі й методах управління.

Основними елементами, на яких базується вся система управління фінансово-економічною діяльністю господарюючого суб’єкта, є його цілі. У кожного господарюючого суб’єкта цілі повинні відповідати його особистим інтересам і виконувати організаційну, мотиваційну й координуючу функції. Для узгодження цілей управління необхідні нові методи, що відповідають складності зовнішнього й внутрішнього середовища господарюючого суб’єкта. Тому виникає необхідність формування єдиної системи одержання, обробки й узагальнення інформації та прийняття на її основі фінансових рішень, інструментом реалізації якої є контролінг.

При цьому контролінг являє собою систему забезпечення виживаності підприємства на етапах оперативного й стратегічного управління. Використання методології стратегічного й оперативного контролінга як інструменту підтримки діяльності менеджерів може істотно підвищити ефективність функціонування системи управління підприємством.

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку економіки для забезпечення життєдіяльності підприємства необхідно ускладнювати системи управління, враховувати вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища й постійно розв’язувати проблеми управління фінансово-економічної діяльності господарюючого суб’єкта. Інструментом рішення таких завдань може стати контролінг, що забезпечить підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати й доходи, як основи для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Предметом дослідження магістерської роботи є система фінансового контролінгу і напрямки удосконалення управління господарською діяльністью ТОВ «Благо-Інвест», як елемента ринкової економіки України.

Метою дослідження є визначення міста фінансового контролінгу в системі управління фінансовими ресурсами ТОВ «Благо-Інвест», як інструмента оперативного й стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Основними завданнями дослідження варто вважати:

дослідження стану процесу управління фінансовими ресурсами підприємства;

оцінка і аналіз поточного фінансово-економічного стану підприємства;

дослідження сучасних методів фінансового контролінга;

виявлення напрямків удосконалення фінансового контролінгу задля покращення управління фінансовими ресурсами, забезпечення фінансової рівноваги й підтримки фінансової стабільності ТОВ «Благо-Інвест».

Практичне значення проведених досліджень складається у визначенні основних напрямків вирішення проблеми функціонування служби контролінга ТОВ «Благо-Інвест»:

визначення місця служби контролінга в організаційній структурі підприємства;

системи впровадження фінансового контролінга в управління підприємством;

розробці моделі внутрішньої звітності для розрахунку кінцевого результату роботи центрів відповідальності.

І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність фінансового контролінгу та його роль в системі управління ресурсами підприємства

Однією з головних причин виникнення й впровадження концепції контролінга стала необхідність у 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 оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень (рис.1.1.).

Наприкінці 1970-х початку 1980-х рр. по Європі прокотилася хвиля банкрутств, і це підштовхнуло підприємців до розуміння необхідності впровадження на підприємствах сучасних інструментарієм планування й управління.

Великі підприємства зайнялися децентралізацією управління, що відразу ж привело до необхідності впровадження системи координації діяльності господарських одиниць. Виникла необхідність у розробці інформаційних систем, що забезпечують менеджерів оперативною достовірною інформацією про стан підприємства в різних аспектах діяльності. Постійно визначилося основне коло обов’язків служб контролінга.

У розвинених країнах Європи служби контролінга на підприємствах або послуг притягнутих експертів-контролерів цілком звичні. Аналіз попиту на ринку трудових ресурсів такої країни, як Німеччина, показує, що не тільки великі, але й середні, а останнім часом і малими фірмами запрошують на роботу контролерів - фахівців, здатних виконувати функції й завдання контролінга. Цей факт свідчить про визнання ефективності управління організацією на принципах контролінга. У сучасних умовах контролінг стає реальністю роботи менеджерів.

Роль контролінга в управлінському процесі

Процес управління

#### Планування

* Координація різних планів і розробка консолідованого плана в цілому по підприємству
* Розробка методик планування
* Розробка графіка складання планів
* Надання інформації для складання планів
* Перевірка планів, складених підрозділами підприємства
* Облік і контроль витрат і результатів по підрозділам

#### Організаційна робота

* Стимулювання виконання планів по підрозділам

#### Стимулювання

* Порівняння планових і фактичних величин для виміру і оцінки ступеня досягнення цілей
* Встановлення припустимих меж відхилень від плана
* Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плана від факта і розробка пропозицій для зменшення відхилень

Контроль і регулювання

* Участь в розробці архітектури управлінської системи (постановка задачі для програмістів)
* Сбір найбільш значімих для прийняття управлінських рішень даних
* Консультації по вибору корегуючих мєроприємств і управлінських рішень
* Розробка інструментарія для планування, контроля й прийняття управлінських рішень

Аналіз рішень, інформаційні потоки

###### Рис. 1.1. Роль контролінга в процесі управління

Так, у Німеччині переважає тенденція академізації контролінга, прагнення створити спочатку теоретично цілісну систему, а потім прийматися за дозвіл конкретних завдань. У США й деяких європейських країнах переважає прагматичний підхід: тут контролінг тісніше пов’язаний з менеджментом, більше орієнтований на вимоги ринку й потреби клієнтів. У Росії інтерес до контролінгу почав проявлятися на самому початку 1990-х рр., коли в економіці остаточно закріпилися як юридично, так і фактично ринкові принципи господарювання. Найбільший інтерес до контролінгу й у теоретичному, і в практичному плані був виявлений з боку банків - найбільше що динамічно розвивається сектора ринкової економіки.

Одні автори й перекладачі вважають наведені поняття і об'єктивні явища господарської практики західних підприємств, що стоять за ними, відмінними за змістом, інші — тотожними. Неоднозначність трактувань змісту визначення системи контролінгу наведено у таблиці 1.1 [10,с.15-43].

 Таблиця 1.1

Трактування змісту визначення системи контролінгу та фінансового контролінгу зарубіжними і вітчизняними дослідниками

| Джерело даних | Суть визначення |
| --- | --- |
| 1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления, - М.: Финансы и статистика.- 1993.-С.9
 | Під контроллингом слід розуміти керівну концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування.«Фінансовий контролінг» розглядається як набір методик, спрямованих на приведення управлінської практики структурних підрозділів корпорацій і холдингів до конструкції, ефективної для конкретного виду бізнесу. |
| 1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления, - М.: Финансы и статистика.- 1993.-С.15
 | контролінг - є механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління. |
| 1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления, - М.: Финансы и статистика.- 1993.-С.88
 | контролінг являє собою в широкому сенсі систему забезпечення виживаності підприємства в двох аспектах: короткостроковому - оптимізація прибутку - і довгостроковому - збереження і підтримання гармонійних відносин и взаємозв'язків даного підприємства з оточуючими його сферами: природою, соціальної, господарської. |

Продовження табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления, - М.: Финансы и статистика.- 1993.-С.88
 | Контролінг являє собою сукупність методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу та контролю, що об'єднуються на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підпорядкована певній меті. |
| 1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих.- М.: Финансы и статистика.- 1992.-С.8
 | Систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми як систему управління прибутком підприємства. Фінансовий контролінг являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. |
| 1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих.- М.: Финансы и статистика.- 1992.– С.21
 | Контролінг - це система регулювання витрат і результатів діяльності, яка допомагає в досягненні цілей підприємства, що дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно включити червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає вживання заходів поп протидії. |
| 1. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ Общ. Ред. Градова А.П. – СПб.: Специальная литература, 1996.- с.217
 | Контролінг - новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгострокового існування на ринку. Контролінг являє собою ... Сисетми забезпечення виживання підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління.Фінансовий контролінг являє собою регуляторну управлиющую систему, координуючу взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне відхилення фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, направлених на її нормалізацію. |
| 1. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экокномический советник менеджера.- Минск: Финансы, учет, аудит.- 1996.- С.93
 | Контролінг розглядається як певна концепція керівництва підприємством, орієнтована на його довгострокове та ефективне функціонування в постійно мінливих господарських умовах. |

Продовження табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Общ. Ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: Аудит, ЮНИТИ.- 1998. – с.6
 | Контролінг - це функціонально відособлений напрвление економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної комментирующей функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.Фінансовий контролінг - підтримання рентабельності і ліквідності підприємства. Виділяється два види:структурний, довгостроковий - спирається на прогнозування потоків за видами діяльності та прогнозний баланс з певною структурою капіталу (правила Коссе)поточний (середньо і короткостроковий) - спирається на фінансовий бюджет доходів-витрат за видами діяльності, очікуваних виплат-платежів і підтримання ліквідних резервів для запобігання платіжного дефіциту (коефіцієнти ліквідності). |
| 1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; под ред. И с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л.-М.: Финансы и статистика.-1997.- С.113
 | контролінг пердставляет є елементом управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення їм спільної справи координації системи управління з упором перш за все на завдання планування, конроля і інформування (Й. Вебер)Фінансовий контролінг - це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної комментирующей функції в менеджменте для прийняття оперативних і стратегічних управленческіх рішень. |
| 1. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие.- К.:Ника-Центр, Эльга.- 2003.- С.15
 | Система контролінгу являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.Фінансовий контролінг [financial controlling] - система контролю, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. |

Продовження табл. 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.; под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ-ДАНА.- 2003.- С.22
 | контролінг є складною конструкцією, яка об'єднує в собі такі різні елементи, як встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. |
| 1. Циглик І.І., Мозіль І.О., Кідрякова Н.В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України // Економіка. Фінанси. Право. - 2004. - №4. – с.14
 | Контролінг – це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою. |
| 1. Рыночная экономика: Словарь / Под общ.ред. Купермана Г.Я. – 2-е изд., доп. –М.: Республика. -1995.- с.202
 | Контролінг система державного, управлінського і незалежного контролю. Контролінг включає систему безперервного інформування керівництва фірми про стан усіх сторін діяльності фірми відповідно до затвердженого переліку окремих і узагальнюваних показників: стан портфеля замовлень і йього відповідність завданням і вимогам фірми, хід підготовки виробництва й запровадження технологічних та інших новинок, виконання виробничої програми, дотримання кошторисів затрат на виробництво, виконання інвестиційної програми, фінансовий стан фірми, дебіторська і кредиторська заборгованість. |
| 1. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник.- 4-те вид., випр. та доп. – Л.: Т-во «Знання», КОО; Вид-во Львів. Банк. Ін-ту НБУ.- с.230
 | Контролінг – функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов’язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. |

Порівнюючи й аналізуючи зміст визначень, наведених у таблиці, ряд авто­рів небезпідставно стверджують, що контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління; сприяє оптимізації залежності «виручка — затрати — прибуток».

Отже, можемо дати таке визначення: 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 [10, с. 22].

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та при­бутком, кількістю витраченого часу на виробництво продукції, ек­сплуатацією машин та управлінням іншими показниками, які ха­рактеризують рівень використання виробничих потужностей і ре­сурсів усіх видів.

Отже, контролінг як наука пов'язаний з управлінням та регулю­ванням господарської та фінансової діяльності, для чого використо­вується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства.

Вузловими компонентами концепції контролінга є:

орієнтація на ефективну роботу організації у відносно довгостроковій перспективі;

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

створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління;

розбиття завдань контролінга на цикли, що забезпечує іраціональність планування, контролю виконання й прийняття коригувальних рішень.

У сучасних умовах існує кілька концепцій фінансового контролінга [10, с.266; 15, с.8].

Концепція з орієнтацією на систему обліку.

Концепція з орієнтацією на інформаційну систему: з акцентом на координацію й на планування й контроль.

Ця концепція має наступні характеристики: використання кількісної і якісної інформації; координація одержання й підготовки інформації для прийняття рішень; первинна координація виконання управлінських рішень; вторинна координація усередині управлінської системи; орієнтація на планування й контроль; координація підсистем планування, контролю й інформаційного забезпечення; формування й оптимізація інформаційних потоків.

Концепція з орієнтацією на загальуправлінську систему.

Її характеристики:

координація всієї управлінської системи;

координація систем планування й контролю центрів відповідальності;

розмежування поняття «управління підприємством» з іншими управлінськими функціями.

Концепція з орієнтацією на практичну діяльність.

Її характеристики:

оптимізація й максимізація прибутку.

Аналізуючи наведені концепції, можна зробити висновок про те, що фінансовий контролінг перебуває на перетині обліку, аналізу, інформаційного забезпечення, контролю й координації.

Система контролінга являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного й стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства [23, с.15].

Отже, контролінг, будучи обліково-аналітичною підсистемою в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством є основою для його роботи. При цьому контролінг можна представити систематичним, розвиваючим використовувані їм традиційні бухгалтерські, аналітичні й інші прийоми й способи, і проблемним, що дозволяє виробити діючі управлінські рішення як оперативного, так і стратегічного характеру. Обидві ці частини тісно зв’язані між собою.

Контролінг орієнтований насамперед на підтримку процесів прийняття рішень. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб посадових осіб, що приймають рішення, тобто у функції контролінга входить створення, обробка, перевірка й подання системної управлінської інформації.

Контролінг також підтримує й координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю й адаптації. Він представляє важливу інформацію для визначення стратегії й планування майбутніх процесів і результатів діяльності підприємства; контролю за поточною діяльністю; оптимізації витрат; оцінки ефективності діяльності; зниження суб’єктивності в процесі прийняття управлінських рішень.

При цьому, право вибору того або іншого пропонованого варіанта залишається все-таки за керівником підприємства. Отже, будучи підсистемою в керуванні підприємством, роль контролінга складається в підтримці й наданні допомоги керівникові. А звідси, він разом з керівництвом становить основу управління на підприємстві й, таким чином, інтегрується в загальну систему управління підприємством (рис.1.2.).

# Підприємство

## Система управління

Система основного функціонального процеса

Управління як процес прийняття рішень

* Торгово-посередницька діяльність;
* Надання постуг і ін..

Керівництво: відносини між людьми

Підсистема, обслуговуюча управлінчький процес

### Контролінг

Рис. 1.2. Система управління підприємством

Ціль функціонування системи контролінга складається в забезпеченні прибутковості й ліквідності підприємства шляхом виявлення причиннонаслідкових зв’язків при зіставленні виторгу від реалізації продукції (робіт, послуг) і витрат, а також вживання заходів по регулюванню виниклих відхилень і оптимізації співвідношення «витрати - прибуток» [23, с.16].

Функції контролінга визначаються поставленими перед організацією цілями й включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. Сюди відносятся: облік, підтримка процесу планування, контроль реалізації планів, оцінка процесів, що протікають, виявлення відхилень, їхньої причини й вироблення рекомендацій для посібника з усунення причин, що викликали ці відхилення [14, с.10].

У сфері обліку завдання контролінга включають створення системи збору й обробки інформації, істотної для прийняття управлінських рішень на різних рівнях руководствах. Це необхідно для розробки й надалі для підтримки системи ведення внутрішнього обліку інформації про протікання технологічних процесів. Важливим є підбор або розробка методів обліку, а також критеріїв для оцінки діяльності підприємства в цілому і його окремих підрозділах.

Підтримка процесів планування укладається у виконанні наступних завдань конролінга формування й розвиток системи комплексного планування; розробка методів планування; визначення необхідної для планування інформації, джерел інформації й шляхів її одержання.

Система контролінга информационно підтримує розробку базисних планів підприємства (продажів, ліквідності, інвестицій і т.д.), координує окремі плани за часом і втримуванням, перевіряє складені плани на повноту й можливість виконання й дозволяє скласти єдиний оперативний (річний) план підприємства. У рамках системи контролінга визначається, як і коли варто планувати, а також оцінюється можливість реалізації запланованих дій.

Контроль реалізації планів припускає розробку методів ведення контролю, визначення місця його проведення й обсяг.

На підставі планових документів розробляються контрольні документи, у яких фіксуються строки проведення контролю й утримування контрольних операцій. Для цього заздалегідь визначаються припустимі відхилення контрольних величин.

Відповідно до контрольних документів проводиться зіставлення фактичних і планових характеристик і виявляється ступінь досягнення поставленої мети. Далі проводиться аналіз відхилень із з’ясуванням причин їхньої появи. За результатами аналізу виробляються пропозиції по зменшенню відхилень.

При забезпеченні керівництва аналітичною інформацією в завдання контролінга входить розробка архітектури інформаційної системи, стандартизація інформаційних каналів і носіїв і вибір методів обробки інформації.

Система контролінга повинна забезпечити збір, обробку й подання керівництву істотної для прийняття управлінських рішень інформації; розробку інструментарію для планування, контролю й прийняття рішень; організацію консультацій на вибір коригувальних заходів і рішень; забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.

У завдання контролінга входить також проведення спеціальних досліджень, що визначають станів і тенденції розвитку організації (підприємства) у ринкових умовах збір і аналіз даних про зовнішнє середовище: ринки грошей і капіталів, конъюктура галузі, урядові економічні програми; порівняння з конкурентами; обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філій; проведення калькуляції для особливих замовлень; розрахунок ефективності інвестиційних проектів.

На підставі наведеного переліку функцій і завдань контролінга можна досить чітко уявити собі сферу його застосування. Обсяг реалізованих в організації функцій контролінга залежить в основному від наступних факторів: економічного стану організації; розуміння керівництвом і/або власниками організації важливості й корисності впровадження функцій контролінга; розміру організації (чисельність зайнятих, обсяг виробництва); рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури продукції; сформованого рівня конкурентоспроможності; кваліфікації управлінського персоналу; кваліфікації співробітників служби контролінга.

Розглянувши цілі й функції контролінга, варто загострити увагу на передумовах появи контролінга у вітчизняній теорії й практиці.

В сучасних умовах підприємства переслідують наступні цілі: запобігання залежності від основних споживачів, постачальників, банків і ін.; затвердження на внутрішньому й зовнішньому ринках; взаємодія з навколишнім середовищем; досягнення найкращих результатів і ін.

З врахуванням вищенаведеного представляється доцільним створення такої обліково-аналітичної системи, яка б, використовуючи переваги й досвід роботи закордонної системи, повною мірою відповідала вимогам і запитам вітчизняних керівників при рішенні питань оперативного управління бізнесом підприємства в сформованих економічних умовах України.

Перенесення нових теоретичних західних концепцій на вітчизняний ґрунт і адаптація їх до наших умов є досить важливою, але не єдиним завданням. Законодавче закріплення можливості самостійної постановки внутрішнього обліку на підприємстві також є завданням системи контролінга.

Проаналізуємо умови, що створюють можливість рішення проблем організації контролінга на підприємствах України з погляду законодавчого й теоретичного аспектів [23, с.39].

Створення системи контролінга в Україні варто розглядати через призму функціонування в країні облікової системи, насамперед, бухгалтерської, тому що саме в цій системі створюється основна інформація, використовувана контролінгом - інформація про витрати й результати.

Трансформація бухгалтерського обліку є однієї із завдань, від рішення якої залежить ефективність і впорядкованість у роботі не тільки окремих підприємств, але економіки країни в цілому. Нинішня трансформація вітчизняної обліково-аналітичної й економічної шкіл дозволяє говорити про необов’язковість його підпорядкування фіскальним потребам, про перехід до обліку витрат і доходів, а значить і фінансових результатів по загальноприйнятій у світовій методології їхнього обчислення, тобто по даті виникнення незалежно від часу оплати. Адаптація закордонного досвіду до вітчизняної теорії й практики, значні зміни в організації й методології бухгалтерського обліку, що ввійшли в чинність у зв’язку із введенням у дію нових законів, постанов, інструкцій, свідчать про створення позитивних передумов організації системи контролінга на вітчизняних підприємствах.

Причини, що обумовили появу нової концепції інформації й управління, складаються в необхідності гарантованого існування підприємства й пристосуванні його до розвитку ринків і зовнішнього середовища. Рішення цих проблем зв’язано зі своєчасним одержанням інформації, що сигналізує про зміни й розвиток.

На сучасному етапі розвитку економіки для забезпечення життєдіяльності підприємств необхідною умовою є здатність до перетворень. Тому зараз акцент у керуванні переміщається із завдань контрольного характеру на завдання аналізу, оцінки діяльності, розробки стратегії розвитку його реалізації, моделювання господарської діяльності, маркетингу.

Причинами появи на сучасних підприємствах такого нового напрямку обліково-економічної роботи як контролінг є [23, с.15]:

- нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і т.д.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованості по зарплаті, пошук надійних партнерів і постачальників) факторів висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством;

- необхідність пошуку усе більше нових систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це, у свою чергу, припускає вироблення механізмів координації усередині системи управління; істотні зміни в організації й методології системи інформаційного забезпечення; відсутність коментарів різних варіантів управлінських рішень.

Отже, основне завдання контролінга - націлювати систему управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Тому контролінг є складною конструкцією об’єднуючої в собі настільки різні елементи, як установлення цілей, планування, облік. Контроль, аналіз, управління інформаційними потоками й вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Внаслідок своєї інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоденні й майбутньому, комплексний підхід до виявлення й рішення проблем, що встають перед підприємством.

1.2. Напрями становлення системи фінансового контролінгу на підприємстві

Управління бізнес-процесами в сучасних умовах вимагає комплексного рішення численних проблем, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До основних зовнішніх факторів варто віднести динамічність макроекономічної ситуації в Україні, посилення впливу на українську економіку процесів, що відбуваються в міжнародній фінансово-економічній сфері, загострення внутрішньої конкурентної ситуації, а також невизначеність у правовій сфері управління бізнесом. Одним з основних внутрішніх факторів невизначеності для бізнесмена є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи власного бізнесу.

У сучасних умовах господарювання необхідні комплексна методологія й заснований на ній інструментарій, які допомогли б модернізувати організаційну й інформаційну структуру підприємства таким чином, щоб вирішувалися базові проблеми його розвитку, що визначають стабільні успіхи не тільки в сьогоденні, але й у майбутньому. Як такий інструмент пропонується використовувати досягнення контролінга. Функції й завдання контролінга постійно доповнюються й змінюються по втримуванню.

Етапи фінансового контролінга господарюючого суб’єкта наведено на рис.1.3.

#### Етап 1.

Відстеження процесів поточної фінансово-економічної діяльності з ціллю вирішення проблеми «вузьких місць».

#### Етап 2.

Порівняння цільових результатів з фактичними

#### Етап 3.

Аналіз «вузьких місць», тенденцій і динаміки їх змін

Етап 4.

Аналіз і прогноззміни ліквідності і стійкості финансово-економічної діяльності

Етап 5.

Контроль системи фінансових показників і оцінка можливості їх досягнення

Етап 6.

Корегування і координація управляемих параметрів фінансового контролінга: обсяг виробництва—витрати; доходи — витрати; доходи — надходження; надходження — платежі

Етап 7.

Оптимізація структури капітала; ефективності фінансовых ресурсів.

Рис.1.3. Етапи фінансового контролінга господарюючого суб’єкта

Проблемами реалізації самої ідеї контролінга на підприємствах України є: незавершеність дослідження проблем адаптації закордонного досвіду функціонування контролінга до вітчизняної економіки й соціально-психологічний бар’єр між відомим і новим у цій області [23, с.33]. Формалізація проблем організації контролінга на вітчизняних підприємствах представлена на рис.1.4.

Відносно першої проблеми необхідно відзначити, що її виникнення цілком закономірно. Контролінг - нове явище, що виникло на Заході, інтерес до якого постійно зростає. Однак, крім вивчення нових теоретичних закордонних концепцій, потрібно науково обґрунтовані й практично випробувані механізми впровадження й адаптації їх до вітчизняних умов. Фактори, що визначають дану проблему, підрозділяються на:

організаційні, які укладаються у формуванні організаційної структури служби контролінга й органічному її включенні в структуру підприємства;

інформаційні, які укладаються у вивченні руху інформаційних потоків між підрозділами підприємства й від підлеглих до менеджерів з метою збору необхідної для управління аналітичної інформації;

методичні, які укладаються в розробці основного інструментарію функціонування оперативного контролінга.

