

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та завдання фінансового контролінгу

Пристаюючи до визначення сутності контролінгу, вважаємо за необхідне дослідити еволюцію поняття “контролінг” та різноманітні підходи щодо трактування його економічного змісту.

Контролінг — нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, контролю й менеджменту. Однією з основних передумов його виникнення та швидкого розповсюдження була необхідність об’єднання різноманітних аспектів управління діяльністю підприємства.

Слово «контролінг» походить від англійського «control» – контролювати, управляти. Так, ще у XV ст. при дворі англійського короля існувала посада під назвою «контролер», завданням якого було забезпечення документального супроводу і наглядового контролю грошових і товарних потоків. Проте його ідеї були реалізовані в управлінні виробництвом пізніше, коли промислове виробництво зросло і ускладнилось настільки, що вимагало нових методів планування та контролю. Зростання масштабів промисловості США в кінці XIX та на початку XX ст. викликали необхідність поліпшення методів виробничого обліку й удосконалення методів фінансового контролю, а також підвищення вимог та ускладнення завдань обліку призвело до того, що специфічні завдання казначея (фінансового директора) та секретаря (асистента правління) були передані в організаційно оформлену службу контролінгу [61, с.109].

У німецькомовну літературу ідеї контролінгу прийшли з практики його використання дочірніми підприємствами американських корпорацій. Пізніше ідеї контролінгу було введено на підприємствах ФРН. Вони поширилися не лише на німецьких підприємствах, але й у німецькомовних країнах. У 70х рр.

минулого століття починає розвиватись теоретична концепція контролінгу, до цього часу ідеї контролінгу були відображені в розрізних публікаціях. Починаючи з першої половини 90-х років ХХ ст. ідеї контролінгу успішно впроваджуються на підприємствах колишньої НДР, Польщі, Чехії [47, с. 301].

В Україні термін «контролінг» прийшов з Німеччини. Оскільки вітчизняна термінологія поки що остаточно не сформована, в Україні використовують як синоніми терміни «контролінг» і «управлінський облік». Проте термін «контролінг» більш інформаційно місткий, він відтворює характер усього сучасного явища в управлінні та включає в себе не тільки суто облікові функції, але й увесь спектр управління процесом, досягнення кінцевої мети та результатів суб'єктом господарювання [80, с.1].

У поняття «контролінг» науковці вкладають різний зміст. Під терміном «контролінг» зарубіжний вчений Є. Майер розуміє спеціально сконструйовану інформаційну систему на основі інтеграції методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління, яка забезпечує отримання, обробку та узагальнення інформації про діяльність підприємства [39, с.6]. На нашу думку, справедливим можна вважати твердження про контролінг як інформаційну систему, проте дане визначення не визначає мети отримання даної інформації, а саме прийняття управлінських рішень.

Н.Г. Данілочкіна дає таке визначення контролінгу: «Контролінг – це функціонально обособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень» [32, с.8]. У даному визначенні ми погоджуємося із тим, що контролінг має бути відокремленим напрямом на підприємстві, а саме має здійснюватися окремим підрозділом, а не вже існуючою фінансовою службою, проте не можна погодитися із твердженням лише про виконання контролінгом фінансово-економічної коментуючої функції.

Дещо інше визначення контролінгу дають Л.О. Сухарева, С.М. Петренко: «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» [61, с. 4]. Дещо схоже визначення дають Панков В.А., Єлецьких С.Я. та Михайличенко Н.М.: контролінг – це напрям практичної діяльності на підприємстві, який полягає в забезпеченні максимальної ефективності реалізації всіх функцій управління, як то: планування, облік, аналіз, контроль, регулювання, що має максимізувати ефективність діяльності підприємства. [42, с.15]. Вважаємо, що наведені вище два визначення є доволі широкими, проте, на нашу думку, в них відсутній акцент на інформаційній спрямованості контролінгу.

У вступі до російського видання книги Х.Й. Хольмут, М.Л. Лукашевич та О.М. Тихоненкова пишуть: «Відоме достатньо широке і загальне розуміння контролінгу як цілісної концепції управління підприємством, спрямованої на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку» [74, с.4]. Треба погодитись із тим, що контролінг справді має на меті покращення управління підприємством, прийняття управлінських рішень, а також із твердженням про прибуток, адже будь-яка підприємницька діяльність має єдину ціль – максимізацію прибутку. Проте дане визначення є вузьким в тому плані, що воно не виокремлює методів та інструментів, що мають використовуватися при досягненні зазначеної мети.