Неправомірно було б уважати контролінг чимсь зовсім невідомим для українських підприємств. Інша справа - ефективність сукупного функціонування елементів системи як єдиного цілого в досягненні поставленої мети. Тут можна сказати, що в умовах ринкових відносин відбувається об’єктивна інтеграція методів управління в єдину систему контролінга.

Особливості розвитку вітчизняного обліку ставлять свої специфічні проблеми, які гальмують і навіть перешкоджають організації контролінга. Найбільш важливим фактором, що формує цю проблему, є те, що бухгалтерський облік в Україні майже повністю підлеглий податковим потребам.

Джерела групового опору

* Загроза статусу группи
* Загроза відносинам влади на підприємстві
* Загроза сформованому порядку розподілення ресурсів всередині підприємства
* Невідповідність пропонуємого підходу аналізу и управлінню зі знаннями і представленнями робітників бухгалтерії та інших відділів

Особливості розвитку вітчизняного обліку

Джерела індивідуального опору

* Звички страх перед невідомим
* Почуття безпеки

Відсутність механізмів втілення

Незавершеність дослідження проблем адаптації зарубежного досвіда функціонування контролінга

Соціально-

психологічний

фактор

#### Проблеми

### Организація контролінга

#### Передумови

##### Теоретичні

Законодавчі

Адаптація зарубіжного досвіду до вітчизняної теорії та практики

Трансформація вітчизняної обліково-аналітичної і економічної школи

Формування пакета нормативних і законодавчих документів, які забезпечують економічну свободу в рамках податкового законодавства

Рис.1.4. Формалізація проблем і передумов організації контролінга

Рішення цієї проблеми укладається в необхідності формування внутрішньої інформаційної системи на підприємстві, що повністю відповідає запитам керівникам. Одним з елементів цієї системи є розробка внутрішньої звітності, що, на жаль, відсутній або перебуває не на належному рівні на вітчизняних підприємствах.

Поряд з перерахованими проблемами перед керівництвом і працівниками підприємства встає ще одна не менш важлива проблема подолання соціально-психологічного бар’єра. Опір нововведенням і страх перед невідомістю виникає у зв’язку з недостатньою поінформованістю персоналу підприємства про систему контролінга.

У самостійній постановці й рішенні бідує питання про те, на яких по розмірах підприємствах більш доцільно організовувати оперативний контролінг.

Беручи до уваги те, що його організація на підприємствах України - явище досить нове, можна визначити границі застосування елементів цієї системи [24, с.51]. Створення самостійної системи контролінга необхідно орієнтувати на середні й великі підприємства зі складною внутрішньою організаційною структурою. На невеликі ж підприємствах має місце функціонування контролінга за допомогою інтегрованої системи обліку, при цьому спеціальної служби й посади контролера не передбачається, а його функції може виконувати головний бухгалтер або спеціально вповноважений співробітник підприємства.

На початковому етапі в більшості підприємств важливе місце займають питання виживання, необхідність збереження кваліфікованих фахівців, забезпечення їм прийнятної зарплати. У цих умовах повинен функціонувати так званий спрощений варіант контролінга, заснований на принципі максимального завантаження виробничих потужностей виробництвом беззбиткової продукції при забезпеченні її збуту й оплати. Збір і обробка при цьому контролінговой інформації може здійснюватися одним працівником. Розширення виробничих потужностей припускає й збільшення обсягу контролінговой інформації, з якої одному працівникові впоратися неможливо. У зв’язку із цим введення в штат служби контролінга нових працівників буде виправданим рішенням.

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби контролінга є досить новим явищем, від правильності рішення якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Рішення цього завдання повинне передувати вивчення всіх відомих типів організаційних структур; їхніх переваг і недоліків; доцільність впровадження системи контролінга; вивчення організаційних структур західних підприємств, що успішно практикують систему контролінга; їхня критична оцінка й можливість адаптації на вітчизняних підприємствах.

Послідовність дій керівництва при проектуванні організаційної структури має загальні напрямки, які можуть заглиблюватися й конкретизуватися залежно від обраної організаційної структури, а також від особливостей, цілей і завдань конкретного підприємства: розподіл підприємства на сфери діяльності; співвідношення повноважень різних посад; делегування повноважень конкретним посадовим особам.

До процесу зміни організаційної структури варто ставитися як до постійно діючого процесу реорганізації. Питання дослідження організаційних структур і найбільш раціональній їхній побудові, зокрема, службі контролінга, відображені в роботах ряду авторів [14, 15, 23, 24].

Відомо кілька підходів для визначення місця контролінга в організаційній структурі підприємства. Істотна різниця між ними проявляється в характері підпорядкованості служби контролінга безпосередньо директорові підприємства або його заступникові - головному фінансовому менеджерові. З огляду на коло функцій і завдань, які покладені на контролінг, на думку авторів [33, с.56], відділ контролінга повинен бути включений у структуру фінансово-економічних служб підприємства, які підкоряються заступникові директора по фінансам.

Ухваливши рішення щодо створенні самостійної служби контролінга, директор повинен насамперед відповісти на наступні питання:

Яку лінію відповідальності варто визначити контролеру: лінійну або штабну?

Чи належні бути поряд із централізованою службою контролінга децентралізовані підрозділи?

Основний професійний склад служби контролінга визначається залежно від обсягів діяльності й потреби підприємства, а також можливості організації й ступені ефективності цієї служби.

Регламентним забезпеченням функціонування служби контролінга є Положення про службу контролінга й Посадова інструкція контролера [23, с.283].

Контролер виконує на підприємстві сервісні функції в галузі економіки й управління:

забезпечує прозорість у відносинах витрат і результатів по підприємству в цілому, а також по окремих підрозділах і продуктам;

координує мети й плани підрозділів;

організує роботу зі створення й ведення обліку, орієнтованого на менеджмент;

відповідає за створення методичної й інструментальної бази по керуванню рентабельністю й ліквідністю підприємства.

Практика західних фірм, що мають у своєму складі служби контролінга, показує, що відносини до контролерів двоїсте: з одного боку, усі розуміють необхідність і значимість такого фахівця, з іншої, контролерів не дуже-те «дарують», а іноді й побоюються. Можливо, така ситуація пояснюється тим, що контролери змушені говорити безсторонні слова керівникам підрозділів, наприклад, щодо співвідношення витрат і результатів діяльності цеху, відділу, філії. Найчастіше від контролера виходить пропозиція про скорочення числа зайнятих на підприємстві співробітників і зниження витрат.

Нерідкі випадки конфронтації керівництва підприємства з контролерами щодо вибору заходів щодо коректування тих або інших відхилень плану від факту. Ці обставини визначають вимоги до його професійних і особистих якостей [14, с.169].

Професійні знання повинні включати основи економіки й організації підприємства; фінансовий облік (бухгалтерія); розрахунок витрат на підприємстві; уміння 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 завдання програмістові; знання методів і техніки контролінга: аналіз конкурентів; аналіз шансів і ризиків підприємства на ринку; аналіз слабких і сильних сторін підприємства; аналіз життєвого циклу продукції; аналіз існуючої й перспективної структури продукції й послуг підприємства; методи прогнозування; методи рішення проблем; техніко-економічний аналіз.

Методичні здатності контролера укладаються в здатності аналітично мислити; здатності мислити абстрактно; умінні пояснювати й доводити; здатності освоювати нове й учитися; коммуникабельности, знанні основ коммуникабельности в організаціях; аналітичної допитливості; умінні користуватися технічними коштами комунікації й презентації; здатності до системного мислення

Вимоги до поводження контролера включають не тримати себе дуже «важливо» при спілкуванні з іншими; толерантність, тобто терпимість до інших думок і суджень; уміння підносити неприємні факти так, щоб одержувач інформації міг би їх легко переносити; не розголошувати факти, що свідчать про невдачу підрозділів або працівників підприємства.

Існуючи методи управління фінансовою діяльністю ТОВ «Благо-Інвест» показали свою недосконалість, тому підприємству варто ввести в існуючу організаційну структуру посаду контролера.

Основними причинами для прийняття такого рішення є :

існуючі на підприємстві методики обліку й аналізу, не дозволяють дати задовільні відповіді на питання керівництва (наприклад, немає реальної картини про положення справ з ефективністю роботи окремих підрозділів підприємства);

відсутність «прозорості» системи обліку витрат, що дозволяє встановити причини виникнення й визначити їх економічно виправдану величину;

недостатній рівень відповідальності й мотивації персоналу за зниження рівня витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства;

низька оперативність одержання фактичної інформації про поточну діяльність структурних підрозділів і підприємства в цілому;

недосконалість (з погляду вирішення управлінських завдань) системи внутрішньої фінансової звітності;

недостатньо висока фінансова дисципліна структурних підрозділів;

недостатня ефективність і несистематичність процедур планування доходів, видатків і фінансових потоків;

недостатня налагодженість системи первинного документообігу;

поява нових і зміна існуючих цільових настанов діяльності підприємства в умов функціонування.

Для розробки й впровадження системи контролінга в ТОВ «Благо-Інвест» у цей час настали сприятливі умови:

основні показники діяльності підприємства є стабільними,

підприємство має достатню кількість фінансових і людських ресурсів,

на підприємстві встановився сприятливий із психологічної точки зору момент.

До позитивних наслідків створення служби контролінга на підприємстві варто віднести такі фактори :

з’явиться конкретна особа (контролер), з якого можна буде запитати за результати роботи й виконання покладених обов’язків;

інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, її можна буде одержувати досить оперативно. Можна швидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку й звітності по підрозділах, що полегшить комп’ютеризацію процесу управління;

плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані й перевірені на правдоподібність, якщо цим питанням буде займатися одна служба. Знизяться тенденції до ізоляції підрозділів.

Створення служби контролінга на підприємстві може викликати негативні наслідки:

прийдеться змінювати устояну організаційну структуру управління й пояснювати, навіщо це потрібно;

виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а замість них з’являться додаткові функції;

важко знайти фахівця, що міг би працювати як контролер;

є небезпека надмірного посилення впливу служби контролінга на інші підрозділи, що викличе невдоволення в колективі.

Розглянемо основні функції контролера.

Контролер не займається питаннями прийняття рішень в області планування, тому що не несе відповідальності за реалізацію планів. Однак за службою контролінга закріплюються ініціативна, координуюча й організуюча функції, що й визначає завдання працівників цієї служби. У процесі формування стратегічних планів контролер виступає більшою мірою як організатор, що повинен уміти набудовувати учасників стратегічного планування на творчий підхід; узагальнювати висловлювані думки; формулювати гіпотези й моделі поводження, вироблені учасниками наради; застосовувати на практиці методи й прийоми вироблення й прийняття колективних рішень.

На фазі оперативного планування контролер вирішує три види завдань:

Розробка технології планування: установлення областей планування, тобто підрозділів, де воно повинне проводитися; визначення втримування планів і строки їхнього подання; розробка планових директив і форм складання планів.

Визначення основних вихідних даних, методів і порядку розрахунків. Наприклад, контролер повинен надати розроблювачам планів наступну інформацію: конъюктура ринку; припустимий ріст витрат на матеріали й заробітну плату; додаткові умови реалізації окремих планів.

Реалізація планування, включаючи встановлення послідовності етапів планування й поточну координацію планування в тимчасовому й змістовному аспектах; консультації для підрозділів складовий план роботи; узгодження й консолідацію окремих планів відповідно до можливостей фінансування, стратегією, окремими оперативними планами; розробку альтернативних планів; складання загального оперативного плану на базі окремих погоджених планів.

Завдання контролера як координатора в інформаційній системі підприємства укладаються в тім, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією усередині підприємства. Для цього необхідно вирішити наступні проблеми:

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

як повинне повідомлятися (усно, письмово, комбинированно, метод обробки й передачі інформації, інформаційні канали);

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

коли повинне повідомитися (у встановлений термін, за графіком, по запиті);

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

У завдання контролера як консультанта керівництва підприємства входить методична й консультаційна допомога по створенню системи «раннього виявлення» тенденцій і фактів, здатних принести при їхньому розвитку як вигоду, так і втрати. Інструменти й методи, використовувані контролерами для надання консультацій керівництву при розробці стратегічного плану, знаходять широке застосування в практиці стратегічного менеджменту. До їхнього числа відносяться : аналіз конкуренції, аналіз ринків, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз слабких і сильних місць підприємства (стратегічний баланс), аналіз перспектив диверсифікованості продукції підприємства з урахуванням динаміки ємності й частки ринку. Для консультування із внутрішніх проблем підприємства контролер використовує спеціальні методи аналізу й розрахунку як окремих показників, тих і їхніх систем. Таким чином, можна зробити висновок про значний потенціал розвитку концепції й методів контролінга й можливостей їхнього практичного застосування.

1.3. Структура системи фінансового контролінгу підприємства

Ефективна система фінансового контролінга містить у собі наступні операції: визначення пріоритетних показників підприємства, описаних в стратегії; виявлення реальних можливостей підприємства з погляду поточного стану середовища й передбачуваного майбутнього стану; визначення бажаної тенденції зміни конкретного показника стратегічного плану; установлення різниці між показниками стратегічного плану й можливостями, обумовленими реальним положенням підприємства; розробку спеціальних програм і способів дії, необхідних для ліквідації розривів.

Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний. Їх характеристику подано в таблиці 1.2 [14,с.10-11].

При стратегічній постановці питання завжди домінує питання оперативної осуществимости або навпаки - оперативні проблеми прибутковості можуть бути не побаченими при зневазі стратегічною постановкою питання. Цей взаємозв’язок завжди носить фундаментальний характер.

Оперативний контролінг координує процеси оперативного планування, контролю, обліку й звітності на підприємстві за підтримкою сучасної інформаційної системи й орієнтований високу економічну ефективність поточної фінансово-економічної діяльності.

Таблиця 1.2.

Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознаки | Стратегічний | Оперативний |
| Орієнтація  | Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства | Економічна ефективність та рентабельність діяльності підприємства |
| Рівень управління  | Стратегічний | Тактичний та оперативний |
| Цілі | Забезпечення виживання Проведення антикризової політикиПідтримання потенціалу успіху | Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства |
| Головні завдання | Участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємстваВідповідальність за стратегічне планування Розробка альтернативних стратегій Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, які лежать в основі стратегічних планівВизначення вузьких та пошук слабких місцьВизначення слабких підконтрольних показників відповідно до стратегічних цілейПорівняння планових (нормативних) та фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків цих відхиленьАналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій) | Керівництво при плануванні та розробці бюджету (поточне та оперативне планування)Визначення вузьких та пошук слабких місць для тактичного планування Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілейПорівняння планових (нормативних) та фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхиленьАналіз впливу відхилень на виконання поточних планівМотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень |

Цілями оперативного контролінга є: участь у плануванні й розробці бюджету й поточне оперативне планування; визначення «вузьких» і пошуку «слабких» місць для тактичного управління фінансово-економічною діяльністю; визначення всієї сукупності підконтрольних фінансових показників; порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат; аналіз впливу відхилень на виконання поточних фінансових планів; мотивація й створення системи інформації для прийняття поточних управлінських рішень; аналіз економічної ефективності (інновацій і інвестицій)[23, з152].

На відміну від стратегічного контролінга оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому інструментарій оперативного контролера принципово відрізняється від методик і інструментів стратегічного контролера. Модель структури інструментарію фінансового контролінгу наведена на рис.1.5.

Оперативне планування призначене формулювати на базі стратегічних цілей відповідні річні (оперативні) плани, для того щоб показати шлях розвитку підприємства на короткий проміжок часу.

Планові заходи, що виражаються кількісно у вигляді доходів, видатків і фінансів, представляють інформацію для формування бюджету. Регулярне порівняння досягнутих і запланованих показників бюджету дозволяють уточнювати план протягом бюджетного періоду. Вивчення результатів і причин відхилень є основою для подальших дій і проведення коригувальних заходів. Бюджет - це виражений в економічних показниках результат оперативного планування, що вимагає дій і управління. Бюджет служить інструментом для управління доходам, видатками й ліквідністю підприємства [14, с. 78].

Бюджет складається в рамках формального процесу планування - бюджетування. Бюджетування можна визначити як процес вироблення оптимальних напрямків використання доходів і формування видатків підприємства в ході здійснення його фінансово-господарської діяльності й розрахований на певний період часу. При цьому бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію його здійснення й контроль його виконанням.

Процес бюджетування на підприємстві повинен здійснюватися як на рівні всього підприємства, так і на рівні структурних підрозділів. Складений бюджет на підприємстві не буде настільки важливий, якщо не існує його розподілу по структурних підрозділах, результатами діяльності яких і необхідно управляти.

Інструментарій фінансового контролінга

Аналітичні розрахунки, орієнтовані на прийняття управлінських рішень

Технологія отримання управлінської інформації і прийняття рішень

Використання метода «директ-кост»

# БюджетУВАННЯ

Аналіз точки безбитковості

# МоделЮВАННЯ

Формування основних підконтрольних показників

# РегулЮВАННЯ

Аналіз результатів за відхиленнями

# ЦІНОУТВОРЕННЯ

Визначення взаємозв’язків і залежностей між показниками: обсяг, витрати, прибуток

## Рис.1.5. Модель структури інструментарію фінансового контролінга

Бюджети структурних підрозділів розкривають внесок кожного у виконання загального плану підприємства. Виходячи з вищевикладеного, очевидним є необхідність формування планів по центрах відповідальності. Приклади різних видів бюджетів по рівнях планування представлені в табл.1.3.

Контролер відповідає за процес формування бюджету. Його функції в рамках бюджетів багатогранні: відповідальний за методи й організацію робіт; координатор, відповідальний за строки виконання планів і бюджету; модератор і консультант, що пропонує послуги при пошуку цілей і шляхів рішення проблем; відповідальний за зв’язок стратегічного й оперативного планування; інтерпретатор бюджету в прозорій і зрозумілій формі; відповідальний за комунікацію.

Таблиця 1.3.

#### Види бюджетів по рівнях планування

|  |  |
| --- | --- |
| Рівень планування | Вид бюджету |
| Підприємство | План по прибуткам й збиткамПлан по ресурсахПлан по ефективностіФінансовий планПлан-Бізнес |
| Профіт-Центр | План по прибуткам й збиткамПлан по ресурсахПлан по ефективностіФінансовий планБізнес-планПлан обороту |
| Функціональні підрозділи | Бюджет на рекламуБюджет забезпечення матеріаламиПлан по запасамПлан по кількості виробленої продукції |
| Проекти | Бюджет на освоєння ринкуБюджет на розробку проектуБюджет на нове будівництво |
| Місця виникнення витрат | Бюджет на матеріалиБюджет на персонал |

Планування розділів бюджету проводить менеджер. Він відповідає за ухвалені рішення: він визначає які мети, якими коштами і якими способами потрібно досягти, але контролер розробляє для нього способи й методи рішень, піклується про їхню ясність для всіх співробітників організації.

Наступним, не менш важливим елементом інструментарію контролінга є формування оптимальної кількості підконтрольних показників, за допомогою яких можливо одержати інформацію про якість управління.

Перелік підконтрольних показників визначається на основі поточних показників діяльності підприємства, аналізу вузьких місць виробництва з урахуванням специфіки й особливостей підприємства. Для того щоб показники були застосовні для контролінга, вони повинні відображати стан і результати діяльності який або сфери підприємства, мати актуальність, компактністю, динамічністю, орієнтувати на прогнозування, допускати порівняння [14, с.82].

Загальні принципи формування підконтрольних показників складаються в наступному.

Обмеженість обсягу показників, тобто скорочення їх до числа важливих, широко интерпретируемых і наочних. Необхідно оптимізувати перелік підконтрольних показників так, щоб вони були наочні й зрозумілі керівникам низових ланок, а також були зрозумілі напрямки впливу на ті або інші показники з метою попередження негативних ситуацій.

Многофункциональность викладу, тобто включення даних усього підприємства й по центрах відповідальності. Досягнення кінцевої мети підприємства можливо за умови злагодженої роботи всіх організаційних структур підприємства.

Динамизация й перспективність, тобто дослідження показників у динаміку з метою подання перспектив розвитку. Для вивчення показників у динаміку необхідно використовувати тимчасове зіставлення переліку величин з метою підтвердження актуалізації обраного напрямку розвитку.

Люб’язність, тобто можливість попередити негативність ситуацій або неправомірність шляху розвитку.

Порівнянність, тобто забезпечення умов для порівняльного аналізу показників усередині підприємства.

Підконтрольні показники являють собою складову частину вихідних даних планування на всіх рівнях розробки планів.

Формування їхнього переліку припускає визначення посадових осіб, що здійснюють контроль виконання.

Основними рівнями формування переліку підконтрольних показників повинні бути структурні підрозділи підприємства. Подібний принцип визначення переліку підконтрольних показників дозволить згрупувати інформацію як у цілому по підприємства, так і в розрізі певних груп користувачів при рішенні конкретних завдань.

Таким чином, у практиці роботи підприємств слід відзначити зростаючу роль стратегічного планування, що безпосередньо впливає на масштабність і ефективність застосовуваних методів управління. Оперативне планування й бюджетування на підприємстві ставляться до числа найбільш складних і відповідальних функцій менеджменту. Заходи, що закладаються в плані, і бюджетні кошти на їхню реалізацію служать базою для досягнення намічених цілей.

Завдання стратегічного контролю - супроводжувати й підтримувати стратегічний план щодо забезпечення його життєздатності. Супровід включає перевірку адекватності формулювання стратегії, її впровадження й реалізацію. При формуванні концепції стратегічного контролю необхідно враховувати й вирішувати наступні завдання :

формування контрольованих величин для виміру й оцінки потенціалу успіху;

установлення нормативних величин, що діють як база для порівняння;

визначення фактичних (реальних) значень контрольованих величин;

повторний огляд реальних величин стосовно нормативних шляхом порівняння плану й факту й порівняння плану з реально сформованими контрольованими величинами, що характеризують актуальний потенціал успіху;

фіксація відхилень і аналіз причин, відповідальних за відхилення;

виявлення необхідних коригувальних заходів для управління відхиленнями від стратегічного курсу.

Процес стратегічного контролю складається із трьох фаз:

формування контрольованих величин;

проведення контрольної оцінки;

ухвалення рішення за результатами стратегічного контролю.

Як контрольовані величини варто розглядати об’єкти контролю. Такими контрольованими величинами можуть бути: мети, стратегії, потенціали успіху, фактори успіху, сильні й слабкі сторони підприємства, шанси й ризики, припущення - сценарії, рубежі й наслідки. При проведенні контрольної оцінки визначаються й оцінюються ефективність поточного процесу й створеної структури, а так само правильність поставленої мети. На цій фазі можуть проводитися порівняння, аналіз і оцінка відхилень, а також обґрунтування причин, що викликали виявлені відхилення.

На фазі ухвалення рішення за результатами стратегічного контролінга по даним аналізу відхилень між контрольованими величинами генеруються й реалізуються коригувальні заходи. Щоб розроблювальна стратегія була вірної, необхідно мати інформаційну систему раннього виявлення майбутніх тенденцій як поза підприємством так і всередині нього. У завдання контролінга входить методична й консультаційна допомога по створенню системи раннього виявлення тенденцій і факторів, здатних принести при їхній розробці як вигоду, так і збиток. У цій області контролінг використовує методи аналізу конкуренції, ринків життєвого циклу продуктів, слабких і сильних місць підприємства.

ІІ. ІНСТРУМЕНТАРІЙ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз фінансового управління діяльністю підприємства

Для отримання загальної оцінки фінансового стану ТОВ «Благо-Інвест» в динаміці за 2014-2016 рр. в таблиці 2.1 виконаємо зіставлення зміни підсумку валюти балансу зі змінами фінансових результатів (на прикладі показників виручки від реалізації продукції та чистого прибутку).

Отримані розрахунки свідчать, що протягом 2014-2016 рр. власний капітал підприємства збільшився на 1336,70 тис.грн. або на 39,02%.

При цьому вартість статутного та іншого додаткового капіталу залишилась незмінною. Зростання власного капіталу у 2016 р. порівняно із 2014 р. відбулось за рахунок збільшення резервного капіталу на 167 тис.грн. (або на 35,47%) та зростання нерозподіленних прибутків на 1169,70 тис.грн. (або на 189,95%).

Протягом останніх трьох років зберігається тенденція до зменшення вартості необоротних та збільшення вартості оборотних активів. Так у 2016р. порівняно із 2015р. необоротні активи зменшились на 718,50 тис.грн. (або на 28,54%), а порівняно із 2014р. на 1280,50 тис.грн. (або на 35,35%). Це відбулось за рахунок збільшення зносу основних фондів при незмінній їх первісній вартості; значного скорочення суми довгострокової дебіторської заборгованості та зростання залишкової вартості нематеріальних активів. Вартість оборотних активів у 2016 р. порівняно із 2015 р. зросла на 1645,60 тис.грн. (або на 76,19%), порівняно із 2014р. – на 1917,30 тис.грн. (або на 101,55%), в т.ч. вартість виробничих запасів у 2016 р. порівняно із 2015 р. збільшилась на 1098 тис.грн. (або на 108,24%), а у 2016 р. порівняно із 2014 р. на 1288,70 тис.грн. (або на 156,45%).

Поточні зобов’язання підприємства у 2016 р. порівняно із 2015 р. зросли на 460,70 тис.грн. (або на 103,04%), напроти, порівняно із 2014р. – зменшились на 742,10 тис.грн. (або на 44,98%). Це відбулось за рахунок значного зниження у 2015-2016рр. порівняно із 2014р. кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та коливань таких показників, як поточні зобов’язання за розрахунками з бюджетом, зі страхування та з оплати праці.

Таблиця 2.1

Оцінка зміни валюти баланса ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Умовні скорочення | Значення | Відносна зміна,% |
| 2014р. | 2015р. | 2016р. | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Валюта баланса | ВБ | - | - | - | - | - | - |
| - на початок періоду, тис.грн. | ВБп | 5596,30 | 5510,80 | 5238,30 | 98,47 | 95,06 | 93,60 |
| - на кінець періоду, тис.грн. | ВБз | 5510,80 | 5238,30 | 6155,30 | 95,06 | 117,51 | 111,70 |
| Середнє значення валюти баланса, тис.грн.  | ВБс | 5553,55 | 5374,55 | 5696,80 | 96,78 | 106,00 | 102,58 |
| Коефіцієнт зміни валюти баланса, % | КВБ | - | -3,223 | 5,996 | - | - | - |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | ЧДр | 17996,3 | 18358,8 | 24424,4 | 102,0 | 133,04 | 135,72 |
| Коефіцієнт зміни чистого доходу від реалізації продукції, % | Кчд | - | 2,014 | 33,039 | - | - | - |
| Чистий прибуток, тис.грн. | ЧП | 3029,00 | 1320,50 | 3018,00 | 43,60 | 228,55 | 99,64 |
| Коефіцієнт зміни чистого прибутку, % | КЧП | - | -56,405 | 128,550 | - | - | - |

Валюта баланса у 2016 р. порівняно із 2015 р. збільшилась на
917 тис.грн. (або на 17,51%), а порівняно із 2014р. – на 644,50 тис.грн. (або на 11,70%).

Для оцінки зміни валюти баланса (таблиця 2.1) були застосовані наступні формули:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Середнє значення валюти баланса: |  |
|  |  |
| ВБс = (ВБп + ВБз) / 2 | (2.1) |
|  |  |
| 2. Коефіцієнт зміни валюти баланса: |  |
|  |  |
| КВБ = (ВБс(1) – ВБс (0)) / ВБс (0) \* 100 | (2.2) |
| де ВБс(1) (ВБс(0)) – середнє значення валюти баланса у звітному (базовому) періодах; |
| 3. Коефіцієнт зміни чистого доходу від реалізації продукції: |
|  |  |
| Кчд = (ЧД1 – ЧД0) / ЧД0 \* 100 | (2.3) |
| де ЧД1 (ЧД0) – чистий дохід від реалізації продукції у звітному (базовому) періодах; |
|  |  |
| 4. Коефіцієнт зміни чистого прибутку: |  |
|  |  |
| КчП = (ЧП1 – ЧП0) / ЧП0 \* 100 | (2.4) |
| де ЧП1 (ЧП0) – чистий прибуток підприємства у звітному (базовому) періодах |

Розглянувши отримані результати можна зазначити, що у 2015р. порівняно із 2014р. показник валюти баланса зменшився на 3,22%, а коефіцієнт зміни валюти баланса склав –3,223%; поряд з тим коефіцієнт зміни чистого доходу від реалізації продукції в той же період становить 2,014%, а чистий прибуток у 2015р. порівняно із 2014р. зменшився на 1708,5 тис.грн., що відбулось за рахунок значного збільшення собівартості продукції.

У 2016р. порівняно із 2015р. валюта баланса зросла на 6%, а абсолютне збільшення коефіцієнта зміни валюти баланса становить 9,219%. В той же час темпи зростання таких показників як коефіцієнт зміни чистого доходу від реалізації продукції (у 2016р. порівняно із 2015р. збільшився на 31,025 %) та коефіцієнт зміни чистого прибутку (у 2016р. порівняно із 2015р. збільшився на 184,955%) значно перевищують темпи зростання коефіцієнту зміни валюти баланса, що свідчить про покращення використання засобів на підприємстві в динаміці.

Активи підприємства – це ресурси, контрольовані ним у результаті минулих подій, використання яких, як очикується, приведе до збільшення економічних вигод у майбутньому. Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів в активи. У процесі функціонування ТОВ «Благо-Інвест» величина активів та їх структура постійно змінюються. Характеристику якісних змін в структурі майна підприємства можна отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізу звітності. В таблицях 2.2 та 2.3 виконаємо аналіз складу і структури майна ТОВ «Благо-Інвест» за 2014-2016 р.

У звітному 2016 р. порівняно із 2015 р. (2014 р.) загальна сума капіталу ТОВ «Благо-Інвест» збільшилась на 917,00 тис.грн (644,50 тис.грн.). Це відбулося за рахунок значного зменшення необоротних активів (на 729,10 тис.грн. у 2016 р. порівняно із 2015 р.; на 1280,50 тис.грн. у 2016 р. порівняно із 2014 р.) та збільшення оборотних активів (на 1645,60 тис.грн. у 2016 р. порівняно із 2015 р.; на 1917,30 тис.грн. у 2016 р. порівняно із 2014 р.) і витрат майбутніх періодів (на 0,5 тис.грн. у 2016 р. порівняно із 2015 р.; на 7,7 тис.грн. у 2016 р. порівняно із 2014 р.).

Таблиця 2.2

Аналіз складу і структури майна ТОВ «Благо-Інвест» у 2016 р. порівняно із 2014 р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Значення тис. грн | Абсолют-не відхи-лення, тис. грн. | Питома вага, % | Відхи-лення за питомою вагою, % |
| 2014р. | 2016р. | 2014р. | 2016р. |
| Необоротні активи | 3622,70 | 2342,20 | -1280,50 | 65,74 | 38,05 | -27,69 |
| Оборотні активи | 1888,10 | 3805,40 | 1917,30 | 34,26 | 61,82 | 27,56 |
| Витрати майбутніх періодів | - | 7,70 | 7,70 | - | 0,13 | 0,13 |
| Усього | 5510,80 | 6155,30 | 644,5 | 100,0 | 100,0 | - |
| Матеріальні оборотні засоби | 1062,90 | 2414,70 | 1351,8 | 56,30 | 63,46 | 7,16 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти, інші поточні фінансові інвестиції | 739,40 | 1195,30 | 455,9 | 39,16 | 31,41 | -7,75 |
| Дебіторська заборгованість | 85,80 | 195,40 | 109,60 | 4,54 | 5,13 | 0,59 |
| Всього оборотних засобів | 1888,10 | 3805,40 | 1917,30 | 100,0 | 100,0 | - |

Найбільшу частку у складі активів в 2016р. займають оборотні активи (61,82%), хоча їх питома вага у 2014 і 2015рр. складала лише 34,26% і 41,23% відповідно. Це свідчить про відмову керівництва підприємства від накопичення ресурсів, значний знос необоротних активів та слабке їх оновлення. Але поряд із тим, виконані розрахунки показують розширення діяльності підприємства та вкладання значних фінансових ресурсів в оборотні активи.

Статті пасиву балансу ТОВ «Благо-Інвест» дають можливість визначити зміни в структурі власного та позикового капіталу, постійного і змінного, розмір залучених в оборот довгострокових і короткострокових позикових коштів. Від оптимальності співвідношення власного і позикового капіталу значною мірою залежить фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз складу і структури майна ТОВ «Благо-Інвест» у 2016 р.
порівняно із 2015р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Значення. тис. грн | Абсолют-не відхи-лення, тис. грн. | Питома вага, % | Відхи-лення за питомою вагою, % |
| 2015р. | 2016р. | 2015р. | 2016р. |
| Необоротні активи | 3071,30 | 2342,20 | -729,10 | 58,63 | 38,05 | -20,58 |
| Оборотні активи | 2159,80 | 3805,40 | 1645,60 | 41,23 | 61,82 | 20,59 |
| Витрати майбутніх періодів | 7,20 | 7,70 | 0,50 | 0,14 | 0,13 | -0,01 |
| Усього | 5238,30 | 6155,30 | 917,00 | 100,0 | 100,0 | - |
| Матеріальні оборотні засоби | 1201,30 | 2414,70 | 1213,40 | 55,62 | 63,46 | 7,84 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти, інші поточні фінансові інвестиції | 829,00 | 1195,30 | 366,30 | 38,38 | 31,41 | -6,97 |
| Дебіторська заборгованість | 129,50 | 195,40 | 65,90 | 6,00 | 5,13 | -0,87 |
| Всього оборотних засобів | 2159,80 | 3805,40 | 1645,60 | 100,0 | 100,0 | - |

Для оцінки структури джерел фінансових ресурсів використаємо такі показники як: коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового ризику. Розрахунки виконаємо в таблицях 2.4 та 2.5.

Отже, розраховані показники свідчать про значне зростання коефіцієнтів фінансової стабільності та фінансової незалежності у 2015р. порівняно із 2014р. та невелике їх зниження у 2016 р. порівняно із 2015р. Так у 2015р. порівняно із 2014 р. коефіцієнт фінансової стабільності збільшився на 2,788 пункта (або на 169,69%), у 2016 р. порівняно із 2015 р. зменшився на 1,012 пункта (або на 22,84%); коефіцієнт фінансової незалежності у 2015р. порівняно із 2014р. збільшився на 0,194 пункта (або на 31,19%), а у 2016р. порівняно із 2015р. зменшився на 0,042 пункта (або на 5,15%). Відповідно, коефіцієнти фінансової залежності та фінансового ризику у 2015 р. порівняно із 2014 р. знижуються, а у 2016р. порівняно із 2015р. збільшуються.

# Таблиця 2.4

## Оцінка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Благо-Інвест» (розрахунок абсолютного відхилення)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Умовні позначки | Значення | Абсолютне відхилення |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Власний капітал, тис.грн. | ВК | 3425,7 | 4273,8 | 4762,4 | 848,1 | 488,6 | 1336,7 |
| Позиковий капітал, тис.грн. | ПК | 2085,1 | 964,50 | 1392,9 | 1120,6 | 428,4 | -692,2 |
| Валюта балансу, тис.грн. | ВБ | 5510,8 | 5238,3 | 6155,3 | -272,0 | 917,0 | 644,5 |
| Коефіцієнт фінансової ста-більності | КФС | 1,643 | 4,431 | 3,419 | 2,788 | -1,012 | 1,776 |
| Коефіцієнт фінансової неза-лежності | КФН | 0,622 | 0,816 | 0,774 | 0,194 | -0,042 | 0,152 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | КФЗ | 0,378 | 0,184 | 0,226 | -0,194 | 0,042 | -0,152 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | КФР | 0,609 | 0,226 | 0,292 | -0,383 | 0,066 | -0,317 |

Нормативне значення коефіцієнту фінансової стабільності дорівнює 0,8, коефіцієнту фінансової незалежності – 0,5. Беручи до уваги те, що отримані показники в декілька разів перевищують нормативні, можна зазначити, що ТОВ «Благо-Інвест» має значний запас ринкової стійкості.

# Таблиця 2.5

## Оцінка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Благо-Інвест» (розрахунок відносного відхилення)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Умовні позначки | Значення | Відносне Відхилення |
| 2014 р | 2015 р | 2016 р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Власний капітал, тис.грн. | ВК | 3425,7 | 4273,8 | 4762,4 | 124,76 | 111,43 | 139,02 |
| Позиковий капітал, тис.грн. | ПК | 2085,1 | 964,50 | 1392,9 | 46,26 | 144,42 | 66,8 |
| Валюта балансу, тис.грн. | ВБ | 5510,8 | 5238,3 | 6155,3 | 95,06 | 117,51 | 111,7 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | КФС | 1,643 | 4,431 | 3,419 | 269,69 | 77,16 | 208,09 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | КФН | 0,622 | 0,816 | 0,774 | 131,19 | 94,85 | 124,44 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | КФЗ | 0,378 | 0,184 | 0,226 | 48,68 | 122,83 | 59,79 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | КФР | 0,609 | 0,226 | 0,292 | 37,11 | 129,20 | 47,95 |

Для аналізу позикового капіталу підприємства необхідно вивчити його склад, структуру, а також їх зміни протягом 2014-2016 рр., виявити в результаті яких подій зазначені зміни відбулись та надати їм об’єктивну оцінку.

Окремо слід дослідити наявність, склад і структуру кредиторської заборгованості, частоту і причини створення простроченої кредиторської заборгованості. На практиці для цього необхідно вивчати укладені договори, контракти та інші документи, що підтверджують наявність кредиторської заборгованості. Особлива увага приділяється даті виникнення заборгованості, термінам її погашення, часу прострочення боргу та причинам виникнення.

Аналіз позикових коштів підприємства виконаємо в таблицях 2.6 та 2.7:

Таблиця 2.6

Аналіз складу і структури позикових коштів ТОВ «Благо-Інвест»

(розрахунок абсолютного відхилення)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення | Абсолютне відхилення |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Довгострокові зобов’язання,тис.грн | 435,20 | 517,40 | 485,10 | 82,20 | -32,30 | 49,90 |
| - питома вага, % | 20,87 | 53,64 | 34,83 | 32,77 | -18,81 | 13,96 |
| Короткострокові кредити банків, тис.грн. | 614,50 | 312,40 | 745,00 | -302,10 | 432,60 | 130,50 |
| - питома вага, % | 29,47 | 32,39 | 53,48 | 2,92 | 21,09 | 24,01 |
| Кредиторська заборгованість, тис.грн. | 1035,40 | 134,70 | 162,80 | -900,70 | 28,10 | -872,60 |
| - питома вага, % | 49,66 | 13,97 | 11,69 | -35,69 | -2,28 | -37,97 |
| Всього  | 2085,10 | 964,50 | 1392,90 | -1120,60 | 428,40 | -692,20 |

# Таблиця 2.7

## Аналіз складу і структури позикових коштів ТОВ «Благо-Інвест»

(розрахунок відносного відхилення)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення | Відносне відхилення |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Довгострокові зобов’язання,тис.грн | 435,20 | 517,40 | 485,10 | 118,89 | 93,76 | 111,47 |
| - питома вага, % | 20,87 | 53,64 | 34,83 | 257,02 | 64,93 | 166,89 |
| Короткострокові кредити банків, тис.грн. | 614,50 | 312,40 | 745,00 | 50,84 | 238,48 | 121,24 |
| - питома вага, % | 29,47 | 32,39 | 53,48 | 109,91 | 165,11 | 181,47 |
| Кредиторська заборгованість, тис.грн. | 1035,4 | 134,70 | 162,80 | 13,01 | 120,86 | 15,72 |
| - питома вага, % | 49,66 | 13,97 | 11,69 | 28,13 | 83,68 | 23,54 |
| Всього  | 2085,1 | 964,50 | 1392,9 | 46,26 | 144,42 | 66,80 |

Значною мірою на це вплинуло зниження суми кредиторської заборгованості у 2016р. порівняно із 2014р. на 872,60 тис.грн. (або на 84,28%) та зростання суми довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів банків загалом на 180,4 тис.грн. В динаміці за 2014-2016рр. питома вага довгострокових зобов'язань збільшилась на 13,96%, короткострокових кредитів банків – на 24,01%, а кредиторської заборгованості – зменшилась на 37,97%.

В таблицях 2.8 та 2.9 виконаємо аналіз кредиторської заборгованості ТОВ «Благо-Інвест», розрахуємо питому вагу її складових, визначимо абсолютне та відносне відхилення показників.

# Таблиця 2.8

## Аналіз складу і структури кредиторської заборгованості ТОВ «Благо-Інвест»

(розрахунок абсолютного відхилення)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення | Абсолютне відхилення |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн | 996,40 | 112,70 | 124,80 | -883,70 | 12,10 | -871,60 |
| - питома вага, % | 96,23 | 83,67 | 76,66 | -12,57 | -7,01 | -19,57 |
| Поточні зобов’язання за розрахунками: | 39,00 | 22,00 | 38,00 | -17,00 | 16,00 | -1,00 |
| з бюджетом, тис.грн. | 1,30 | 2,00 | 2,20 | 0,70 | 0,20 | 0,90 |
| - питома вага, % | 0,13 | 1,48 | 1,35 | 1,36 | -0,13 | 1,23 |
| зі страхування, тис.грн. | 10,20 | 3,60 | 8,50 | -6,60 | 4,90 | -1,70 |
| - питома вага, % | 0,99 | 2,67 | 5,22 | 1,68 | 2,55 | 4,23 |
| з оплати праці, тис.грн. | 27,50 | 16,40 | 27,30 | -11,10 | 10,90 | -0,20 |
| - питома вага, % | 2,65 | 12,18 | 16,77 | 9,53 | 4,59 | 14,12 |
| Всього  | 1035,40 | 134,70 | 162,80 | -900,70 | 28,10 | -872,60 |

У 2015р. порівняно із 2014р. сума позикового капіталу Підприємства зменшилась на 1120,60 тис.грн. (або на 53,74 %), у 2016р. порівняно із 2015р. відбулось збільшення цього показника на 428,40 тис.грн. (або на 44,42 %).

# Таблиця 2.9

Аналіз складу і структури кредиторської заборгованості ТОВ «Благо-Інвест»

(розрахунок відносного відхилення)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення | Відносне відхилення |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн | 996,40 | 112,70 | 124,80 | 11,31 | 110,74 | 12,53 |
| - питома вага, % | 96,23 | 83,67 | 76,66 | 86,94 | 91,62 | 79,66 |
| Поточні зобов’язання за розрахунками: | 39,00 | 22,00 | 38,00 | 56,41 | 172,73 | 97,44 |
| з бюджетом, тис.грн. | 1,30 | 2,00 | 2,20 | 153,85 | 110,00 | 169,23 |
| - питома вага, % | 0,13 | 1,48 | 1,35 | 1182,57 | 91,01 | 1076,3 |
| зі страхування, тис.грн. | 10,20 | 3,60 | 8,50 | 35,29 | 236,11 | 83,33 |
| - питома вага, % | 0,99 | 2,67 | 5,22 | 271,30 | 195,36 | 530,00 |
| з оплати праці, тис.грн. | 27,50 | 16,40 | 27,30 | 59,64 | 166,46 | 99,27 |
| - питома вага, % | 2,65 | 12,18 | 16,77 | 459,44 | 137,73 | 632,79 |
| Всього  | 1035,4 | 134,70 | 162,80 | 13,01 | 120,86 | 15,72 |

Аналіз складу і структури кредиторської заборгованості відображає скорочення суми заборгованості за товари, роботи, послуги у 2016р. порівняно із 2014р. на 871,60 тис.грн. (або на 87,47%), що свідчить про виконання ТОВ «Благо-Інвест» взятих на себе зобов'язань за договорами та значну платоспроможність підприємства.

Поточні зобов'язання за розрахунками у 2016р. порівняно із 2014р. зменшились на 1 тис.грн. Зростання питомої ваги поточних зобов'язань на 19,57% відбулось значною мірою за рахунок того, що їх сума протягом останніх трьох років майже не змінилась, при цьому відбулось різке зниження кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Загалом зменшення суми позикового капіталу свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Ліквідність та платоспроможність підприємств вважається однією з найважливіших характеристик їх діяльності. Вона визначає не тільки взаємовідносини підприємства з партнерами, суб'єктами фінансового ринку, державою, а й його успішне функціонування чи банкрутство.

Аналіз ліквідності балансу підприємства виконаємо в таблиці 2.10.

З отриманих в таблиці 2.10 даних можна зробити висновок, що ліквідність балансу ТОВ «Благо-Інвест» порушена. Так протягом 2014-2016рр. вартість найбільш ліквідних активів та активів, що повільно реалізуються, постійно зростала і значно перевищує вартість найбільш строкових зобов'язань та довгострокових пасивів. Отже по даним позиціям баланс підприємства є ліквідним. В той же час вартість короткострокових та постійних пасивів перевищує вартість активів, що швидко реалізуються, та активів, що важко реалізуються. Ці позиції балансу підприємства не є ліквідними.

Для аналізу ліквідності підприємства використаємо наступні відносні показники:

|  |
| --- |
| коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) |
| Кал = А1 / (П1 + П2) | (2.5) |
| коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт кислотного тесту) |  |
| Кшл = (А1 + А2) / (П1 + П2) | (2.6) |
| коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття)  |   |
| Кпл = (А1 + А2 + А3) / (П1 + П2) | (2.7) |
| коефіцієнт критичної ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття) |  |
|  |  |
| Ккл = (А1 + А2 + А3 - З) / (П1 + П2) | (2.8) |

де З – запаси підприємства згідно баланса.

Таблиця 2.10

##### Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | Значення на кінець періоду, тис.грн. | Пасив | Значення на кінець періоду, тис.грн. | Платіжний надлишок або нестача, тис.грн. |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2014р | 2015р | 2016р | 2014р | 2015р | 2016р |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| А1 | 739,40 | 829,00 | 1195,30 | П1 | 1035,40 | 134,70 | 162,80 | -296,0 | 694,30 | 1032,5 |
| А2 | 85,80 | 129,50 | 195,40 | П2 | 614,50 | 312,40 | 745,00 | -528,7 | -182,90 | -549,60 |
| А3 | 1062,90 | 1201,30 | 2414,70 | П3 | 435,20 | 517,40 | 485,10 | 627,7 | 683,90 | 1929,6 |
| А4 | 3622,70 | 3071,30 | 2342,20 | П4 | 3425,70 | 4273,80 | 4762,40 | 197,0 | -1202,5 | -2420,2 |

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Благо-Інвест» виконаємо в таблиці 2.11.