Такі автори, як Кармінський А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Іванова Н.Ю., у визначенні контролінгу виділяють такі його складові, як філософську, функціональну, організаційну та наукову. На нашу думку, найбільш точно зміст контролінгу відображає виділена ними функціональна складова, з точки зору якої, контролінг – орієнтована на перспективу система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівництва при здійсненні управління у всіх функціональних сферах діяльності підприємства [33, с.8-9].

Як зазначає Маргасова В.Г., загалом у сучасній західній теорії наводять три основні визначення контролінгу, авторами яких є Серфлінг Клаус (Serfling

Klaus), Ермен Х. (Ehrmann H.) та Менш Ж. (Mensch G.) [41, с.142]. Перше базується на твердженнях, що контролінг є сучасною сферою завдань, яка вже існувала раніше [83]. Так, деякі моменти свідчать про те, що контролінг частково заміщує собою сферу бухгалтерського обліку та звітності і ототожнюється з поняттям внутрішньовиробничого (управлінського) обліку. Так формується одна з його першочергових концепцій – концепція з орієнтацією на облік. Ця концепція, на думку Менша Ж., є однією з найбільш визнаних, оскільки функція інформаційного забезпечення визнається в контролінгу провідною. Контролера в рамках даної концепції визнають як менеджера з прибутку, а його діяльність оцінюють з точки зору привнесення в облік якісно нових позитивних імпульсів.

Другий напрямок - уявлення про контролінг як узагальнююче поняття для багатьох сфер, сформульоване автором Серфлінг Клаусом. [84]. Так, планування, контроль та інформаційна система можуть бути охоплені в його рамках. Проте для такого підходу, на думку Маргасової В.Г., навряд чи характерна певна наукова новизна, оскільки кожна із вищезазначених сфер має власну добре відому і чітко відокремлену сферу завдань. [41, с.142]

Третє припущення, що контролінг – це відносно нова проблемна сфера. Навіть якщо його предмет не визнають абсолютно новим, то у його рамках можливе подальше комплексне дослідження тих сфер, які раніше системно не були розглянуті в науці, а на практиці існували достатньо відокремлено [81].

Тобто, на нашу думку, доречним є виокремлення та виділення О.О.Терещенком трьох основних концепцій контролінгу:

- контролінг зорієнтований на функцію контролю — контролінг майже ототожнюється з контролем. Таке трактування є вузьким і не зовсім відповідає діапазону функцій і завдань контролінгу.
- контролінг як функція координації — контролінг має бути орієнтований на координацію окремих функцій і підсистем менеджменту. Знаходячись на перехресті обліку, інформаційного забезпечення і контролю,

він зв'язує усі ці функції воедино, інтегрує та координує їх, причому не підмінює собою управління підприємством.

- контролінг як інформаційна функція - система контролінгу має бути зорієнтована передусім на інформаційну підтримку процесу планування і контролю. Зміст концепції полягає у тому, що контролінг є елементом системи інформаційного забезпечення підприємства і зорієнтований на збір, обробку і перевірку інформації для прийняття управлінських рішень [6].

Проте, деякі автори, наприклад Шмідт А., Шнайдер Д., замість концепції, орієнтованої на функцію контролю, виокремлюють концепцію орієнтовану на бухгалтерський облік, а орієнтацію на планування та контроль включають до однієї із двох груп концепції контролінгу як функції координації.

Наша точка зору щодо визначення контролінгу є близькою до концепції з орієнтацією на інформацію, тобто першочергово контролінг має бути зорієнтований на інформаційну підтримку, проте він має приділяти значну увагу як функції контролю, так і функції координації, що мають використовуватися контролінгом як інструменти отримання інформації.

Характеризуючи внутрішній зміст поняття "контролінг" Стефаник І.Б. ідентифікує його як:

- діяльність щодо забезпечення ефективного управління;
- управління процесом одержання прибутку;
- діяльність з інформаційного забезпечення управління;
- механізм саморегулювання діяльності;
- механізм координації системи управління;
- контроль, що охоплює усі сторони діяльності;
- управлінський облік;
- коментуюча функція менеджменту;
- діяльність, спрямована на оцінку усіх сторін господарювання;
- обліково-аналітична система [59, с.150].

Отже, на нашу думку, визначення фінансового контролінгу складається із трьох складових:

- діяльність, що пов'язана із отриманням інформації для подальшої її систематизації та використання;
- діяльність, що використовує такі інструменти як облік, аудит, фінансовий аналіз, планування та бюджетування;
- діяльність, яка має допомагати у прийнятті управлінських рішень та підвищувати їх ефективність.

Про більш широкий зміст контролінгу, на нашу думку, свідчить проведений Стефаніком І.Б. аналіз його функцій (табл.1.1). [60, с.82].

Таблиця 1.1

Функції контролінгу

№	Назва функції	Зміст функції
1	Інформаційна	Вироблення контролінгової інформації для управління шляхом трансформації даних (інформаційних потоків), що надходять до відділу контролінгу.
2	Облікова	Порівняння планових і фактичних величин для вимірювання і оцінки рівня досягнення мети, встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень і підготовка пропозицій для зменшення їх кількості.
3	Аналітична	Розробка основних підконтрольних показників, що дають змогу оцінити ефективність роботи суб'єкта господарювання; визначення рівня впливу різних факторів на величину кінцевого результату; підготовка заходів з попередження й усунення відхилень у майбутньому; розрахунок прибутковості й оцінці доцільності тієї чи іншої комерційної угоди.
4	Координуюча	Узгодження окремих виробничих планів відносно загального плану в межах як короткострокового, так і довгострокового планування, складання бюджету, формування планової і цільової інформації
5	Коментуюча	Оцінка альтернативних варіантів для прийняття управлінських рішень. Контролінг готує широкий спектр можливих шляхів реалізації намічених цілей з обґрунтуваннями і коментарями.

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого

антикризового управління. Для забезпечення ефективності діяльності, а також конкурентоздатності підприємство має не тільки своєчасно виявляти несприятливі тенденції у своєму розвитку і прогнозувати банкрутство, але й знаходити адекватні шляхи та засоби виходу з кризових ситуацій із щонайменшими втратами і в найкоротші терміни.

Успішне вирішення цього завдання можливе за умов наявності відповідного інструментарію, пошуком якого займаються як вітчизняні, так і закордонні дослідники. Особливо гостро ця проблема постає для українських підприємств [29, с.23-27.].

За дослідженнями видатних вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф, А. Ослунд, А. П. Градов, Г. П. Іванов, Ю. В. Якове, Л. О. Лігоненко та інших авторів, успішне вирішення цієї проблеми потребує як обґрунтування методу антикризового управління, так і інструментарію, який дає змогу кількісно вимірювати глибину кризи.

В науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення антикризового управління. Наведемо деякі із них:

1. Р. Келлер стверджує, що антикризовий менеджмент – це особлива форма управління, пріоритетними завданнями якого є запобігання чи подолання всіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування [82, с.75].
2. Василенко В.О. визначає антикризове управління як управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими витратами та негативними наслідками. [11, с.56]
3. Терещенко О.О. зазначає, що антикризове фінансове управління – це комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінка, нейтралізація), упровадження системи антикризових

заходів, а також система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства із кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання. [63, с.15].

4. Ситник Л.С. під антикризовим управлінням розуміє здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах. [55, с.22]
5. Коротков Є.М. вважає, що антикризове управління – це управління, що здатне запобігти або пом'якшити кризи, а також управління, що здатне утримати функціонування в режимі виживання у період кризи та вивести підприємство з кризового стану із мінімальними втратами [35, с.148]
6. Булеев І.П. та Брюховецька Н.Е. антикризове управління ідентифікують як макроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації. [10, с.9]

Узагальнюючи наведені вище дефініції антикризового управління, можна стверджувати, що антикризове управління – це система управління, яка передбачає застосування специфічних управлінських, фінансових та організаційних методів та інструментів, використання яких має на меті виведення підприємства із кризи та роботу щодо запобігання появи кризових ситуацій на підприємстві.