# Таблиця 2.11

## Показники ліквідності ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення на кінець періоду | Абсолютне відхилення |
| 2014р. | 2015р. | 2016р. | 2015р. до 2014р. | 2016р. до 2015р. | 2016р. до 2014р. |
| Найбільш ліквідні активи, тис.грн. | 739,40 | 829,00 | 1195,30 | 89,60 | 366,30 | 455,90 |
| Активи, що швидко реалізуються, тис.грн.  | 85,80 | 129,50 | 195,40 | 43,70 | 65,90 | 109,60 |
| Активи, що повільно реалізуються, тис.грн. | 1062,90 | 1201,30 | 2414,70 | 138,40 | 1213,4 | 1351,80 |
| Активи, що важко реалізуються, тис.грн. | 3622,70 | 3071,30 | 2342,20 | -551,40 | -729,10 | -1280,5 |
| Запаси, тис.грн. | 1062,90 | 1201,30 | 2414,70 | 138,40 | 1213,4 | 1351,80 |
| Найбільш строкові зобов'язання, тис.грн. | 1035,40 | 134,70 | 162,80 | -900,70 | 28,10 | -872,60 |
| Короткострокові пасиви, тис.грн. | 614,50 | 312,40 | 745,00 | -302,10 | 432,60 | 130,50 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,45 | 1,85 | 1,32 | 1,40 | -0,53 | 0,87 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,50 | 2,14 | 1,53 | 1,64 | -0,61 | 1,03 |
| Коефіцієнт покриття | 1,14 | 4,83 | 4,19 | 3,69 | -0,64 | 3,05 |
| Коефіцієнт критичної ліквідності | 0,50 | 2,14 | 1,53 | 1,64 | -0,61 | 1,03 |

Як видно з таблиці 2.11, всі показники ліквідності у 2014-2016рр. мали позитивну динаміку підвищення. При цьому відбувалось різке підвищення показників у 2015р. порівняно із 2014р. і незначне їх зниження у 2016р. порівняно із 2015р. Це можна пояснити зменшенням вартості короткострокових пасивів та найбільш строкових зобов'язань у 2015р. порівняно із 2014р. на 1202,80 тис.грн. при зменшенні активів в тому ж періоді лише на 279,7 тис.грн.; у 2016р. порівняно із 2015р. вартість короткострокових пасивів та найбільш строкових зобов'язань збільшилась на 460,7 тис.грн., при цьому сума активів зросла на 916,5 тис.грн.

Основні показники ліквідності підприємства також відображені на рис.2.1.

Рис. 2.1 Основні показники ліквідності ТОВ «Благо-Інвест».

Розраховані коефіцієнти абсолютної ліквідності є значно вищими за нормативний (достатнім вважається якщо Кал вище 0,2-0,35), що свідчить про спроможність ТОВ «Благо-Інвест» в будь-який момент погасити всі свої короткострокові борги.

Слід також зазначити, що у 2014р. для покриття всіх короткострокових зобов'язань (у випадку критичного стану) підприємству знадобилося б залучити всі ліквідні активи, активи, що швидко реалізовуються, а також трохи більше 50% запасів. Для здійснення тієї ж операції у 2015 та 2016рр. вистачило б лише ліквідних активів, тобто грошових коштів ТОВ «Благо-Інвест» на поточному, валютному та інших рахунках.

Отримані дані свідчать про те, що підприємство у 2014-2016рр. значно підвищило власну ліквідність та платоспроможність, і у випадку критичного стану ризик втрати власних запасів та майна є незначним.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням.

Показники фінансової стійкості поділяють на дві основні групи: показники, які характеризують джерела формування запасів і витрат, що відображають різний ступінь охоплення різних видів джерел, та показники забезпеченості запасів і затрат джерелами їх формування.

Розрахунок зазначених показників виконаємо в таблиці 2.12.

#### Таблиця 2.12

##### Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники  | Умовні скорочення | Значення на кінець періоду | Абсолютне відхилення |
| 2014р. | 2015р. | 2016р. | 2015р. до 2014р. | 2016р. до 2015р. | 2016р. до 2014р. |
| Вихідні дані для розрахунку |
| 1. Оборотні активи (р.260), тис.грн. | ОА | 1888,1 | 2159,8 | 3805,4 | 271,70 | 1645,6 | 1917,3 |
| 2. Поточні зобов'я-зання (р.620), тис.грн. | ПЗ | 1649,9 | 447,10 | 907,80 | -1202,8 | 460,70 | -742,1 |
| 3. Довгострокові зобов'язання (р.480), тис.грн. | ДЗ | 435,20 | 517,40 | 485,10 | 82,20 | -32,30 | 49,90 |
| 4. Запаси і затрати (Σрр.100-140), тис.грн. | З | 1062,9 | 1201,3 | 2414,7 | 138,40 | 1213,4 | 1351,8 |
| 5. Короткострокові кредити і позикові кошти (р.500), тис.грн. | ЗКПК | 614,50 | 312,40 | 745,00 | -302,10 | 432,60 | 130,50 |
| Показники, які характеризують джерела формування запасів і затрат |
| 6. Наявність власних оборотних коштів, тис.грн. | КВОК | 238,2 | 1712,7 | 2897,6 | 1474,5 | 1184,9 | 2659,4 |
| 7. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і затрат, тис.грн. | КВДП | 673,4 | 2230,1 | 3382,7 | 1556,7 | 1152,6 | 2709,3 |
| 8. Загальна величина основних джерел формування запасів і затрат, тис.грн. | КЗАГ | 1287,9 | 2542,5 | 4127,7 | 1254,6 | 1585,2 | 2839,8 |
| Показники забезпеченності запасів і затрат джерелами їх формування |
| 9. Надлишок (нестача) власних оборотних коштів, тис.грн. | ΔКВОК | -824,7 | 511,40 | 482,90 | 1336,10 | -28,50 | 1307,6 |
| 10. Надлишок (нестача) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і затрат, тис.грн. | ΔКВДП | -389,5 | 1028,8 | 968,00 | 1418,30 | -60,80 | 1357,5 |
| 11. Надлишок (нестача) загальної величини основних джерел формування запасів і затрат, тис.грн. | ΔКЗАГ | 225,0 | 1341,2 | 1713,0 | 1116,20 | 371,80 | 1488,0 |

Проведені розрахунки свідчать, що фінансовий стан підприємства у 2014р. був нестійким. Для забезпечення запасів і затрат у зазначеному році ТОВ «Благо-Інвест» було б недостатньо власних обігових коштів та довгострокових кредитів, а виникла б потреба в залученні ще й короткострокових кредитів та позик.

Протягом 2015-2016 рр. підприємство нарощувало власні оборотні активи, в той же час зменшуючи суму поточних зобов'язань. Це призвело до того, що у 2015р. порівняно із 2014р. сума власних оборотних коштів ТОВ «Благо-Інвест» зросла на 1474,50 тис.грн.; у 2016р. порівняно із 2015р. – на 1184,9 тис.грн. При цьому надлишок власних оборотних коштів у 2015р. склав 511,40 тис.грн., у 2016р. – 482,90 тис.грн.

Отже у 2015-2016рр. фінансова стійкість підприємства визначається як абсолютна. Керівництву ТОВ «Благо-Інвест» слід і надалі проводити розпочату у 2015-2016рр. політику удосконалення структури капіталу Підприємства та підвищення його фінансової стійкості. Необхідно спрямувати дії на обґрунтоване зменшення запасів і затрат та прискорення обертання капіталу в поточних активах.

Розрахунок відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Благо-Інвест» виконаємо в таблиці 2.13:

Таблиця 2.13

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Умовні скоро-чення | Нормативне значення коефіцієнта | Значення |
| 2014р. | 2015р. | 2016р. |
| 1. Наявність власних оборотних коштів, тис.грн. | КВОК | - | 238,20 | 1712,70 | 2897,60 |
| 2. Запаси і затрати (Σрр.100-140), тис.грн. | З | - | 1062,90 | 1201,30 | 2414,70 |
| 3. Власний капітал (р.380), тис.грн. | ВК | - | 3425,70 | 4273,80 | 4762,40 |
| 4. Довгострокові залучені кошти (р.430+р.480), тис.грн. | ДЗК | - | 435,20 | 517,40 | 485,10 |
| 5. Довгостроковий капітал (р.380+р.430+р.480), тис.грн. | ДК | - | 3860,90 | 4791,20 | 5247,50 |
| 6. Оборотні активи (р.260), тис.грн.  | ОА | - | 1888,10 | 2159,80 | 3805,40 |
| 7. Виробничі фонди (р.030 + р.100 + р.120), тис.грн. | ВФ | - | 1410,10 | 1559,80 | 2639,10 |
| 8. Валюта балансу (р. 280), тис.грн. | ВБ | - | 5510,80 | 5238,30 | 6155,30 |
| 9. Основний капітал (р.080), тис.грн. | ОсК | - | 3622,70 | 3071,30 | 2342,20 |
| 10. Сума амортизації основних засобів і немате-ріальних активів (р. 032 + р.012), тис.грн. | АМ | - | 412,20 | 463,70 | 505,60 |
| 11. Первісна вартість основних засобів і нематріальних активів, тис.грн. | ПВарт | - | 1017,10 | 1017,10 | 1048,40 |
| 12. Залишкова вартість основних засобів, тис.грн. | ЗВОЗ | - | 604,90 | 553,40 | 542,80 |
| 13. Активи підприємства (р.280), тис.грн. | А | - | 5510,80 | 5238,30 | 6155,30 |
| 14. Оборотні активи (р.260), тис.грн. | ОА | - | 1888,10 | 2159,80 | 3805,40 |
| 15. Необоротні активи (р.080), тис.грн. | НА | - | 3622,70 | 3071,30 | 2342,20 |
| 16. Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами | КМЗ | 0,5-0,8 | 0,224 | 1,426 | 1,200 |
| 17. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | КМВК | 0,5 | 0,070 | 0,401 | 0,608 |
| 18. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | КДЗК | - | 0,113 | 0,108 | 0,092 |
| 19. Коефіцієнт стабільності структури оборотних коштів | КССОК | - | 0,126 | 0,793 | 0,761 |
| 20. Коефіцієнт виробничих фондів | КВФ | 0,5-0,65 | 0,256 | 0,298 | 0,429 |
| 21. Індекс постійного активу | ІПА | - | 1,058 | 0,719 | 0,492 |
| 22. Коефіцієнт накопичення амортизації | Кам | - | 0,405 | 0,456 | 0,482 |
| 23. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів | КРВОЗ | - | 0,110 | 0,106 | 0,088 |
| 24. Коефіцієнт мобільності | Кмоб | - | 0,521 | 0,703 | 1,625 |

В таблиці 2.14 проведемо розрахунок абсолютного відхилення відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Благо-Інвест».

Проаналізувавши відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Благо-Інвест» можна зробити наступні висновки:

коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами у 2015р. порівняно із 2014р. збільшився на 1,202 пункти, а у 2016р. порівняно із 2015р. зменшився на 0,226 пункти і становив 1,2. Отримані дані свідчать про повне забезпечення запасів і затрат власними коштами у 2015-2016рр., та лише 22,4 відсоткове забезпечення – у 2014р.;

позитивне зростання коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2015р. порівняно із 2014р. на 0,331 пункти, у 2016р. порівняно із 2015р. – на 0,207 пункти відображає досить високий ступінь мобілізації власного капіталу ТОВ «Благо-Інвест» та достатню гнучкість у використанні власних коштів;коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів протягом 2014-2016р. динамічно зменшувався ( так у 2014р. цей показник склав – 0,113, у 2015р. – 0,108, у 2016р. – 0,092), що свідчить про поступову відмову керівництва підприємства від зовнішніх інвесторів;

Таблиця 2.14

Аналіз абсолютного відхилення показників фінансової стійкості ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення | Абсолютне відхилення |
| 2014р. | 2015р. | 2016р. | 2015р. до 2014р. | 2016р. до 2015р. | 2016р. до 2014р. |
| 1. Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами | 0,224 | 1,426 | 1,200 | 1,202 | -0,226 | 0,976 |
| 2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 0,070 | 0,401 | 0,608 | 0,331 | 0,207 | 0,538 |
| 3. Коефіцієнт довгостро-кового залучення позикових коштів | 0,113 | 0,108 | 0,092 | -0,005 | -0,016 | -0,021 |
| 4. Коефіцієнт стабільності структури оборотних коштів | 0,126 | 0,793 | 0,761 | 0,667 | -0,032 | 0,635 |
| 5. Коефіцієнт виробничих фондів | 0,256 | 0,298 | 0,429 | 0,042 | 0,131 | 0,173 |
| 6. Індекс постійного актіву | 1,058 | 0,719 | 0,492 | -0,339 | -0,227 | -0,566 |
| 7. Коефіцієнт накопичення амортизації | 0,405 | 0,456 | 0,482 | 0,051 | 0,026 | 0,077 |
| 8. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів | 0,110 | 0,106 | 0,088 | -0,004 | -0,018 | -0,022 |
| 9. Коефіцієнт мобільності | 0,521 | 0,703 | 1,625 | 0,182 | 0,922 | 1,104 |

коефіцієнт виробничих фондів зріс з позначки 0,256 у 2014р. до позначки 0,429 – у 2016р., але є все ще нижчим за нормативний. У зв’язку з цим керівництву Підприємства слід вжити заходів щодо поповнення майна виробничого призначення;

питома вага основних засобів у складі власного капіталу протягом останніх трьох років зменшувалась, про що свідчить зниження індексу постійного активу у 2015р. порівняно із 2014р. на 0,339 пункти, у 2016р. порівняно із 2015р. – на 0,227 пункти.

При цьому коефіцієнт накопичення амортизації за відповідний період зростав.

Ці показники свідчать про слабке оновлення основних фондів підприємства та велику інтенсивність накопичення амортизаційних коштів.

Як видно із звітів про рух грошових коштів за 2014-2016рр., в результаті операційної діяльності підприємства надійшло: у 2014р. – 3689,2 тис.грн., у 2015р. – 823,0 тис.грн., у 2016р. – 2861,1 тис.грн.

Суттєве коливання показника виникло значною мірою в наслідок зменшення у 2015р. порівняно із 2014р. прибутку від звичайної діяльності до оподаткування на 1837,8 тис.грн. та зростання його у 2016р. порівняно із 2015р. – на 1897,9 тис.грн.

В той же час чистий рух коштів від фінансової діяльності у 2014 та 2016рр. становив видатки в сумі 2838,5 тис.грн. та 3033,2 тис.грн. відповідно, а в 2015р. – надходження в сумі 254,4 тис.грн.

Загальне відхилення по грошовим коштам (із урахуванням зміни валютного курсу) у 2014р. склало (-159,3 тис.грн.), у 2015р. – (+89,6 тис.грн.), у 2016р. – (+366,3 тис.грн.).

Першочерговим завданням аналізу фінансових результатів є оцінювання динаміки прибутку, виявлення і кількісне оцінювання впливу різних чинників на його розмір, а також оцінювання резервів збільшення прибутку. Розрізняють два основні напрямки аналізу:

* аналіз зміни показників за періоди (горизонтальний аналіз);
* аналіз структури показників та їх зміна (вертикальний аналіз).

В таблицях 2.15 та 2.16 проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Благо-Інвест» за 2014-2016рр. Вихідні дані для аналізу отримаємо з форми №2 “Звіт про фінансові результати”.

Дані таблиць свідчать про збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2015р. порівняно із 2014р. на 362,50 тис.грн., у 2016р. порівняно із 2015р. – на 6065,60 тис.грн., що відбулось за рахунок динамічного збільшення випуску продукції у 2014-2016рр.

Таблиця 2.15

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Благо-Інвест» (розрахунок абсолютного відхилення)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення, тис.грн. | Абсолютне відхилення, тис.грн. |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 17996,30 | 18358,80 | 24424,4 | 362,50 | 6065,6 | 6428,1 |
| Собівартість реалізованої продукції | 14308,70 | 16602,60 | 20713,7 | 2293,9 | 4111,1 | 6405,0 |
| Валовий прибуток | 3687,60 | 1756,20 | 3710,70 | -1931,4 | 1954,5 | 23,10 |
| Інші операційні доходи | 7,30 | 5,20 | 7,30 | -2,10 | 2,10 | 0,00 |
| Адміністративні витрати | 39,40 | 24,90 | 29,40 | -14,50 | 4,50 | -10,00 |
| Витрати на збут | 103,10 | 73,10 | 103,70 | -30,00 | 30,60 | 0,60 |
| Інші операційні витрати | 6,80 | 6,90 | 9,90 | 0,10 | 3,00 | 3,10 |
| Прибуток від операційної діяльності | 3545,60 | 1656,50 | 3575,00 | -1889,1 | 1918,5 | 29,40 |
| Фінансові витрати | 183,10 | 131,80 | 152,40 | -51,30 | 20,60 | -30,70 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 3362,50 | 1524,70 | 3422,60 | -1837,8 | 1897,9 | 60,10 |
| Податок на прибуток | 322,20 | 202,10 | 404,60 | -120,10 | 202,50 | 82,40 |
| Надзвичайні витрати | 11,30 | 2,10 | 0,00 | -9,20 | -2,10 | -11,30 |
| Чистий прибуток | 3029,00 | 1320,50 | 3018,00 | -1708,5 | 1697,5 | -11,00 |

Валовий прибуток від реалізації продукції у 2015р. порівняно із 2014р. зменшився на 1931,40 тис.грн., що стало наслідком перевищення темпів зростання собівартості продукції над темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції (так у 2015р. порівняно із 2014р. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 2,01%, а собівартість – на 16,03%).

Таблиця 2.16

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Благо-Інвест» (розрахунок відносного відхилення)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Значення, тис.грн. | Відносне відхилення, % |
| 2014р | 2015р | 2016р | 2015р до 2014р | 2016р до 2015р | 2016р до 2014р |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 17996,3 | 18358,8 | 24424,4 | 102,01 | 133,04 | 135,72 |
| Собівартість реалізованої продукції | 14308,7 | 16602,6 | 20713,7 | 116,03 | 124,76 | 144,76 |
| Валовий прибуток | 3687,60 | 1756,20 | 3710,70 | 47,62 | 211,29 | 100,63 |
| Інші операційні доходи | 7,30 | 5,20 | 7,30 | 71,23 | 140,38 | 100,00 |
| Адміністративні витрати | 39,40 | 24,90 | 29,40 | 63,20 | 118,07 | 74,62 |
| Витрати на збут | 103,10 | 73,10 | 103,70 | 70,90 | 141,86 | 100,58 |
| Інші операційні витрати | 6,80 | 6,90 | 9,90 | 101,47 | 143,48 | 145,59 |
| Прибуток від операційної діяльності | 3545,60 | 1656,50 | 3575,00 | 46,72 | 215,82 | 100,83 |
| Фінансові витрати | 183,10 | 131,80 | 152,40 | 71,98 | 115,63 | 83,23 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 3362,50 | 1524,70 | 3422,60 | 45,34 | 224,48 | 101,79 |
| Податок на прибуток | 322,20 | 202,10 | 404,60 | 62,73 | 200,20 | 125,57 |
| Надзвичайні витрати | 11,30 | 2,10 | 0,00 | 18,58 | 0,00 | 0,00 |
| Чистий прибуток | 3029,00 | 1320,50 | 3018,00 | 43,60 | 228,55 | 99,64 |

Таким чином, виходячи з аналізу фінансових результатів діяльності ТОВ «Благо-Інвест», видно, що у 2015р. порівняно із 2014р. відбулось зменшення чистого прибутку на 1708,50 тис.грн. (або на 56,40%); у 2016р. керівництву підприємства вдалося виправити ситуацію та збільшити чистий дохід порівняно із 2015р. на 1697,50 тис.грн. (або на 128,55%).

2.2 Оцінка існуючої системи організації фінансового управління підприємством

Розглянемо процес організації фінансового управління в ТОВ «Благо-Інвест».

Питання фінансового управління входять у компетенцію фінансово-економічної служби підприємства. Згідно Положення про фінансово-економічну службу підприємства фінансове планування припускає розробку: плану прибутку і його використання; плану надходження й використання амортизаційних відрахувань; визначення планового приросту й нормативу власних оборотних коштів і джерел його покриття; визначення обсягу й джерел капітальних і фінансових інвестицій; розрахунок планових розмірів обов’язкових платежів; розробка планів реалізації товарів у розрізі товарних груп, структурних підрозділів і в цілому по підприємству; розробка річних, квартальних і місячних бюджетів доходів і видатків структурних підрозділів підприємства. Склад планових показників, види бюджетів і лімітів визначаються положенням стратегічного й тактичного планування роботи підприємства. Фінансове планування пов’язане із планування операційної діяльності підприємства.

Планування товарообігу (як оптового, так і роздрібного) як основного показника роботи підприємства здійснюється на підставі аналізу динаміки цього показника за ряд років з урахуванням сезонності коливань товарообігу. На підставі даних маркетингової служби, з урахуванням укладених договорів і перспективних угод формується план товарообігу на попередній рік з розбивкою по кварталах. На базі цього документа формується фінансовий план.

У цей час до складу показників оперативного планування входять показники товарообігу, реалізованої торговельної надбавки, прибутки й ліміт товарних залишків. Ці підконтрольні показники щомісяця доводять до структурних підрозділів.

Виконання підконтрольних показників прямо вв’язані з формуванням фонду оплати праці по цих підрозділах. У нормі фонду оплати праці ці показники мають нерівну питому вагу. Так виконання планових показників по підрозділі визначає 50% фонду оплати праці, виконання плану по товарообігу - 30 % фонду оплати праці й виконання плану по торговельній надбавці впливає на 20 % фонду оплати праці. За невиконання 1% планового показника з базової суми фонду оплати праці по показнику віднімається 1%, за перевиконання 1% планового показника до планової суми фонду оплати праці по показнику додається 1%. За перевищення ліміту товарних залишків на 1% із загальної суми фонду оплата праці віднімається 1%, а за зниження ліміту товарних залишків фонд оплати праці збільшується на 1%.

Досвід успішно функціонуючих і підприємств, що розвиваються, показує, що в сучасних умовах необхідно все більшою мірою орієнтуватися на бажання клієнтів і при цьому постійно підвищувати результативність роботи самого підприємства. Для того, щоб сполучити ці дві умови необхідна модель побудови організаційної структури управління, що дозволяє вигравати як клієнтам, так і підприємству.

Якщо в недавному минулому на першому місці стояло виробництво продуктів, то сьогодні цю позицію займають клієнти: у цей час треба не клієнтів шукати під новий продукт, а пристосовувати продукт до бажань клієнтів. Зміни в мисленні повинні відбитися на внутрішній структурі управління підприємством.

Клієнт-Орієнтована структура управління в широкому змісті означає не тільки спрямованість на зовнішні стосовно підприємства клієнтів. Принципи подібної структури працюють також усередині підприємства, тобто кожний функціональний підрозділ є постачальником і споживачем внутрішніх послуг, ціна яких може бути зіставлена із цінами на аналогічні послуги, надавані зовнішніми постачальниками.

Такий підхід дозволяє розглядати підприємство як сукупність окремих квазипредприятий з повною відповідальністю за результати своєї діяльності й волею в оперативному керуванні, які можна кваліфікувати щодо їхньої близькості (далекості) до реального ринку.

У структурі бізнесу підприємства в цілому можливе виділення трьох видів центрів відповідальності: профіт-центрів, сервіс-центрів і центрів витрат. Коротка характеристика цих центрів з урахуванням їх зв’язку з ринком і клієнтами представлена в табл.2.17.

Таблиця 2.17.

Характеристика центрів витрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Центр витрат | Сервіс-центр | Профіт-Центр |
| Виконання стандартних робіт з фактично виникаючих витрат | Результат діяльності оцінюється за даними обороту на внутрішньому ринку підприємства за цінами, аналогічним ринковим | Працює по реальних ринкових цінах з одержанням доходу з обороту із зовнішнього ринку |
| Сильна інтеграція у виробничий процес, відсутність необхідності в пошуку клієнтів | Клієнти – підрозділи підприємства. Як правило, обмежені в пошуку послуг на стороні, однак у принципі це можливо | Практично повна воля клієнтів на ринку |
| Приклад: бухгалтерія | Приклад: транспортна ділянка, що працює по внутрішніх тарифах | Приклад: підрозділ основної діяльності, що реалізує товари на зовнішньому ринку |

Побудова структури бізнесу підприємства на базі розглянутих вище центрів і ефективне управління ними можливі лише при чіткому формулюванні завдань і поділі сфер компетентності, що дозволяє встановити відповідальних за результати діяльності.

Розглянемо існуючу організаційну структуру ТОВ «Благо-Інвест» з погляду виділення центрів відповідальності. Існуючу організаційну структуру можна охарактеризувати як орієнтовану на лінійну структуру управління з виділенням підрозділів продажів. З урахуванням структури бізнесу підприємства можна зробити висновок про те, що навіть при існуючій організаційній структурі можливе виділення профіт-центрів по типах клієнтів.

До структурних підрозділів, організованим на принципах сервіс-центрів можливо віднести транспортну ділянку, що здійснює послуги як зовнішнім споживачам, так і внутрішнім структурам.

Центрами витрат при існуючій організаційній структурі виступають відділ оптової торгівлі, відділ маркетингу й реклами, планово-економічний відділ, центральна бухгалтерія, адміністративно-господарський відділ.

Побудова структури бізнесу підприємства на базі розглянутих вище центрів і ефективне управління ними можливі лише при чіткому формулюванні завдань і поділі сфер компетентності, що дозволяє встановити відповідальних за результати діяльності.

Для того, щоб побудувати передбачувану організаційну структуру бізнесу підприємства й управляти нею, повинна бути розроблена надійна система розрахунків, що дозволяє відповісти на питання: скільки будуть будувати клієнтам продукт або послуга; скільки ресурсів на це витрачено; що в результаті зароблено.

Найбільше часто як основний інструмент розрахунку й оцінки ефективності роботи профіт-центів виступає методика обчислення багатоступінчастої маржинальной прибутку. Розрізняють кілька рівнів маржинальной прибутку (МП): МП-1, МП-2, МП-3, МП-4. Відповідальний за результат керівник профіт-центра може:

На підставі розрахунку МП-1 - обумовленої як різниця між брутто-доходом і змінними витратами на продукт-оцінити ефективність і пріоритетність виробленої продукції;

Виходячи із МП-2 - обумовленої як різниця між МП-1 і прямими фіксованими витратами профіт-центра на рекламу й стимулювання збуту, після продажне обслуговування й т.п.- оцінити ефективність заходів щодо просування товару на ринок. Отримана інформація може бути використана також для планування ефективності випуску й просування на ринок нових товарів;

Використовувати МП-3 - обумовлену як різниця між МП-3 і фіксованими витратами на управління профіт-центром - як цільовий критерій, що дозволяє зробити висновок про ефективність роботи профіт-центра в цілому;

На підставі МП-4 - розрахованої як різниця між МП-3 і фіксованими витратами на управління підприємством - в цілому судити про ефективність профіт-центра, обумовленої рамками існуючої організаційної структури фірми.

Розглянута схема розрахунку й оцінки ефективності діяльності профіт-центра прийнятна й для сервіс-центрів. Відмінність укладається лише в тім, що замість реального доходу від реалізації продукції на ринку використовується обмірюваний у грошових одиницях обсяг внутрішніх послуг. Таким чином, сервіс-центри оцінюються з позиції внутрішнього ринку, ціни на якому приблизно відповідають цінам на аналогічні послуги реального зовнішнього стосовно підприємства ринку. Жорсткість конкурентної боротьби на ринку змушує підприємства формувати вузько спеціалізовані профіт-центри, що приводить до необхідності посилення координаційної діяльності відносно планування, обліку, аналізу й контролю. Виконання цих функцій у сучасних умовах можливо лише в рамках методології з використанням інструментарію контролінга.

Типовою для багатьох підприємств є проблема неефективного управління ризиками (запізніле їх ідентифікування та нейтраліза­ція) та оперативного виявлення і використання додаткових шан­сів поліпшення діяльності, наслідком чого може бути зменшення потенціалу розвитку та фінансова криза. З метою своєчасної іде­нтифікації чинників, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємства, вжиття превентивних заходів доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР).

Система раннього попередження та реагування — це особ­лива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть насуватися на підприєм­ство як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Згі­дно з найновішими підходами до побудови системи контролінгу на підприємстві у СРПР інтегруються елементи як стратегічного, так і оперативного контролінгу. Сама ж СРПР повинна логічно вписуватися в систему планування та контролю.

Система раннього попередження і реагування виявляє та ана­лізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Першочерговим завданням системи ранньо­го попередження є своєчасне виявлення ознак кризи на підпри­ємстві, тобто прогнозування можливого банкрутства. З іншого боку, за допомогою цієї системи виявляються додаткові шанси для суб'єкта господарювання. На базі СРПР і будується система управління ризиками, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оці­нку та нейтралізацію.

Процес створення системи раннього попередження і реагу­вання може складатися з таких етапів:

1. Визначення сфер спостереження — встановлення об'єктів внутрішньої і зовнішньої діагностики. До основних сфер спосте­реження в рамках внутрішньої діагностики належать: фінансова, виробнича, збутова, організаційна. Зовнішня діагностика побудо­вана на аналізі ситуації на ринку (клієнти, конкуренти, кон'юн­ктура), макроекономічної ситуації в країні та економіко-правових умов діяльності підприємства.
2. Вибір індикаторів раннього попередження, які можуть ука­зувати на розвиток того чи іншого негативного процесу.
3. Розрахунок граничних значень індикаторів і безпечних ін­тервалів їх зміни. У ході даного етапу розраховується, напри­клад, зона безпеки, тобто позитивна різниця між фактичною ви­ручкою від реалізації та виручкою від реалізації, що відповідає точці беззбитковості; величина продуктивності праці, яка забез­печує конкурентоспроможність підприємства; рівень фінансових показників, достатній для підтримки стабільної ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання; розрахунок частки ринку, необхідної для забезпечення планового рівня рентабель­ності, тощо.
4. Формування конкретних аналітичних завдань для аналіти­чних центрів. До таких завдань можуть належати прогнозування банкрутства підприємства, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та ін.
5. Формування інформаційних каналів: забезпечення інформа­ційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та користувачами — керівниками всіх рівнів.
6. Узагальнення одержаних, аналітичних висновків та підго­товка пропозицій і рекомендації щодо розвитку сильних сторін та нейтралізації слабких, що є основою розробки проектів управ­лінських рішень [11, 15].

Розрізняють дві підсистеми СРПР: система, орієнтована на внутрішні параметри діяльності підприємства, та система, оріє­нтована на зовнішнє середовище. Предметом дослідження останньої є завчасне прогнозування загроз, передусім з боку ко­нтрагентів, держави, конкурентів тощо. Яскравим прикладом застосування даної підсистеми СРПР є проведення банківськи­ми працівниками аналізу підприємств-позичальників у рамках оцінки їх кредитоспроможності. Внутрішньо орієнтована підси­стема СРПР спрямована на ідентифікацію ризиків і шансів, які криються всередині підприємства. В своєму розвитку дана під­система пройшла три покоління: перше було зорієнтовано в ос­новному на ідентифікацію наслідків дії тих чи інших факторів; друге — на визначення симптомів; третє — на виявлення пер­шопричин.

Найскладнішим завданням, яке слід вирішити в процесі орга­нізації системи раннього попередження та реагування, є підбір індикаторів раннього попередження та визначення критеріїв їх інтерпретації. У науково-практичній літературі здебільшого вирі­зняють такі блоки індикаторів:

загальноекономічні — індикатори, які дозволяють своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки в цілому (використовуються результати досліджень відповідних науково-дослідних економічних і соціологічних інститутів);

ринкові індикатори — дають змогу виявити тенденції на ри­нках, на яких здійснює свою діяльність підприємство;

технологічні індикатори — дають інформацію щодо появи на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;

соціальні індикатори — демографічна ситуація в країні, вар­тість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо;

політичні індикатори — вплив на діяльність підприємств, які мають політичну природу, зокрема тенденції в економічному законодавстві, політика протекціонізму тощо;

внутрішні індикатори — система показників, які розрахову­ються на базі внутрішнього (управлінського) обліку та звітності.

Комбінація показників, які слугують внутрішніми індикато­рами раннього попередження, підбирається з урахуванням мож­ливостей прогнозування на їх основі фінансового стану підпри­ємства та загрози банкрутства. Згідно з найновішими розробками у сфері фінансового контролінгу як ключовий внутрішній інди­катор раннього попередження рекомендується використовувати показник Free Cash-flow. Цей показник є результатом руху гро­шових коштів у рамках операційної та інвестиційної діяльності й оперативно сигналізує про проблеми в сфері збуту, виробництва, управління оборотними активами тощо.

Отже, явно є те , що органічно вбудована в систему економічних служб підприємства служба контролінгу є функціонально відокремленим напрямком в його роботі, що дозволяє оптимізувати діяльність інших економічних служб з точки зору аналітичних позицій, а також найбільш повно реалізувати можливість вироблення альтернативних підходів для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Недоліком організації роботи фінансової служби ТОВ «Благо-Інвест» є те, що на підприємстві відсутнє бюджетування: не здійснюється розробка фінансової та бюджетної структури підприємства; відсутня постановка фінансових бюджетів; нерегламентоване здійснення бізнес-процесів системи бюджетування у внутрішніх документах.

2.3. Аналіз існуючих методів фінансового контролінгу

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

аналіз точки беззбитковості;

 бенчмаркінг;

вартісний аналіз;

портфельний аналіз;

SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць);

 АВС - аналіз;

 ХУZ- аналіз;

методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо).

В ТОВ «Благо-Інвест» здійснюється управлінський облік основою якого є калькуляція ціни, планування прибутку підприємства та асор­тименту послуг. Дієвим інструментом виконання цього за­вдання, що використовується в ТОВ «Благо-Інвест» є розрахунок точки беззбитковості та необхідної суми покриття. Цей метод контролінгу зводиться до визначення міні­мального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно по­стійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, за­безпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому пе­ріоді, з іншого — створити умови для самофінансування під­приємства.

Точка беззбитковості характеризує обсяг реалізації продукції за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідає валовим затратам на її вироб­ництво та реалізацію. Точку беззбитковості називають також точкою «порогового» прибутку чи точкою рівноваги. Розгляду­ваний метод побудований на тезі, що із збільшенням обсягів реа­лізації величина умовно постійних витрат на одиницю продукції зменшується.

Важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Бенчмаркінг (від англ. Benchmarking - встановлення контрольної точки) — це перманентний, безперер­вний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих про­цесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємс­тва (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу..

Вартісний аналіз — це метод контролінгу, що полягає в дослі­дженні функціональних характеристик продукції, яка виробля­ється, на предмет еквівалентності їх вартості та корисності. От­же, в центрі уваги вартісного аналізу перебувають функціональні та вартісні параметри продукції (робіт, послуг), саме тому цей вид аналізу позначають також як функціонально-вартісний. У ході аналізу здійснюється класифікація функцій продукту у роз­різі функціональних класів: головні, додаткові та непотрібні. На основі цього розробляються пропозиції щодо мінімізації затрат на виконання кожної функції, а також щодо анулювання друго­рядних функцій, які потребують значних затрат.

Портфельний аналіз — ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Традиційно цей інструмент використовується при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора.

Фінансист під те­рміном «портфоліо» розуміє оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій (концепція оптимізації портфеля інвестицій Марковіца, модель оцінки капітальних акти­вів).

В основі портфельного аналізу покладено два оцінні крите­рії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) і рівень ризиковості вкладень.

За аналогією з цінними паперами можна проводити аналіз портфеля продукції (послуг), виробництвом яких займається під­приємство. Зрозуміло, що портфельний аналіз доцільно викорис­товувати на тих підприємствах, які займаються виробництвом ба­гатьох видів продукції. В ході аналізу окремі продуктові групи виокремлюються у відповідні стратегічні «бізнес-одиниці», кож­на з яких оцінюється з погляду прибутковості та ризиковості ви­робництва.

Даний метод контролінгу використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших еле­ментів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень.

АВС-аналіз полягає у виявленні та оці­нці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Згідно з цим методом досліджувана сукупність, на­приклад запаси сировини та матеріалів, ділиться на три частини:

група А — запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кі­лькості в натуральному виразі;

група В — середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі;

група С — запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з погляду їх вартості.

Методи фінансового прогнозування.

 Виконання функцій стратегічного та оперативного контролін­гу, система раннього попередження та реагування, довгострокове планування та бюджетування значною мірою грунтуються на фі­нансових прогнозах. У науково-практичній літературі виокрем­люють три основні групи методів прогнозування:

суб'єктивні (експертні) методи визначення прогнозних по­казників;

каузальне прогнозування;

методи екстраполяції [11, с.430-441].

Одним з важливих методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних (Strenght) і слабких (Failure) місць, а та­кож наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В еконо­мічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (SWOT - analysis). Даний вид аналізу може здійс­нюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На ос­нові результатів аналізу ендогенного середовища розробля­ються рекомендації щодо:

усунення наявних слабких місць;

ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявля­ється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно:

нейтралізації можливих ризиків;

використання додаткових шансів.

На рис. 2.2 [11,с.442] у вигляді матриці наведено типові приклади си­льних і слабких сторін вітчизняних підприємств, а також шансів і ризиків, які можуть виникнути під дією зовнішніх обставин.

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. В табл. 2.18 [11,с.444] наведена загальна схема аналізу сильних і слабких сторін у фінансовій сфері.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони:* кваліфікований інженерно-технічний персонал;
* низькі витрати на заробітну плату;
* наявність власних виробничих споруд;
* прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб.
 | Слабкі сторони:* інертність і зловживання керівництва підприємства;
* крадіжки на виробництві;
* застарілий асортимент продукції;
* висока енергомісткість продукції;
* неефективна діяльність служби збуту.
 |
| Додаткові шанси:* ринок сформований в основному за рахунок імпорту;
* державою проводяться протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;
* іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.
 | Ризики:* криміногенні ризики;
* інфляційний ризик ( знецінення реальної вартості капіталу);
* ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів;
* ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.
 |

 Рис.2.2 Матриця SWOT-аналізу

Таблиця 2.18

Оцінка сильних і слабких сторін у фінансовій сфері

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Об’єкт аналізу | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Ліквідність
 |  |  |
| 1. Прибутковість
 |  |  |
| 1. Cash-flow
 |  |  |
| 1. Структура капіталу
 |  |  |
| 1. Структура активів
 |  |  |
| 1. Дебіторська заборгованість
 |  |  |
| 1. Кредиторська заборгованість
 |  |  |
| 1. Фінансові відносини з капіталодавцем
 |  |  |
| 1. Реальні інвестиції
 |  |  |
| 1. Фінансові інвестиції
 |  |  |
| 1. Оборотність оборотних активів
 |  |  |

У процесі аналізу сильні та слабкі місця підприємства слід оцінити з урахуванням основних тенденцій змін у зовнішньому щодо підприємства середовищі. Так, ліквідність підприємства на актуальну дату може бути сильною стороною підприємства, од­нак через деякий період внаслідок дії зовнішніх факторів вона може стати недостатньою і перетворитися на слабке місце.

Оскільки сильні та слабкі місця, як правило, є відносними ве­личинами, в процесі аналізу їх слід порівнювати з аналогіями на підприємствах-конкурентах. Під час аналізу сильних і слабких місць визначаються критичні сфери, які під дією специфічних зо­внішніх і конкурентних факторів впливають на економічні ре­зультати підприємства. Потім визначаються ключові параметри чинників, що впливають на ефективність господарської діяльнос­ті. На практиці досить часто в ході SWOT-аналізу використову­ються такі методи контролінгу, як анкетування та АВС-аналіз. Результати аналізу унаочнюються у вигляді діаграм, матриць, схем, графіків.

Фінансовим директором ТОВ «Благо-Інвест» здійснюється SWOT – аналіз.

Для проведення SWOT-аналізу не потрібні ні великі бази даних, ні формальна підготовка. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних і безглуздих висновків, повним таких невизначених і двозначних понять, як "експлуатаційна характеристика продукту", "сучасне устаткування", "ціни". До того ж, користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу або ненадійну інформацію.Проведення SWOT-аналізу в ТОВ «Благо-Інвест» здійснюється в наступній послідовності

Правило 1. Ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, який охоплює весь їхній бізнес. Вірогідно, він буде занадто узагальненим і марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабих сторін, можливостей і погроз.

Правило 2. Зрозуміти розходження між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями й загрозами. Сильні й слабі сторони - це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й непідвласні впливу організації.

Правило 3. Сильні й слабкі сторони можуть уважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги й недоліки, при цьому вони повинні визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо він працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабих сторін може набратися дуже багато, так що й не зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цього переваги й недоліки повинні бути ранжирувані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Правило 4. Необхідно бути об'єктивними й використовувати різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точним і глибоким, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії й обміну ідеями. Важливо розуміти, що SWOT-аналіз - це не просто перерахування підозр менеджерів. Він повинен у якнайбільшому ступені ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Правило 5. Необхідно уникнути великих і двозначних заяв. Занадто часто SWOT-аналіз послаблюється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які, найімовірніше, нічого не значать для більшості покупців. Чим точнішим є формулювання, тим кориснішим буде аналіз.

Проведемо SWOT-аналізу діяльності підприємства.

## Крок 1. Визначення сильних і слабих сторін ТОВ «Благо-Інвест»

Перший етап дозволить нам визначити, які сильні сторони й недоліки ТОВ «Благо-Інвест». Для визначення сильних й слабих сторін товариства необхідно:

1. Скласти перелік параметрів, за яким буде оцінене підприємство;
2. За кожним з параметрів визначити, що є сильною, а що - слабою стороною.

Для оцінки ТОВ «Благо-Інвест» можна скористатися наступним списком параметрів:

1. Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку товариства, наявність взаємодії між відділами підприємства й т. ін.)
2. Виробництво (можуть оцінюватися виробничі потужності, якість і ступінь спрацювання устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини й матеріалів і т.п.)
3. Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість товариства, прибутковість бізнесу й т.п.)
4. Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок, і т.п.)
5. Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію ТОВ «Благо-Інвест», ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Далі заповнюємо таблицю, де відображені сильні та слабкі сторони ТОВ «Благо-Інвест»

Таблиця 2.19.

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри оцінки | Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Організація
 | * Високий рівень кваліфікації персоналу
 |  |
| 1. Надання послуг
 | * Розгалужена структура відокремлених підрозділів;
* Собівартість послуг нижче, ніж у регіональних конкурентів, на 10%
 | * Задовільна якість послуг;
* Високий ступінь спрацювання устаткування - до 70%
 |
| 1. Фінанси
 |  | * Сезонний характер надходження основного потоку коштів
 |
| 1. Інновації
 | * Нові кредитні послуги
 |  |
| 1. Маркетинг
 | * Можливість здійснювати діяльність цілий рік
 | * Необізнаність щодо послуг ТОВ «Благо-Інвест» на ринку;
* Відсутність відділу маркетингу на підприємстві;
* Необхідність налагодження гарантованого надання фінансових послуг
 |

## Крок 2. Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Благо-Інвест»

Другий крок SWOT-аналізу - це своєрідна "розвідка місцевості" - оцінка ринку. Цей етап дозволить нам оцінити ситуацію поза нашим товариством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз можна взяти наступний список параметрів:

1. Фактори попиту (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію ТОВ «Благо-Інвест» і т.п.)

2. Фактори конкуренції (варто враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу до ринку і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку й т.п.)

3. Фактори збуту (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умовам постачання матеріалів і комплектуючих і т.п.)

4. Економічні фактори (враховується курс долара, євро, рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави й т.п.)

5. Політичні й правові фактори (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади й т.п.)

6. Науково-технічні фактори (звичайно приймається до уваги рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки й т.п.)

7. Соціально-демографічні фактори (варто врахувати чисельність і статевовікову структуру населення регіону, у якому працює підприємство, рівень народжуваності й смертності, рівень зайнятості населення й т.п.)

8. Соціально-культурні фактори (звичайно враховуються традиції й система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поводження людей і т.п.)

9. Природні й екологічні фактори (береться до уваги кліматична зона, у якій працює товариство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища й т.п.)

Далі, як і в першому випадку, заповнюємо таблицю (табл. 2.20): у перший стовпчик ви записуємо параметр оцінки, а в другі й третій - існуючі можливості й загрози, пов'язані із цим параметром.

В SWOT-аналізі необхідно не тільки розкрити сильні й слабі сторони, загрози й можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду на те, наскільки важливим вони є для даного товариства. Для цього кожну сильну й слабу сторону, можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши собі два запитання: "Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?" і "Наскільки це може вплинути на наше підприємство?"

## Крок 3. Зіставлення сильних і слабих сторін ТОВ «Благо-Інвест» з можливостями й загрозами ринку.

Таблиця 2.20

## Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри оцінки | Можливості | Загрози |
| 1. Конкуренція
 | Розширити асортимент послуг шляхом впровадження нових технологій. | Велика кількість конкурентів у вигляді банків і кредитиних спілок |
| 1. Збут
 | Розширити збутову мережу за рахунок збільшення представництв | Труднощі в реалізації нестандартних послуг |
| 1. Попит
 | Зі зростанням доходів населення збільшуються обсяги кредитування |  |
| 1. Економічні фактори
 |  | Падіння попиту через зниження доходів населення |

Заповнивши цю матрицю, можна виявити, що:

1. Визначені основні напрямки розвитку товариства
2. Сформульовані основні проблеми товариства

Таким чином, зіставлення сильних і слабих сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволяє відповісти на питання щодо подальшого розвитку бізнесу, які й відіб'ють суть аналізу.

ІІІ. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

3.1. Напрями побудови системи фінансового контролінга на підприємстві

Проведений аналіз організації управління фінансовими ресурсами ТОВ «Благо-Інвест» показав, що підприємству необхідне впровадження повноцінної системи контролінга задля підвищення ефективності управління підприємством.

Якщо керівництво підприємства ухвалить рішення щодо впровадженні системи контролінга в управління підприємством, то місце служби контролінга в організаційній структурі підприємства доцільно визначити виходячи з наступних міркувань.

В ТОВ «Благо-Інвест» не доцільно створювати самостійну службу контролінга. На початковому етапі впровадження й адаптації системи контролінга фахівець, що виконує функції контролера, працює в лінійному підпорядкуванні у заступника директора по фінансам (рис 3.1).

Введення в організаційну структуру ТОВ «Благо-Інвест» служби контролінга вимагає також регламентне забезпечення функціонування служби контролінга у вигляді Положення про службу контролінга в ТОВ «Благо-Інвест» і Посадової інструкції контролера.

Положення про службу контролінга ТОВ «Благо-Інвест» повинне визначати основні завдання контролінга на підприємстві такі як:

організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їхньої оптимізації;

раціональна організація формування витрат для забезпечення можливості їхнього оперативного регулювання;

розрахунок сум покриття видатків підприємства;

керівництво при плануванні й розробці бюджетів;

формування переліку підконтрольних показників відповідно до цілей і пріоритетів підприємства;

визначення й аналіз відхилень фактичних величин від запланованих показників;

визначення ступеня впливу виниклих відхилень на кінцевий результат діяльності;

структурний аналіз прибутку з метою виявлення недоліків і розробки напрямків по вдосконалюванню елементів прибутку;

оцінка ризику запланованих угод на ринку товарів і послуг з витягом максимальних вигід;

мотивація й створення системи інформації для прийняття правильних рішень.

## Директор

Головний бухгалтер і бухгалтерія

### Зам. директора по фінансам

### Бухгалтер-ревізор

Зам. директора по комерційній діяльності

### Економіст з праці

Зам. директора по загальним питанням

## Контроллер

Рис.3.1. Удосконалення організаційної структури через впровадження контролінга в ТОВ «Благо-Інвест»

Виконання поставлених завдань забезпечується шляхом реалізації основних функцій:

інформаційної: вироблення підконтрольної інформації;

обліково-контрольної: зпіставлення отриманих результатів із заданими параметрами;

аналітичної: аналіз основних підконтрольних показників;

планування : координація планів і бюджету;

що коментує : вироблення варіантів альтернативних рішень.

Основними об’єктами контролінга є витрати підприємства й центри відповідальності, у яких відбувається нагромадження витрат і формування доходів. Вищенаведені об’єкти розглядаються з погляду організаційного, інформаційного й методологічного аспектів.

До організаційних аспектів відносяться: рух інформаційних потоків контролінга в системі інформаційних потоків підприємства; рух інформації (документообіг) на підприємстві, що стосується витрат і доходів по структурних підрозділах (центрам відповідальності); форми внутрішньої звітності, що фіксують оперативну й релевантну інформацію.

До інформаційних аспектів відноситься: система функціонування внутрішнього інформаційного забезпечення; застосовувана класифікація витрат; міжнародні стандарти й норми.

До методологічних аспектів відноситься: метод обробки інформації; методи калькулювання собівартості; ціноутворення; методи планування витрат; удосконалення вищенаведених методів відповідно до міжнародної практики (стандартами).

На підставі отриманої інформації (як внутрішньої так і зовнішньої) контролер розробляє можливі варіанти управлінських рішень, підкоряючи їх певним цілям.

Економічно обґрунтована інформація з кожного альтернативного варіанта управлінських рішень подається на розгляд керівництву підприємства в письмовій, а в особливих обставинах, і в усній формі.

Як і кожний фахівець, контролер повинен працювати відповідно до Посадової інструкції. Посадова інструкція визначає обов’язки, права й відповідальність контролера.

В обов’язки контролера входитиме :

оперативно здійснювати організаційну роботу з начальниками інших функціональних відділів по забезпеченню безперервного руху інформаційних потоків з інших відділів підприємства в службу контролінга;

забезпечити належний документообіг у частині нагромадження витрат і формування доходів у системі інформаційних потоків підприємства;

здійснювати збір, обробку й аналіз облікової інформації, що надходить із функціональних відділів і структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства в службу контролінга;

провадити аналітичні розрахунки основних підконтрольних показників роботи структурних підрозділів (центрів відповідальності) і підприємства в цілому;

оперативно виявляти й аналізувати інформацію про причини й винуватців виникнення відхилень фактичного виконання від заданих параметрів з метою вироблення й вживання заходів впливу на сформовану ситуацію;

виявляти й оперативно надавати керівництву підприємства інформацію про відхилення, що мають місце, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

здійснювати аналітичні розрахунки ступеня впливу виниклих відхилень на величину передбачуваного прибутку;

здійснювати координацію й надавати економічно обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищенню прибутковості й рентабельності виробництва й збуту;

здійснювати контроль за дотриманням кошторисів видатків і норм витрат по структурних підрозділах (центрам відповідальності) і в цілому по підприємству;

постійно працювати над удосконаленням організації й методики розрахунку варіантів сум покриття по видах, групам продукції;

надавати необхідну інформацію для здійснення планування;

приймати безпосередньо участь і надавати методичну допомогу в створенні й впровадженні оперативних і стратегічних методів планування;

здійснювати координацію різних планів структурних підрозділів (центрів відповідальності) і розробляти консолідований план в цілому по підприємству.

Контролер має наступні права:

давати рекомендації начальникам функціональних відділів і конкретних працівників по організації й методиці обліку видатків, по організації документообігу;

вирішувати питання вдосконалення інформаційних потоків підприємства й відповідно інформаційних потоків контролінга безпосередньо з керівником і начальниками функціональних відділів;

вимагати від конкретних працівників функціональних відділів надання у встановлений термін певних форм внутрішньої звітності;

вимагати від керівників структурних підрозділів (центрів відповідальності) надання у встановлений термін первинних і зведених документів, виробничих звітів, особливо по центрах відповідальності, що здійснили перевитрату або недовикористання виділених коштів;

вносити конкретні пропозиції по вдосконалюванню документообігу, підвищенню якості синтетичного й аналітичного обліку, їхньої оперативності, по вдосконаленню методів планування й ціноутворення;

по виявлених відхиленнях витрат на сировину й матеріали, а також по відхиленнях від чистого прибутку, вносити пропозиції по встановленню й попередженню подібного роду відхилень у майбутньому;

вносити рекомендації з поліпшення системи внутрішньогосподарського контролю з метою попередження нераціональної витрати коштів.

Контролер несе відповідальність:

за надання невірної або перекрученої інформації щодо стану витрат і ступеня виконання кошторисів видатків;

за несвоєчасне реагування на заяву працівників підприємства, що стосується скорочення витрат на виробництво;

за неприйняття екстрених заходів або приховання виявлених розтрат і розкрадань, якщо того вимагають особливі обставини;

за неприйняття заходів по налагодженню документообігу, якщо того вимагають сформовані обставини;

за розробку варіантів управлінських рішень, прямо або побічно сприятливих зниженню ліквідності й платоспроможності підприємства.

Однак, ухвалення рішення про створення служби контролінга, призначення виконавців і розробка регламентного забезпечення служби контролінга є початковим етапом створення системи контролінга на підприємстві.

3.2. Організаційно-методичної моделі фінансового контролінга

Наступним етапом втілення контролінга в управління фінансовими ресурсами підприємства є розробка етапів його впровадження й формування обліково-аналітичної бази даних, характерних кожному з етапів.

Пропонований алгоритм впровадження контролінга в систему управління підприємством відображає необхідний обсяг робіт, що має бути здійснений в ході реалізації кожного з етапів ( рис 3.2).

Перший етап по постановці системи фінансового контролінга укладається у формалізації бізнесу підприємства. Формалізація бізнесу підприємства включає опис наступних положень:

формалізація організаційно-функціональної структури - опис основних структурних підрозділів підприємства, їхніх функціональних обов’язків і вертикально-горизонтальних зв’язків. Результат опису - схема управління й розподіли функцій між службами підрозділів.

  **ЕТАП РЕЗУЛЬТАТ**

**Формалізація бізнеса підприємства**

## Опис

**Пропозиції і рекомендації**

**Аналіз ефективності існуючих систем, методик і процедур**

**Організаційно-функціональна структура і система посадових інструкцій**

**Проектування організаційно-функціональної структури**

## Методика обліку витрат

**Розробка Методики обліку витрат і визначення фінансових результатів**

**Методика складання бюджета доходів і витрат**

**Розробка Процедур підготовки і здачі фінансової звітності**

**Методика складання бюджета руху грошових коштів**

**Методика ціноутворення**

**Механізм оплати праці**

**Проектування системи оплати праці**

**Проектування Плана рахунків і типових господарських операцій**

**Корпоративний план рахунків і типових господарських операцій**

**Регламент облікового документообігу**

**Розробка Регламента облікового документообігу**

**Створення концептуального проекта інформаційної системи**

**Вимоги корпоративної інформаційної системи**

Рис.3.2. Алгоритм впровадження контролінга в систему управління ТОВ «Благо-Інвест»

формалізація фінансової схеми підприємства - опис послуг, надаваних лінійними підрозділами підприємства один одному й зовнішнім контрагентам, побудова схем руху послуг;

формалізація платіжної системи - опис основних фінансових потоків між підрозділами й за межі підприємства. Результат - схема руху фінансових ресурсів підприємства;

формалізація системи обліку - характеристика організації облікового документообігу первинної інформації, використовуваного плану рахунків і типових господарських операцій, застосовуваної інформаційної системи. Результат: опис облікового документообігу, таблиця плану рахунків, альбом типових господарських операцій, характеристики використовуваних інформаційних систем;

формалізація системи обліку витрат і фінансової моделі підприємства - визначення основних принципів обліку, угруповання й калькуляції витрат по напрямках діяльності й видам бізнесу. Результат: опис існуючої системи обліку витрат і калькуляції собівартості;

формалізація системи внутрішньої звітності - характеристика документів внутрішньої звітності, використовуваних для прийняття управлінських рішень.

Результат: опис форматів, процедур підготовки й подання документів внутрішньої звітності.

Другий етап по постановці системи фінансового контролінга укладається в проведенні аналізу існуючих систем, методик і процедур. Необхідно провести дослідження можливості управління витратами з метою підвищення прибутковості підприємства; дослідження відповідності системи організації обліку вимогам підготовки зовнішньої й внутрішньої звітності, оперативності й вірогідності використовуваної інформації, необхідного аналізу аналитики; оцінити систему планування доходів, видатків і фінансових потоків з погляду контролируемости, забезпечення ресурсами, підготовки планів і т.п. результатом досліджень є визначення проблем і їхнього взаємозв’язку по кожному напрямку. На основі проведених досліджень необхідно розробити наступні документи:

Рекомендації з виділення усередині підприємства центрів фінансової відповідальності, основних принципів їхнього функціонування (повноваження, відповідальність, система стимулювання), а також необхідних змін в організаційно-функціональній структурі.

Концепція розвитку системи обліку витрат і визначення фінансових результатів, планування доходів, видатків, фінансових потоків.

Варіанти пропозицій по вдосконалюванню корпоративної системи обліку (включаючи конфігурацію й параметри інформаційної системи) і їхнє обґрунтування.

Розгорнутий план заходів щодо впровадження запропонованих рекомендацій, розвитку інформаційної системи й корпоративної системи обліку

Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих варіантів.

На третьому етапі постановки системи фінансового контролінга необхідно провести проектування організаційно-функціональної структури.

Організаційно-функціональна структура підприємства являє собою розподіл бізнес-процесів між робітниками місцями, підрозділами підприємства, що утворить структуру підприємства .

Розробка організаційно-функціональної структури підприємства передбачає:

проект нормативної організаційно-функціональної структури підприємства

рекомендації з оптимального розподілу функцій між підрозділами й співробітниками усередині підрозділів;

визначення «функціональних портретів» посад, вимог до окремих робочих місць;

аналіз і рекомендації з оптимізації методів реалізації функцій;

опис процесу впровадження нормативно спроектованих функціональної й організаційної структур.

Крім організаційно-функціональної структури на даному етапі необхідно розробити систему посадових інструкцій. Посадові інструкції містять набір функцій і точні вказівки кожному співробітникові підприємства по їхньому виконанню.

Очікувані результати проведення цього етапу дозволять налагодити чіткий механізм взаємодії підрозділів; створити в кожного співробітника підприємства точне подання не тільки про його посадові обов’язки, але й методах їхнього виконання, що дозволить заощаджувати час на їхнє виконання; завдяки точному й детальному опису кожної процедури співробітника знизити суб’єктивність трактування своїх обов’язків і тим самим зробити весь процес організаційної діяльності об’єктивним; знизити ймовірність виникнення позаштатних ситуацій завдяки точному виконанню посадових інструкцій.

На четвертому етапі робіт з побудови системи фінансового контролінга на підприємстві проводиться розробка Методики обліку витрат і визначення фінансових результатів. У рамках його розробки виконуються наступні роботи:

побудова єдиної для всіх структурних підрозділів класифікації статей витрат;

визначення методики нормування витрат для поділу витрат на економічно виправдані й надлишкові;

створення методики розрахунку собівартості продуктів і послуг;

розробка методики визначення фінансового результату в розрізі структурних підрозділів, видів бізнесу, послуг.

В основі побудови методики обліку витрат для конкретного підприємства лежить підхід состоящий у наступному: підприємство ділиться на одноманітно керовані частини - центри фінансової відповідальності. При цьому вводяться в розгляд профіт-центри, сервіс-центи й центри витрат. Проявляється зв’язок між різними видами діяльності і їхніх часток у собівартості продукції.

На цьому етапі формалізується фінансова схема підприємства: кому які послуги виявляються (у тому числі усередині підприємства), які фінансові потоки. На основі аналізу виконується оптимізація фінансової схеми з погляду оподатковування при дотриманні всіх вимог законодавства за рахунок усунення оподатковуваних внутрішніх оборотів і інших методів.

Роботи п’ятого етапу є логічним продовженням попереднього етапу. На основі Методики обліку витрат і визначення фінансових результатів розробляються процедури підготовки й здачі фінансової звітності, які складаються з Регламенту складання бюджету доходів і видатків, Регламенту складання й використання бюджету руху грошових коштів і Процедури ціноутворення підприємства. Розробка й впровадження цих документів дозволяє:

планувати доходи й видатки підприємства для забезпечення її беззбитковості й прогнозування фінансового результату;

забезпечення проведення розумної цінової політики;

на підставі прогнозу доходів і видатків планувати фінансові потоки підприємства й налагодити платіжну дисципліну.

При створенні Регламенту складання бюджету доходів і видатків треба попередньо визначити норми витрат по видах бізнесу; для центрів витрат - мінімальний рівень витрат (не пов’язаний з розміром бізнесу - для підтримки функціонування); обсяг реалізації (у грошовому вираженні).

Щоб визначити ці показники необхідно скористатися процедурами визначення норм витрат по кожному виді діяльності; процедурою розробки плану по реалізації; процедурою визначення кошторису витрат по видах діяльності й ін. методиками.

Таким чином, визначається, що можна зробити для забезпечення беззбитковості при даному рівні реалізації й даному рівні виробничих і невиробничих витрат, отриманих за методикою обліку витрат.

Регламент складання й використання бюджету руху грошових коштів створюється на основі попередніх розробок. У Регламенті складання й використання бюджету руху грошових коштів висвітлюються рішення питань із пріоритетами оплати, зв’язуються вхідні й вихідні платежі. Цей Регламент складається із графіка руху коштів і процедури проходження платежів. Бюджет руху грошових коштів дозволяє в будь-який момент управляти ліквідністю підприємства, визначати наявність і строки появи вільних коштів, звільняє керівника від роботи із плановими фінансовими документами.

Проектування методики ціноутворення - це визначення економічно обґрунтованих цін, які принесуть підприємству при заявленому обсязі виробництва й реалізації заплановані доходи.

Наступний шостий етап припускає проектування системи оплати праці. На цьому етапі передбачається виконання наступних процедур :

можливий перегляд або розробка штатного розкладу;

перерозподіл обсягів робіт між співробітниками виходячи зі знову затвердженого регламенту облікового документообігу;

розробка й затвердження системи матеріального заохочення й нематеріального стимулювання ефективної праці співробітників.

На сьомому етапі побудови чіткої моделі бізнесу необхідно розробити корпоративний план рахунків і типових господарських операцій, що дозволить одержувати дані відповідно до Методики обліку витрат. Під планом рахунків тут розуміється безпосередньо класифікація рахунків і субрахунків, аналітичний облік по рахунках, типові господарські операції. У рамках робіт з даного етапу всі параметри производственно - господарських операцій класифікуються й знаходять своє відбиття на рахунках, субрахунках, в аналітику.

Для запуску методики обліку витрат у роботу, необхідно створити «Регламент облікового документообігу». Ці роботи визначають утримування восьмого етапу. Регламент облікового документообігу визначає хто, чим і коли звітує, куди ці документи здаються й що містять. Спроектувати систему документообігу означає завантажити враховуються параметры, що, у потрібні документи, установити регламент створення й проходження цих документів, строки їхньої здачі, форми документів, а також визначити коло осіб, які відповідальні за заповнення або ухвалення рішення по цих документах. Регламент облікового документообігу затверджується керівництвом і після навчання фахівців уводиться наказом по підприємстві.

Заключним дев’ятим етапом створення системи фінансового контролінга є формулювання вимог до корпоративної інформаційної системи. Для адекватної автоматизації наведених вище методик і процедур інформаційна система повинна відповідати наступному набору вимог: підтримка многопрофильности, підтримка багатьох незалежних планів рахунків, поділ між управлінським і бухгалтерським контуром обліку. Обирана інформаційна система повинна мати можливість конфігуруватися під реалії майбутнього (законодавчі, виробничо-господарські й інші), щоб не стати гальмом в удосконалюванні бізнесу завтра.

Схема основних операцій фінансового контролінга представлена на рис.3.3.

Таким чином, фінансовий контролінг - це набір методик, спрямованих на вдосконалювання облікової політики й управлінської практики підприємства, виходячи з фінансових критеріїв успішності функціонування підприємства.

Опираючись на запропоновану систему методик контролер має можливість організовувати роботу своєї служби.

Як рекомендації й пропозицій по алгоритму роботи контролера на етапі оперативного контролінга пропонується використовувати наступні положення. Розглянемо алгоритм роботи контролера в підсистемі оперативного контролінга .

Перший етап роботи контролера складається у вивченні цілей і пріоритетних напрямків розвитку підприємства для того, щоб завдання контролінга органічно підкорити завданням підприємства. У завдання контролінга на цьому етапі входить контроль виробництва продукції; визначення ставок покриття витрат по зробленій продукції; моніторинг і визначення відхилень підконтрольних показників від заданих параметрів; контроль за економічністю роботи центрів відповідальності й підприємства в цілому; оцінка ризику планованих угод на ринку товарів і послуг з визначенням максимальної вигоди; надання керівництву підприємства оперативної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень (рис.3.4.).

Другий етап роботи контролера містить у собі розробку системи координації й контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Метою даний етап є формування системи підконтрольних показників, здатних щонайкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, його центів відповідальності. Кожний показник системи може бути використаний з метою аналізу, він повинен легко коректуватися й піддаватися керуванню, забезпечуючи, тим самим, гнучкість і маневреність всієї системи в досягненні кінцевих результатів роботи підприємства. При формуванні контрольних показників необхідно врахувати той факт, що більше істотний контроль і вплив на певні показники можуть зробити менеджери центрів відповідальності.

У зв’язку із цим є доцільним розкладання кінцевого показника на складові його елементи, які будуть підконтрольними стосовно менеджерів нижчих рівнів.

Таким чином, у систему підконтрольних показників будуть включені всі компоненти кінцевого показника, навіть незначні зміни яких будуть видні й зрозумілі керівництву, а виходить, будуть легко керовані. Третій етап алгоритму роботи контролера в підсистемі оперативного контролінга визначає обсяг робіт, пов’язаних з виявленням відхилень підконтрольних показників фактичних від планових. Ціль даного етапу - формування внутрішньої документації (звітності), що визначає місця виникнення відхилень, причини й винуватців їхньої появи.

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

Методика ОБЛІКУ ВИТРАТ І ВИЗНАЧЕННЯ фІнансовИх результатІв

## РЕГЛАМЕНТ

ОБЛІКОВОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

ПРОЦЕДУРА ПІДГОТОВКИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

## БЮДЖЕТ

ДОХОДІВ

 І

ВИТРАТ

## БЮДЖЕТ

РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ

МЕТОДИКА ЦІНОУТВОРЕННЯ

КОРПОРАТИВНИЙ ПЛАН РАХУНКІВ І ТИПОВИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ

ВИМОГИ ДО КОРПОРАТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

## МЕХАНІЗМ

ОПЛАТИ

ПРАЦІ

##### Рис.3.3. Схема основних операцій фінансового контролінга ТОВ «Благо-Інвест»

Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства

Облік впливу внутрішніх факторів

Облік впливу зовнішніх факторів

Розробка системи координації і контроля за процесом досягнення кінцевих результатів

#### По розрахунку кінцевого результату

Формування системи підконтрольних показників

По визначенню узьких місць на підприємстві

По визначенню впливу внутрішніх і зовнішніх факторів

Визначення відхилень підконтрольних показників фактичних від планових

Місця виникнення відхилень

Формування внутрішньої документації (звітності)

### Причини відхилень

Відповідальні за виникнені відхилення

Визначення ступеня впливу відхилень на величину кінцевого результата

Виработка адекватних управлінських рішень

Рис. 3.4. Алгоритм роботи контролера в підсистемі оперативного контролінга ТОВ «Благо-Інвест»

Рекомендується наступна послідовність формування внутрішньої звітності структурних підрозділів підприємства:

визначення факту відхилень від плану підконтрольних показників менеджерами центрів відповідальності;

визначення місця виникнення відхилень (цех, відділ, бригада);

з’ясування причин і винуватців сформованої ситуації;

оперативний підрахунок можливого позитивного або негативного ефекту від відхилень, що мають місце, на кінцевий результат роботи даного центра відповідальності;

складання внутрішніх звітів, що констатують загальну картину відхилень, що мають місце, по центрах відповідальності.

Четвертий етап роботи контролера характеризується особливостями функціонування системи внутрішнього документообігу на підприємстві, які припускають поступальне просування звітів центрів відповідальності в єдиний контролінговый центр. Основна мета даного етапу - визначення ступеня впливу зовнішніх відхилень на заплановану величину кінцевого показника в цілому по підприємству. На підставі наявної інформаційної бази можливо й необхідно здійснення як наступного, так попереднього й поточного контролю за виникненням відхилень. Це дозволяє виробити й представити керівництву інформацію про можливі позитивні й негативні тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. Подібна інформація є основою для оперативного впливу на сформовану ситуацію, і, у той же час, є попереджуючою стосовно майбутніх подій.

Отримані результати моделювання витрат будуть тими альтернативними варіантами управлінських рішень, які дозволять прогнозувати передбачувані впливи на мету можливих альтернатив, аналізувати й оцінювати їх, а також контролювати ступінь досягнення мети. Цим характеризується заключний п’ятий етап роботи контролера в системі оперативного контролінга.

Розглянуті етапи алгоритму роботи контролера в системі оперативного контролінга не тільки дають подання про комплекс робіт на кожному етапі, але й орієнтують на більше глибоку деталізацію процедур контролінга, що вимагають максимальної уваги.

На сучасному етапі перед менеджментом підприємства стоїть завдання докорінної зміни систем фінансового управління, оскільки триває їх реформування та реструктуризація в напрямі створення дієздатних учасників ринку.

3.3. Впровадження бюджетування, як методу фінансового контролінгу ТОВ «Благо-Інвест»

Згідно з недоліками виявленими в діючій системі фінансового управління, відображеними в підпункті 2.2. ТОВ «Благо-Інвест» пропонується використання системи бюджетування, яка створить можливості для планування, складання внутрішньогосподарської звітності та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і таким чином посилить ефективність управління.

Методичні підходи  до впровадження бюджетування в ТОВ «Благо-Інвест», залишаються недостатньо розробленими. В процесі здійснення бюджетування підрозділи підприємства стануть автономними ланками, здатними придбати товари та послуги як всередині підприємства, так і за її межами. Разом з тим, вони об’єднані спільними інформаційними мережами, фінансовими системами та підприємницькою структурою. Інакше кажучи, впровадження бюджетного управління стане необхідною передумовою ефективного внутрішньо-економічного механізму.

Постановка системи бюджетування на підприємстві передбачатиме такі основні етапи:

— розробка фінансової структури підприємства, яка включає склад і типізацію центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та місць виникнення затрат (ЦВЗ), об’єднаних схемою консолідації фінансової інформації;

— розробка бюджетної архітектури — системи операційних та фінансових бюджетів, яка включає закріплення їх формування, узгодження, затвердження, облік виконання та звітності, аналіз і контроль за виділеними ЦФВ; визначення необхідної кількості бюджетів, які формуються на рівні підрозділів, та схем їх консолідації;

— постановка фінансових бюджетів, яка включає формування статей, принципів їх групування, складу, ступеня деталізації та фінансового аналізу, який проводиться на їх основі;

— регламентація бізнес-процесів системи бюджетування у внутрішніх документах (положеннях, регламентах, формах бюджетів і звітів) та впровадження розробок у систему інформаційної підтримки бюджетування.

1. Фінансова структура підприємства. Фінансова структуризація підприємства здійснюється відповідно до його стратегічних цілей та організаційно-функціональної структури і забезпечує виконання таких завдань фінансового менеджменту:

— розподіл відповідальності за формування та виконання планів і бюджетів підприємства по рівнях управління;

— аналіз ефективності діяльності підрозділів підприємства (проектів, бізнесів, напрямів діяльності) та оцінки їх вкладів у загальний фінансовий результат підприємства.

У складі фінансової структури виділяють центри фінансової відповідальності (ЦФВ) та місця виникнення затрат (МВЗ).

Центр фінансової відповідальності — структурний підрозділ підприємства, діяльність якого пов’язана з фінансовими потоками. Підрозділ (або їх групу) виділяють у ЦФВ, якщо він здатний планувати певні статті фінансового бюджету та відповідати за їх фактичне виконання, тобто розпоряджається фінансовими ресурсами у виділених межах. При цьому центри фінансової відповідальності поділяють на дохідні та витратні, а також центри інвестицій, центри маржинального доходу, центри прибутку тощо.

Місце виникнення затрат — структурний підрозділ підприємства, діяльність якого може бути описана незалежно від інших підрозділів методами управлінського обліку. Це типові виробничі підрозділи (цех, бригада), які не здійснюють фінансово-розрахункових операцій з контрагентами, а відповідають за своєчасне і повне здійснення витрат матеріально-технічних, енергетичних і трудових ресурсів для забезпечення технологічних процесів виробництва. Проте за розвинутої облікової системи в місцях виникнення затрат можуть також бути впроваджені елементи внутрішнього економічного механізму і трансфертних цін, що вимагатиме поглиблення бюджетного підходу до управління цими підрозділами.

Покласти фінансову відповідальність на структурні підрозділи можливо лише після детального організаційного проектування господарської діяльності підприємства, коли основні бізнес-процеси відпрацьовані, за умови сталої організаційно-функціональної структури.

Така відповідальність покладається, в першу чергу, на керівника центру і включає: своєчасність формування планів і бюджетів центру у відповідності до регламентів системи бюджетування; обґрунтованість планів та бюджетів центру; досягнення контрольних показників його діяльності; обґрунтованість затрат (для МВЗ) та витрачання фінансових ресурсів (для ЦФВ); ведення управлінського обліку в рамках центру; формування звітів та їх своєчасне надання до фінансово-бюджетного відділу.

Організація, регулювання і координація бюджетного процесу на підприємстві залежать від конкретних цілей бюджетування і можуть бути організовані як у формі окремого бюджетного відділу з прямим підпорядкуванням фінансовому директору, так і в складі планово-економічної або фінансової служби підприємства.

Управління бюджетним процесом на підприємстві, яке покладається на відповідний підрозділ, включає збір і консолідацію планових та звітних бюджетів підприємства, їх аналіз, оперативний контроль виконання і коригування основного бюджету підприємства, розробку пропозицій та рекомендацій з прийняття фінансових управлінських рішень, координацію бюджетних процесів, удосконалення й актуалізацію внутрішніх документів системи бюджетування.

2. Бюджетна архітектура. За виділеними у фінансовій структурі ЦФВ і МВЗ закріплюються операційні та фінансові бюджети, або окремі статті фінансових бюджетів. Проекція операційних та фінансових бюджетів підприємства на фінансову структуру з визначенням бюджетних функцій (планування, узгодження, облік виконання, звітність, контроль, аналіз, коригування бюджетів) утворює бюджетну архітектуру.

До операційних бюджетів відносять: бюджет продаж та бюджет запасів готової продукції; план виробництва; бюджет незавершеного виробництва і виробничих запасів; бюджет прямих витрат сировини, матеріалів і енергоресурсів; бюджет залишків сировини, матеріалів і енергоресурсів; бюджет прямих витрат на оплату праці; бюджет витрат на ремонт; бюджет комерційних затрат; кошториси місць виникнення затрат; бюджет загальновиробничих затрат; бюджет загальногосподарських затрат; бюджет доходів та затрат по об’єктах соціальної сфери; бюджет капітального будівництва; бюджет витрат на закупівлю устаткування; планова калькуляція собівартості та план рентабельності товарної продукції.

Структура операційних бюджетів, їх склад, схеми консолідації, кількість та терміни ітерацій при узгодженні між підрозділами, рух бюджетної інформації можуть суттєво відрізнятись залежно від потреб конкретного підприємства.

Так, за невеликих обсягів виробництва і реалізації, незначної кількості номенклатурних позицій бюджет продажу може бути об’єднаний з бюджетом виробництва та бюджетом запасів готової продукції і незавершеного виробництва. З іншого боку, складна фінансова структура передбачає комплексну систему формування бюджетів продаж та бюджетів виробництва в розрізі кожного центру з наступною їх консолідацією і узгодженням на загально-корпоративному рівні.

Необхідність контролю ефективності за напрямами діяльності на основі маржинального аналізу вимагає розробки бюджетів прямих витрат сировини, матеріалів, енергоресурсів, праці та закріплення цих бюджетів за відповідними центрами.

Проблеми підвищення ліквідності та платіжоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі вирішуються шляхом впровадження до операційних бюджетів ще й відповідних графіків руху грошових коштів по центрах відповідальності, які дозволяють сформувати календарний касовий план надходжень коштів за відвантажену продукцію й надані послуги та першочергових витрат коштів за матеріали, енергоресурси, на оплату праці, сплату податків з урахуванням стану й руху дебіторської та кредиторської заборгованості.

На основі консолідації даних операційних бюджетів та графіків руху грошових коштів у фінансово-економічних підрозділах складаються фінансові бюджети: бюджет доходів і витрат (БДВ); бюджет руху коштів (БРК); бюджет по балансовому листу (ББЛ); податковий план; бюджет фінансово-інвестиційних доходів та витрат; бюджет витрачання прибутку; кредитний план тощо.

Таким чином, структура закріплених за центрами операційних та фінансових бюджетів, які створюють системне уявлення про фінансово-господарську діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень, становить зміст бюджетної архітектури (табл.3.1). Фінансові бюджети. Управління фінансами підприємства відбувається на трьох основних рівнях, що в системі бюджетування досягається засобами управління фінансовими бюджетами:

управління платіжоспроможністю: ліквідність у короткостроковій перспективі — бюджетування руху коштів (БРК), опрацювання кредитної політики, управління запасами;

Таблиця 3.1

Бюджетна архітектура ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|    Бюджети | Відділ збуту і маркетингу | Виробничий відділ | Відділ мат.-тех. постачання | Відділ праці | ЦФВ №1...10 | МВЗ №1...5 | Плановий відділ | Фінансовий відділ | Бюджетний відділ |
| Бюджет продажу | В | П |   |   | П |   |   |   | У |
| План виробництва | І | В | І | І | П | П |   |   | У |
| Бюджет прямих витрат сировини і матеріалів |   |   | В |   | П | П |   |   | У |
| Бюджет прямих витрат на оплату праці |   |   |   | В | П | П |   |   | У |
| Бюджет комерційних витрат | В |   |   |   | П |   |   |   | У |
| Кошториси МВЗ |   |   |   |   |   | В | У | У | У |
| Бюджет адміністративних витрат |   |   |   |   | П | П | В |   | У |
| Планова калькуляція та план рентабельності товарної продукції |   |   |   |   | П | І | В |   | У |
| Бюджет доходів і витрат (БДВ) | І | І | І | І | І |   | В | І | У |
| Бюджет руху коштів (БРК) | І | І | І | І | І |   | І | В | У |
| Бюджет по балансовому листу (ББЛ) |   |   |   |   | І |   | І | В | У |
| Податковий план | І |   |   |   | І |   | В | І | У |
| Кредитний план та бюджет фінансових вкладень |   |   |   |   | І |   | П | В | У |
| Прогноз інших доходів та витрат | П |   |   |   | П |   | В | І | У |

Умовні позначення: В — відповідальність; П — підтримання; У — узгодження; І — отримання інформації.

 управління прибутковістю: підвищення ефективності діяльності та рентабельності операцій — бюджетування доходів і витрат (БДВ);

управління активами та економічним потенціалом: рентабельність активів та фінансова стійкість — бюджетування по балансу (ББЛ), фінансовий аналіз та довгострокове планування.

Складність запровадження фінансового управління за БРК та БДВ в сучасних умовах полягає у відмінностях між податковим та бухгалтерським обліком. Рух коштів по БРК відбувається за принципами податкового обліку, в той час, як планову дохідність підприємства в БДВ для управлінських цілей слід оцінювати за принципами бухгалтерського обліку. Це зумовлює порушення взаємозв’язків БРК, БДВ і ББЛ та високу трудомісткість бюджетного управління за фінансовими бюджетами. Крім того, на характер побудови фінансових бюджетів та взаємозв’язків між ними суттєво впливають об’єктивні особливості агропромислового виробництва.

4. Регламентація бізнес-процесів системи бюджетування. Складність системи бюджетування полягає саме в організаційній   технології, яка потребує цілеспрямованої діяльності і взаємодії значної кількості управлінців та відповідальних виконавців. Тому впровадження системи бюджетного управління повинне супроводжуватись певним набором організаційно-технічних заходів і закріплюватись у детально опрацьованій системі внутрішніх документів, до яких можна віднести:

Положення про фінансову структуру підприємства, яке визначає типізацію центрів фінансової відповідальності, схему консолідації фінансових результатів, а також критерії оцінки ефективності центрів для план-фактного аналізу діяльності та стимулювання.

Положення про систему бюджетування визначає його основні положення, включаючи бюджетну архітектуру, послідовність етапів операційного планування, ковзне тримісячне планування, мотивацію в системі бюджетного управління.

Регламент бюджетного управління по бюджету доходів і витрат, бюджету руху коштів, бюджету по балансовому листу, яке визначає порядок, терміни, відповідальних при формуванні фінансових бюджетів.

Положення про фінансовий аналіз та контроль, яке встановлює принципи і порядок фінансово-економічного аналізу в системі бюджетування.

План заходів з впровадження системи бюджетного управління, що містить етапи робіт, терміни і відповідальних з автоматизації бюджетування в інформаційній системі, а також її інтеграції з обліковою системою підприємства.

Додатки, які включають форми планів, бюджетів, звітів, контрольно-аналітичних і розрахункових таблиць системи бюджетування.

З метою побудови дієвих регламентів, бізнес-процеси бюджетування спочатку підлягають оптимізації за принципами реінжинірингу. За необхідності розробляються регламенти управління за окремими бюджетами, які повинні включати: процедури, їх послідовність та терміни виконання; відповідальних виконавців процедур; вхідні документи, які використовуються у процедурі; вихідні документи, що генеруються в ній.  При цьому рівень деталізації процедур, бюджетів та звітів здебільшого залежить від функціонування систем автоматизації. Так, низька автоматизація не забезпечує своєчасності надходження фактичних даних для фінансового аналізу, а також відповідності структури планових і фактичних даних.

У бюджетних регламентах повинні знайти відображення всі функції фінансового управління:

1. Планування (складання, узгодження, затвердження планів і бюджетів). Відповідно до затверджених регламентів, на основі поставлених цілей усі центри формують свої бюджети, дані яких консолідуються на рівні підприємства. Ці прогнозні звіти дають можливість ще на стадії планування показати в конкретних фінансових термінах (ліквідності, рентабельності, вартості) той стан підприємства, до якого воно прийде  у разі вдалого здійснення всіх запланованих рішень.

Розроблений і узгоджений шляхом ітерації план підприємства у формі основного бюджету затверджується керівництвом на підставі аналізу на відповідність меті й стає директивним документом, обов’язковим для виконання всім центрам.

2. Облік фактичних даних і контроль відхилень. Усі ЦФВ ведуть свою оперативну діяльність, обліковуючи фактичні дані в тих регістрах, які планувалися. Виконання своїх функціональних обов’язків кожен підрозділ здійснює в рамках власного бюджету, відповідаючи, таким чином, за його дотримання. Це гарантуватиме підприємству запланований фінансовий результат. При цьому планова та облікова системи не симетричні — облік більш розвинутий стосовно завдань глибокої діагностики причин.

З метою контролю за дотриманням бюджетів у поточному режимі, постійно простежуються відхилення фактичних даних від планових, що дає змогу як кожному ЦФВ, так і підприємству в цілому своєчасно виявляти негативні тенденції й запобігати їм. Бюджет розглядається як ліміт витрат коштів по конкретній статті та конкретному підрозділу.

Бюджети пов’язані з планами поставок продукції та надходження матеріальних ресурсів, що дозволяє здійснювати контроль за схемами: бюджет продажу в натуральному та грошовому вираженні — відвантаження — виникнення дебіторської заборгованості — погашення дебіторської заборгованості; бюджет закупівель у натуральному вираженні — надходження матеріально-технічних ресурсів — виникнення кредиторської заборгованості — погашення кредиторської заборгованості.

3. Мотивація виконання бюджетів. Для стимулювання виконання бюджетів встановлюється залежність матеріальної винагороди від дотримання / порушення бюджетів, що повинно мотивувати персонал  до покращення бюджетних показників.

4. Аналіз виконання і звітність. Аналіз здійснюється на всіх стадіях бюджетного управління — як на проміжних етапах (декада), так і після завершення бюджетного періоду (місяць, квартал).

5. Прийняття управлінських рішень. Дані аналізу використовуються для прийняття управлінських рішень у поточному режимі, а також для коригування планів по результатах завершення бюджетного періоду і формування бюджетів на наступний.

Бюджетне планування є складним ітераційним процесом, де відбувається вертикальна і горизонтальна взаємодія підрозділів підприємства. З одного боку до підрозділів доводяться економічні нормативи та ліміти їх фінансування, з іншого  — ці підрозділи мають у бюджетах обґрунтувати свою потребу в коштах і зазначити обсяги та джерела грошових надходжень.

Послідовність бюджетного планування в умовах конкурентного середовища включає такі етапи:

аналіз результатів діяльності підприємства за попередній період, розробка основних напрямів розвитку на наступний (стратегія та довгострокові цілі);

визначення обсягів реалізації основної товарної продукції у бюджеті продажу. На цьому етапі також формуються операційні бюджети по центрах, які не залежать від обсягів виробництва та реалізації продукції (умовно постійні витрати);

складання плану виробництва, виходячи з бюджету продаж, залишків незавершеного виробництва і готової продукції та потреб оптимізації виробничих процесів;

визначення прямих витрат на сировину, матеріали, енергоресурси; узгодження операційних бюджетів на рівні керівників центрів відповідальності та місць виникнення витрат;

консолідація зведених бюджетів загальногосподарських та загальновиробничих витрат, планування собівартості та рентабельності продукції, податкове планування, оцінка ефективності господарювання і формування бюджету доходів і витрат;

складання бюджету руху коштів для визначення потреби в залученні фінансових ресурсів або напрямів інвестування, формування кредитного плану, бюджету фінансових вкладень;

затвердження бюджетною комісією мастер-бюджету підприємства (пакета розроблених планів і бюджетів).

Таким чином, досвід впровадження бюджетного управління на підприємствах переконливо свідчить про його суттєві переваги в умовах функціонування внутрішнього економічного механізму і складної структури бізнесу. Він означає забезпечення високоефективної прозорої системи фінансового управління кожною господарською ланкою та напрямом бізнесу на всіх етапах  обороту.

Виходячи з усього, викладеного вище, бачимо, наскільки актуальна  сьогодні розробка систем фінансового управління підприємств засобами бюджетування. Слід відзначити також і недостатність досвіду з впровадження та використання бюджетного управління на агропромислових підприємствах. Доцільною видається акумулювання передового досвіду внутрішніх економічних механізмів, управлінського обліку,  підходу до управління з урахуванням  кожного процесу й етапу, аналізу в частині фінансового менеджменту. На цій  основі  можлива  розробка методичних рекомендацій з організації бюджетного управління агропромисловим підприємством.

Ефективність удосконалення роботи контролінгових служб може бути оцінена якісним або кількісним способом. Якісна оцінка складається в доказі факту, що даний захід поліпшує ті або інші показники діяльності підприємства або його систем керівництва. Кількісна ж оцінка складається в розрахунку конкретної величини якого-небудь показника, що відображає зростання ефективності. Кількісна оцінка ефективності заходів повинна відображати:

початкове значення обраного показника ефективності до застосування пропонованого заходу;

обґрунтована розрахунковим або експертним шляхом зміна параметричних показників, що змінюються при використанні заходу, і, що впливають на підвищення ефективності;

розрахункове або експертне обґрунтування поліпшення і кінцеве значення показника ефективності залежно від зміни параметричних показників у результаті впровадження заходу;

календарний період, для якого проводяться розрахунки ефективності заходів (розрахунковий період).

Залежно від утримування пропонованих заходів його ефективність оцінюється різними показниками: економічними, організаційними, технічними, соціальними, екологічними й ін. Відповідно розрізняють економічний, організаційний, технічний, соціальний й інші види ефективності. Вибір видів ефективності проводиться у відповідності з наступними правилами:

якщо захід безпосередньо впливає на зміну фінансово-економічних показників діяльності підприємства в цілому або в якій-небудь сфері (обсяг реалізації, прибуток, продуктивність праці, економія матеріальних або трудових ресурсів, оборотність оборотних коштів і т.п.), то проводиться оцінка економічної ефективності заходів;

якщо ж захід безпосередньо не впливає на які-небудь фінансово-економічні показники підприємства, або такий вплив незначний і їм можна зневажити, або він не може бути встановлений, то проводиться оцінка організаційної або соціальної ефективності заходів, залежно від того, у якій сфері воно проявляється.

Зауважимо, що практична діяльність аналізуємого підприємства здійснюється в умовах досить нестабільного зовнішнього середовища, і в разі довгострокового фінансування має місце зміна деяких умов (розмірів процентних ставок, розмірів додаткових витрат й інше). Тому підприємству потрібно здійснювати прогнозування стану фінансового ринку та його інструментів і подальше врахування цих прогнозів у динамічній моделі.

Як вже було відзначено в попередніх розділах, на підприємстві виділяють три види діяльності: основна, пов'язана з виробництвом; інвестиційна, пов'язана з придбанням і продажем довгострокових активів і фінансова діяльність (операції з цінними паперами, погашення заборгованостей і т.д.). Кожний з цих видів діяльності генерує як припливи, так і відтоки коштів. Таким чином, при складанні планових припливів і відтоків коштів необхідно враховувати їхній рух за всіма видами діяльності підприємства.

Основну частину надходжень коштів, як правило, генерує основна діяльність підприємства.

Першим кроком є прогноз збуту. Це може бути поквартальний, помісячний, потижневий, навіть щоденний прогнози. Але, як правило, важко спланувати продажі на настільки короткий період із прийнятним ступенем точності.

ТОВ «Благо-Інвест» може здійснювати якісні квартальні прогнози, в цьому випадку планування припливів коштів здійснюється з розбивкою по кварталах і виглядає у виді формату, представленого в табл. 3.3.

Надходження від позичальників - це основний приплив коштів, але не єдиний. ТОВ «Благо-Інвест» планує в 2018 році здійснити обсяг фінансових послуг на суму 4130 тис. грн.

Таблиця 3.2

Бюджет обсягу надання фінансових послуг ТОВ «Благо-Інвест»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Од. вим. | 2018 рік |
| 1 | 2 | 3 | 4 | всього |
| Позика на придбання товарів | тис. грн. | 152 | 153 | 154 | 155 | 614 |
| Позика на придбання нерухомості | тис. грн. | 247 | 248 | 249 | 250 | 994 |
| Позика на придбання рухомого складу | тис. грн. | 312 | 313 | 314 | 315 | 1254 |
| Інші | тис. грн. | 164 | 71 | 443 | 590 | 1268 |
| РАЗОМ | тис.грн. | 875 | 785 | 1160 | 1310 | 4130 |

Відтоки коштів умовно згрупуємо в такий спосіб:

1. Оплата рахунків постачальників. Прогноз виходить із припущення про те, що всі рахунки постачальників оплачуються вчасно. Відстрочка або затягування оплати, як правило, загрожує втратою знижок за швидку оплату.

Таблиця 3.3

Прогноз надходжень коштів і дебіторської заборгованості ТОВ «Благо-Інвест» (тис. грн.) в 2018-му році

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Дебіторська заборгованість (початок періоду) | 300 | 325 | 307 | 382 |
| Обсяг реалізації | 875 | 785 | 1160 | 1310 |
| Грошові надходження в т.ч.: | 850 | 803 | 1085 | 1280 |
| - фінансові послуги даного періоду (80%) | 700 | 628 | 928 | 1048 |
| - фінансові послуги попереднього періоду (20%) | 150 | 175 | 157 | 232 |
| Дебіторська заборгованість (кінець періоду) | 325 | 307 | 382 | 412 |

Із аналізу таблиці 3.3. ми бачимо, що прогнозується суттєве збільшення по всім показникам до 40%.

Прогнозний чистий грошовий потік компанії показаний у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет коштів ТОВ «Благо-Інвест» на 2018 рік

(у тис. грн.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Джерела коштів |  |  |  |  |
| Надходження по дебіторській заборгованості | 850 | 803 | 1085 | 1280 |
| Інші | 51 |  | 125 |  |
| Разом джерел | 901 | 803 | 1210 | 1280 |
| Використання коштів |  |  |  |  |
| Оплата рахунків постачальників | 650 | 600 | 550 | 500 |
| Оплата праці, управлінські й інші витрати | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Капіталовкладення | 325 | 13 | 55 | 80 |
| Податки, відсотки і дивіденди | 40 | 40 | 45 | 50 |
| Разом використання | 1315 | 953 | 950 | 930 |
| Чистий грошовий потік | (414) | (150) | 260 | 350 |

1. Оплата праці, управлінські й інші витрати. До цієї категорії входять всі інші поточні витрати компанії.
2. Витрати на капіталовкладення. ТОВ «Благо-Інвест» планує великі капіталовкладення в першому кварталі.
3. Податок на прибуток, виплати відсотків.

Відзначимо, що дефіцит засобів у першому і в другому кварталі, обумовлений низькими продажами і високими капіталовкладеннями. У третьому і четвертому кварталах обсяги продажів збільшуються.

Ситуацію можна інтерпретувати в такий спосіб: існує зростаючий попит на продукцію та послуги, проте ТОВ «Благо-Інвест» не в змозі виконувати всі замовлення вчасно.

 У першому кварталі 2018 року планується замінити використовуване устаткування, щоб мати можливість збільшити обсяги виробництва. Під ці цілі виділяється 325 тис. грн. Старе устаткування після встановлення нового планується продати за 125 тис. грн. Такі заходи дозволяють вирішити проблеми компанії і задовольнити зростаючий попит.

Наступний крок - це розрахунок потреби в додаткових джерелах фінансування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Потреба у фінансуванні ТОВ «Благо-Інвест» на 2018 рік (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Грошові кошти (початок періоду) | 50 | (364) | (514) | (254) |
| Зміни в залишках коштів | (414) | (150) | +260 | +350 |
| Грошові кошти (кінець періоду) | (364) | (514) | (254) | +96 |
| Мінімальний поточний залишок коштів | 50 | 50 | 50 | 50 |
|  Потреба у фінансуванні | 414 | 564 | 304 | (46) |

Із аналізу таблиці 3.5. ми бачимо, що потреба у фінансуванні розраховується з урахуванням мінімально необхідного залишку коштів на розрахунковому рахунку (у даному випадку 50 тис. грн.).

Наступний крок - ухвалення рішення про джерела фінансування і напрямки використання тимчасово вільних коштів (якщо такі існують).

Серед можливих джерел фінансування виділяють:

* короткострокова банківська позика;
* комерційні папери;
* комерційний кредит;
* давальницька сировина;
* прострочена заборгованість постачальникам;
* факторинг (продаж дебіторської заборгованості);
* короткострокова оренда.

Кожне з джерел має свої переваги та недоліки. Оптимальне рішення приймається з урахуванням положення компанії, ситуації на ринку кредитних ресурсів тощо.

В нашому випадку у ТОВ «Благо-Інвест» укладений договір з банком, за яким вона може отримати кредит максимум на суму 410 тис. гривень під 11.5 відсотків на рік або 2.875 відсотка на квартал. За договором компанія може брати кредит у будь-який момент, коли їй це необхідно, поки не досягне встановленого ліміту. Від компанії не потрібно спеціальної застави у вигляді якихось активів для забезпечення повернення кредиту.

Подібного типу договори називають кредитною лінією. Коли компанія одержує кредит за такими угодами, вона, як правило, зобов'язана утримувати компенсаційний залишок коштів на депозиті в банку.

В якості альтернативного варіанту можна запропонувати використання змішаного кредитування, коли частина необхідних грошових коштів надходить у вигляді банківського кредиту, а інша частина за рахунок тимчасово вільних коштів підприємства.

План фінансування, що формується за умови використання лише кредитної лінії, приведений у табл. 3.5. З наведених даних видно, що використання лише кредитної лінії не задовольнить потребу підприємства в коштах.

Таблиця 3.6

План фінансування ТОВ «Благо-Інвест» на 2018 рік (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| НАДХОДЖЕННЯ | 1к. | 2 к. | 3 к. | 4 к. |
| Нові позики: |  |  |  |  |
| - кредитна лінія | 410 |  |  |  |
| Разом позик | 410 |  |  |  |
| Кошти від поточної діяльності (табл.. 3.2) |  |  | 260 | 350 |
| Зниження засобів для компенсаційного залишку |  |  | 10 | 22 |
| Приплив коштів | 410 | 0 | 270 | 372 |
| ПОТРЕБА | 1к. | 2 к. | 3 к. | 4 к. |
| Виплати: |  |  |  |  |
| - по кредитній лінії |  |  | 48 | 362 |
| Разом виплат | 0 |  | 48 | 362 |
| Виплата відсотків |  |  |  |  |
| - по кредитній лінії |  | 12 | 12 | 10 |
| Разом відсотків | 0 | 12 | 12 | 10 |
| Кошти для поточної діяльності (табл. 3.2) | 414 | 150 |  |  |
| Кошти для поповнення компенсаційного залишку | 32 |  |  |  |
| Потреба в коштах | 446 | 162 | 60 | 372 |

Аналізуючи таблицю 3.6., ми бачимо, що ТОВ «Благо-Інвест» зобов'язана підтримувати залишок у розмірі 20% від суми позики. Інакше кажучи, якщо компанії необхідні 100 гривень, вона повинна насправді одержати кредит в розмірі 125 гривень, тому що 25 гривень (20% від 125 гривень) повинні зберігатися в якості внеску у банку.

План фінансування, що формується з цих умов, наведений у табл. 3.7.

Альтернативний варіант: спочатку потрібно використовувати можливості кредитної лінії, при необхідності на повну потужність, до вичерпання встановленого ліміту кредитування. Але якщо потреби в коштах все-таки перевищать можливості кредитної лінії, то треба прибігати до прострочених платежів.

Таким чином, із таблиці слідує, що у першому кварталі план передбачає одержання позики в рамках кредитної лінії на всю необхідну суму (410 тис. гривень) і прострочену заборгованість на суму 36 тис. грн. Отже, за даним планом компанія одержить 446 тисяч гривень у першому кварталі.

Чому будуть отримані 446 тисяч гривень відповідно до даного плану, хоча потреба в коштах складає всього 414 тис. гривень. Головна причина полягає в тому, що одержання кредиту на суму 410 тис. гривень по кредитній лінії зажадає підтримувати залишок коштів у розмірі 20% від 410 тисяч гривень, або 82 тисячі. Компанія може частину цього компенсаційного залишку забезпечити за рахунок 50 тисяч встановленого нею мінімального поточного залишку на рахунку коштів, але все рівно ще 32 тисячі гривень повинні бути додатково отримані.

Таблиця 3.7

План фінансування ТОВ «Благо-Інвест»

на 2018 рік (тис. грн.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| НАДХОДЖЕННЯ | 1к. | 2 к. | 3 к. | 4 к. |
| Нові позики: |  |  |  |  |
| - кредитна лінія | 410 |  |  |  |
| - відстрочені платежі | 36 | 200 |  |  |
| Разом позик | 446 | 200 |  |  |
| Кошти від поточної діяльності (табл.. 3.2) |  |  | 260 | 350 |
| Зниження коштів для компенсаційного залишку |  |  | 10 | 22 |
| Приплив коштів | 446 | 200 | 270 | 372 |
| ПОТРЕБА | 1 к. | 2 к. | 3 к. | 4 к. |
| Виплати: |  |  |  |  |
| - по кредитній лінії |  |  | 48 | 362 |
| - по відстрочених платежах |  | 36 | 200 |  |
| Разом виплат |  | 36 | 248 | 362 |
| Виплата відсотків |  |  |  |  |
| - по кредитній лінії |  | 12 | 12 | 10 |
| - по відстрочених платежах |  | 2 | 10 |  |
| Разом відсотків |  | 14 | 22 | 10 |
| Кошти для поточної діяльності (табл.. 3.2) | 414 | 150 |  |  |
| Кошти для поповнення компенсаційного залишку | 32 |  |  |  |
| Потреба в коштах | 446 | 200 | 270 | 372 |

Для ТОВ «Благо-Інвест» як основний інструмент розрахунку й контролю ефективності центрів відповідальності можливо прийняти методику розрахунку багатоступінчастої маржинальной прибутку. Можливий варіант моделі внутрішньої звітності по центру відповідальності представництво ТОВ «Благо-Інвест» представлений у табл.3.8

Таблиця 3.8.

###### Модель системи внутрішньої звітності для контролю кінцевого результату по центрі відповідальності представництво ТОВ «Благо-Інвест», грн

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування витрат | Планова вартість витрат | Фактична вартість витрат | Відхилення  |
| 2 | 3 | 4 | 5 |
| Обсяг послуг без ПДВ | 125000 | 144275 | 19275 |
| Вартість послуг без ПДВ | 98000 | 109988 | 11988 |
| Витрачання матеріалів на організацію роботи | 100 | - | -100 |
| Видатки на оплату праці персоналу підрозділу | 4750 | 5908 | 1158 |
| Нарахування на фонд оплати праці | 2375 | 2954 | 579 |
| Видатки ( стр 2+3+4+5) | 105225 | 118880 | 13655 |
| Дохід (без ПДВ)у тому числі-від здачі приміщень в оренду-від інших видів діяльності | 1500900600 | 1527900627 | 27027 |
| Маржа 1 (сума покриття) (стр1+7-6) | 21275 | 26922 | 5647 |
| Маржа 1 в % до обсягу | 17,0 | 18,7 | 1,7 |
| Видатки на утримання будинків і оплату комунальних послуг  | 1200 | 1179 | -21 |
| Умовні видатки на оренду | 2100 | 2093 | -7 |
| Транспортні видатки | 2000 | 2082 | 82 |
| Амортизація  | 2888 | 2888 |  |
| Видатки на зв’язок | 400 | 415 | 15 |
| Разом постійних витрат підрозділу (стр 10+11+12+13+14+) | 12687 | 18265 | 5578 |

Продовження табл. 3.8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2 | 3 | 4 | 5 |
| Маржа 2 (стр 7-15) | 12687 | 18265 | 5578 |
| Маржа 2 в % до реалізації | 1,1 | 12,7 | 2,7 |
| Видатки на оплату праці й утримування персоналу управління | 1200 | 1200 |  |
| Видатки на рекламу | 100 | - | -100 |
| Видатки на відрядження | 50 | 54 | 4 |
| Обов’язкові податкові внески | 550 | 550 |  |
| Відсотки по боргових зобов’язаннях | 3942 | 3942 |  |
| Разом постійні витрати на управління (стр 18+19+20+21+22) | 5842 | 5746 | -96 |
| Маржа 3 (стр16-23) | 6842 | 12519 | 5674 |
| Маржа 3 в % до реалізації | 5,4 | 8,7 | 3,3 |
| Результат (+ прибуток, - збитки) | 6842 | 12519 | 5674 |

Метою багатоступінчастого обліку маржинального доходу є забезпечення керівництва підприємства інформацією про повні витрати структурного підрозділу, понесених при виконанні певних робіт і структурі постійних витрат з метою можливості їхнього обліку в продукті й формуванні даних про зв’язки між змінними, постійними витратами й прибутком окремого виду діяльності підприємства.

На першому етапі необхідно організувати планування витрат по центрах відповідальності. Ціль планування витрат по центрах відповідальності - забезпечити керівництво підприємства інформацією про структуру витрат і загальний стан видатків як у цілому по підприємству, так і по структурних підрозділах (центрам відповідальності). Це зробить сприятливий вплив на результативність діяльності підприємства. Планування витрат по центрах відповідальності дозволяє врахувати особливості й можливості кожного структурного підрозділу при формуванні бюджетів і оптимізувати загальний бюджет підприємства, тобто забезпечити плавний перехід можливостей окремих центрів відповідальності в загальні можливості підприємства. У якості основних підконтрольних показників можуть виступати показники товарообігу, реалізованої торговельної надбавки, прибутки й ліміт товарних залишків. На підставі отриманих результатів розрахунку маржинальной прибутку й відхилень по статтях видатків керівник має можливість оцінити:

на підставі маржинальной прибутку 1 - ефективність і пріоритетність торговельної діяльності цента відповідальності;

на підставі маржинальной прибутку 2 - ефективність роботи центра витрат ;

на підставі маржинальной прибутку 3 - ефективність роботи цента витрат у рамках існуючої організаційної структури підприємства.

Економічний ефект від впровадження моделі внутрішньої звітності складається в можливості управляти витратами шляхом вибору альтернативних варіантів управлінських рішень на основі аналізу змінюваності структури витрат структурних підрозділів, що сприяло б оптимізації прибутку. Використання багатоступінчастого обліку маржинального доходу в практичній діяльності дозволить підвищити дієвість системи внутрішнього контролю на підприємстві за ефективністю роботи центрів відповідальності. Це досягається за допомогою формування чіткої й наочної інформації про внесок кожного структурного підрозділу (центра відповідальності) у кінцевий результат. Наявність такого роду інформації, дозволяє оцінити ступінь взаємозв’язку витрат і прибутку й прийняти діючі управлінські рішення щодо стабілізації або поліпшення ситуації.

ВИСНОВКИ

Створюючи передумови повної економічної самостійності, ринок висуває жорстокі фінансові й економічні вимоги, об’єктивність яких орієнтує підприємство на ефективну й рентабельну діяльність.

У цій ситуації неодмінною умовою вдосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто створення діючої системи внутрішні підприємства, тобто створення діючої системи внутрішнього обліку й звітності як основи менеджменту.

Контролінг - це принципово інша концепція інформації й управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати й доходи як основи для прийняття оптимальних управлінських рішень. Контролінг як інформаційна система досить широко реалізується закордонними підприємствами й приносить досить відчутні результати.

У керуванні економікою вітчизняних підприємств дана система не знаходить належного застосування в чинність того, що потреба в ній найчастіше переважає над наявністю знань у цій області.

Проведений у магістерській роботі аналіз можливості впровадження контролінга показав, що сучасне підприємство має потребу в створенні цілісної інформаційно-аналітичної системи, що обслуговує процес прийняття управлінських рішень, зокрема, по керуванню фінансовими ресурсами. У підсистемі контролінга формуються дані для прийняття рішень, пов’язаних з оптимізацією алгоритму «витрати- обсяг-прибуток».

У магістерській роботі розглянуті особливості контролінга різних напрямків діяльності: стратегічної й оперативний контролінг у системі управління, контролінг маркетингу, контролінг забезпечення ресурсами, контролінг в області логістики, контролінг інвестицій і фінансовий контролінг.

На прикладі закордонного досвіду й досвіду роботи вітчизняних підприємств визначені методологічні аспекти роботи контролінговых служб.

Як основні інструменти управління фінансовими ресурсами підприємства в системі контролінга розглянуті особливості стратегічного й оперативного планування, організація бюджетування по центрах відповідальності й аналіз відхилень у системі контролінга.

Використання методології стратегічного й оперативного контролінга як інструмент підтримки діяльності менеджерів може істотно підвищити ефективність функціонування системи управління підприємством.

 Головна мета стратегічного контролінга укладається в здійсненні моніторингу й відстеженні процесу досягнення стратегічних цілей підприємства.Реалізація цієї мети припускає створення діючої системи стратегічного планування, що визначає перспективи розвитку підприємства.

Оперативний контролінг координує процеси оперативного планування, контролю, обліку й звітності на підприємстві за підтримкою сучасної інформаційної системи й орієнтований високу економічну ефективність поточної фінансово-економічної діяльності.

Оперативне планування призначене формулювати на базі стратегічних цілей відповідні річні (оперативні) плани, для того щоб показати шлях розвитку підприємства на короткий проміжок часу.

Планові заходи, що виражаються кількісно у вигляді доходів, видатків і фінансів, представляють інформацію для формування бюджету.

Процес бюджетування на підприємстві повинен здійснюватися як на рівні всього підприємства, так і на рівні структурних підрозділів.

 У структурі бізнесу підприємства в цілому можливе виділення трьох видів центрів відповідальності: профіт-центрів, сервіс-центрів і центрів витрат. Бюджети структурних підрозділів розкривають внесок кожного у виконання загального плану підприємства. Виходячи з вищевикладеного, очевидним є необхідність формування планів по центрах відповідальності. Найбільше часто як основний інструмент розрахунку й оцінки ефективності роботи центрів відповідальності виступає методика обчислення багатоступінчастої маржинальной прибутку.

Процес стратегічного контролю включає формування контрольованих величин; проведення контрольної оцінки; ухвалення рішення за результатами стратегічного контролю. Для виявлення сигналів про виникнення явищ кризового стану підприємства необхідно постійне спостереження за його діловими й фінансовими показниками. Їхній аналіз дає можливість кількісно оцінити явища. Тому аналіз показників по етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства дає можливість виявити тенденцію розвитку кризових явищ на основі кількісних і якісних оцінок.

Для оцінки ефективності роботи підрозділів і правильності складання бюджетів проводять контроль над виконанням бюджету підприємства, аналіз відхилень фактичних результатів від планових, аналіз причин, що викликала відхилення, вироблення коригувальних заходів.

Опираючись на інструментарій стратегічного й оперативного контролінга можливо запропонувати ряд напрямків удосконалення контролінга на ТОВ «Благо-Інвест».

Проведений аналіз організації управління фінансовими ресурсами ТОВ «Благо-Інвест» показав, що підприємству необхідне впровадження контролінга для підвищення ефективності управління підприємством.

У роботі виявлені основні причини для прийняття такого рішення, визначені сприятливі умови, позитивні й негативні наслідки впровадження системи контролінга й місце служби контролінга в організаційній структурі підприємства. Так само запропоновані основні положення регламенту роботи служби контролінга й посадової інструкції контролера.

Далі запропонована організаційно-методична модель контролінга, що включає розробку етапів впровадження контролінга й формування обліково-аналітичної бази даних, характерної кожному з етапів, а так само алгоритм роботи контролера.

Пропонований алгоритм впровадження контролінга в систему управління підприємством відображає необхідний обсяг робіт, що має бути здійснити в ході реалізації кожного з етапів:

формалізація бізнесу підприємства;

проведення аналізу існуючих систем, методик і процедур;

проектування організаційно-функціональної структури;

розробка методики обліку витрат і визначення фінансових результатів;

розробка процедури підготовки й здачі фінансової звітності;

проектування системи оплати праці;

розробка корпоративного плану рахунків і типових господарських операцій;

проектування регламенту облікового документообігу;

формулювання вимог до корпоративної інформаційної системи.

Алгоритм роботи контролера в підсистемі оперативного контролінга включає наступні етапи:

вивчення цілей і пріоритетних напрямків розвитку підприємства;

розробка системи координації й контролю за процесом досягнення кінцевих результатів;

визначення відхилень підконтрольних показників фактичних від планових;

визначення ступеня впливу виниклих відхилень на величину кінцевого результату;

вироблення адекватних управлінських рішень.

До числа найважливіших завдань оперативного контролінга відносяться: контроль над виконанням бюджету підрозділів, установлення відхилень, аналіз причин, що викликала відхилення, вироблення коригувальних заходів.

У роботі запропонована модель системи внутрішньої звітності для контролю кінцевого результату по центрам відповідальності. При розробці моделі як основного інструменту розрахунку й контролю ефективності центрів відповідальності була використана методика розрахунку багатоступінчастого маржинальной прибутку. У якості основних підконтрольних показників обрані показники товарообігу, реалізованої торговельної надбавки, прибутку й ліміту товарних залишків.

Реалізація на практиці пропозицій з удосконалюванню управління фінансовими ресурсами підприємства із використанням інструментарію контролінга спричинить певний економічний ефект у формі оптимізації прибутку, визначенні найбільш вигідних параметрів у співвідношенні «витрати-обсяг-прибуток».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
2. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование:Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2000. – 392 с.
3. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств. Навчальний посібник. – Львів: В-во «Сполом». – 2016. – 212 с.
4. Василик С. Оценка эффективности деятельности предприятий / Бизнес – Информ. – 2016. - № 21. - с.69.
5. Герчикова И. Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности фирм. //Маркетинг. – 2016. - № 6.
6. Герчикова И. Менеджмент:Учебник.-М.: Банки и биржи. ЮНИТИ.-1995.
7. Гнилицкая Л. Анализ себестоимости продукции в условиях рынка. // Бизнес-Информ. – 2015. - № 9.
8. Гончаров В.Н., Чиж В.И., Корниенко Ю.Ю., Климовицкая А.Ю., Кирнос И.А. Управление затратами комплексных производств: Монография. – Донецк, 2003.-180 с.
9. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет – К.: «Скарби», 1998. – 384 с.
10. Дайле А. Практика контроллинга : Пер. с нем./Под ред. М. И. Лукашевича.- М.:Финансы и статистика,2001.-336 с.
11. Дереская Я. Финансовое состояние предприятия. // Бизнес- Информ.- 2015. - № 9.
12. Додонов А.А.Об учете затрат на производство // Бух.учет.-2003.–с.12-14.
13. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. пособие для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Н.Д.Эриашвили, Предисловие проф. П.С.Безруких. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998, -783 с.
14. Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: Аудит, ЮНИТА-ДАНА, 2002. –1071 с.
15. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учебное пособие – М.: ИНФРА, 1997. –392 с.
16. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. –350 с.
17. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності.-Х.: Фактор, 2002. –144 с.
18. Кононенко О. Читаем финансовую отчетность.-Х.: Фактор, 2000. –96 с.
19. Контролінг в бизнесе. Методологическиие и практические основы построения контролінга в организациях / А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примак, С.Г.Фалько. –М. Финансы и статистика, 2002. –256 с.
20. Контролінг как инструмент управления предприятияем / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др. Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
21. Костырко Л.А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация. Монография — Луганск: изд-во ВНУ им. В. Даля, 2002. -560 с.
22. Костырко Л.А. Финансовый анализ. — Луганск: изд-во ВНУ им. В. Даля, 2000 -186 с.
23. Майер Э. Контролінг как система мышления и управления: Пер. с нем. / Под ред. С.А.Николаевой. –М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с.
24. Манн Р., Майер Э. Контролінгдля начинающих: Пер. с нем. –М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
25. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
26. Общая теория финансов: Учебник / Под ред. Л.А. Дробозиной. - М.: Банки и биржи., ЮНИТИ, 1995. - 256 с.
27. Олейник А. И. Бухгалтерский учет на предприятиях Украины. - Харьков: Прапор, 1995.-215 с.
28. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности. К.: Либра, 1996. –334 с.
29. Петренко С.Н. Контролінг: Учебное пособие. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2003. –328с.
30. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контролінга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - № 3. - С.102-107
31. Радионова В.М., Федорова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. - М.: Перспектива, 1995. - 98 с.
32. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси україни. – 2001. - № 12. С.56-63.
33. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси україни. – 2001. - № 12. - С.56-63.
34. Тренев Н.Н. Управление финансами: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1999.—496 с.
35. Управленческий учет. Учебное пособие / Под ред. А.Д.Шеремета. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с.
36. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Г.Б. Поляк, И.А. Акодис. Т.А. Краева и др.; Под ред. Г.Б. Поляка, - М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. - 518с.
37. Фінансова діяльність підприємства: Підручник/ Бандурка О.М., Коробова М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. –К.: Либідь, 2002. –384 с.
38. Фінанси підприємства: Підручник / Керівник А.М.Поддєрьогін. –К.: КНЕУ, 2000.-460 с.
39. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контролінга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 739 с.
40. Шевченко И.Г. Управленческий учет. –М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел-Синтез», 2001. –112с.
41. Шандова Н.В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства// Фінанси України.2003.- №7.-с. 97-101.
42. Шарикова О. Производственный потенциал крупных хозяйственных комплексов. // Бизнес-Информ.- 2016.- № 3-4.- с. 144.
43. Швандар В. А., Прасолова В.П. Экономика предприятия. Тесты, задачи, ситуации: Учебное пособие для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.- 95 с.
44. Швец И. Управление производственными мощностями в условиях переменного спроса. // Бизнес-Информ.- 2016.- № 13-14.- с. 60-64.
45. Шеремет А., Сайфулин Р. Методика финансового анализа.- М.: ИНФРА- М-2016.
46. Шэффер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? // Проблемы теории и практики управления. – 2002. - № 5. - С.62-65
47. Янковский К.Г, Мухарь И.Ф. Управленческий учет. –СПб: Питер, 2001. – 128с.
48. Басанцов І. В. Фінансовий контролінг/ І. В. Басанцов – Суми: Вид-во СумДУ, 2011. – 68 с.
49. Давидович І. Є. Контролінг : Навч. Посібн./ І.Є. Давидович – К.: ЦУЛ. – 2008. – 552 с.
50. Івахненков С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології / С. В. Івахненков, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. - 319 с.
51. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Т. В. Калайтан ; М-во освіти і науки України. – Л. : Новий Світ-2000 , 2010 . – 252 с.
52. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009 – 200 с.
53. Контролінг: навч. посіб. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец.нац.ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського; (для студ. ден. і заоч. форм навч. спец. «Облік і аудит»/ І.В. Сіменко, Л.О. Сухарева, І.М. Пальцун; каф. контролю і АГД. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 222 с.
54. Лубенченко О. Е. Фінансовий контролінг суб’єктів господарювання : навч. посібн. / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. - Алчевськ : ДонДТУ, 2010. - 116 с.
55. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М.  В. Гунченко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
56. Партин Г. О. Фінансовий контролінг: навч. посібн. / Г. О. Партин, Р. І. Задерецька - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. - 232 с.
57. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: Навч. посіб./ О. О. Терещенко, Н.Д. Бабяк - К.: КНЕУ, 2013. – 406 с.
58. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту/ О. Д. Гудзинський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 c.
59. Задорожний З. В. Контролінг : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзов. – К. : Економічна думка, 2010. – 224 с.
60. Контролінг в управлінні витратами підприємств : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна та ін. - Х. : УкрДАЗТ, 2010. - 256 с.
61. Контролінг : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ А. М. Ужва. – Миколаїв : МДАУ, 2011. – 293 с.
62. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М. О. Данилюка – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 328 с.
63. Портна О. В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія 2006», 2010. – 268 с.
64. Чернова О. В. Посібник з курсу: «Контролінг в управлінні підприємством» // Ірпінь, НУДПСУ. – 2009. – 156 с.
65. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Додатки