Досліджуючи антикризове управління, варто погодитися з точкою зору Василенка В.О., який стверджує, що сутність антикризового управління виражається в таких положеннях:

- кризи можна передбачити, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;

- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки. [11, с.23]

Мета підприємців полягає у виборі методу антикризового управління, прийняттого для всіх стадій функціонування підприємства і математичного апарату, за допомогою якого можна вимірювати ступінь ризику банкрутства і впливати на нього. Як показали дослідження, проведені Івановою Н. Ю. та Соколовою Н. М., до головних методів антикризового управління слід віднести моніторинг, контролінг, диверсифікацію, реструктуризацію і санацію підприємства. Сутнісна характеристика та сфери застосування цих методів наведено в Додатку А, який складено авторами Івановою Н. Ю. та Соколовою Н. М. [26].

Контроль у системі антикризового управління являє собою процес забезпечення реалізації його функцій та принципів відповідно до встановлених керівництвом підприємства цілей та завдань. Саме контроль, на думку Терещенко О.О., об'єднує в єдине ціле основні функції антикризового управління. Надаючи інформацію про відхилення фактичних показників від планових чи нормативних, аналізуючи причини відхилення та обґрунтовуючи необхідні дії щодо виправлення ситуації, він є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління та системою управління [6].

Контроль є окремою функцією антикризового управління, в межах якої реалізується контрольний процес, забезпечуючи зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими. Будучи об'єктивно необхідною функцією менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу. Основним завданням контролю в системі антикризового управління, на думку Терещенко О.О., є корегування поведінки підконтрольного об'єкта, спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми, блокування відхилень, що виявляються, та

приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства орієнтується на створення умов для досягнення встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу [6].

Контролінг в антикризовому управлінні і до цього часу залишається мало розробленою проблемою. Тому актуальними є питання з розроблення завдань і функцій контролінгу в управлінні кризовими явищами, обґрунтування змісту контролінгу, розроблення системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації, використання методів контролінгу в антикризовому управлінні підприємством.

До пріоритетів антикризового фінансового контролінгу належать: забезпечення функціонування ризик-менеджменту (завдяки введенню контролінгу ризиків) та функціональна підтримка прийняття антикризових фінансових рішень. Як зазначає Терещенко О.О., антикризовий фінансовий контролінг має концентруватися на вирішенні таких основних завдань:

- розроблення ефективної концепції антикризового менеджменту та, у разі необхідності, плану санації;
- упровадження (або підвищення ефективності функціонування) системи ризик-менеджменту з тим, щоб прискорити виявлення кризових явищ та забезпечити прийняття адекватних заходів для їх подолання;
- експертна та інформаційна підтримка управлінських рішень у процесі реалізації окремих антикризових заходів (модулів);
- контроль за реалізацією антикризової концепції, своєчасне виявлення відхилень, додаткових ризиків та шансів з відповідною корекцією планів [7].

Антикризовий фінансовий контроль передбачає контрольне спостереження за показниками господарсько-фінансової діяльності підприємства в перебігу реалізації антикризової програми, їх обсягом та динамікою порівняно з початком антикризового процесу та визначеними цільовими параметрами. Важливою умовою раціональної організації

антикризового контролю є ідентифікація об'єктів контрольного нагляду в межах окремих типів контролю: стратегічного, тактичного та оперативного.

Об'єктом стратегічного контролю має бути сукупність передумов, на яких групується розробка антикризової програми (стан та перспективи розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, державне регулювання підприємницької діяльності, поведінка кредиторів тощо). Основним завданням стратегічного контролю є виявлення потреби в корегуванні антикризової програми підприємства, якщо зовнішні та внутрішні зміни зумовлюють недостатню результативність або неадекватність визначених антикризових заходів.

Об'єктом тактичного контролю є результати реалізації антикризової програми та фінансово-господарський стан підприємства в цілому. Завданням організації тактичного контролю є перевірка відповідності фактично досягнутих результатів діяльності цільовим параметрам, встановленим при розробці антикризової програми, безумовне виконання поставлених завдань з фінансового оздоровлення підприємства.

Об'єкти оперативного контролю - це параметри виконання окремих антикризових заходів, передбачених програмою, час виконання окремих процедур (етапів роботи), досягнуті результати тощо. Отже, оперативний контроль полягає у встановленні відхилень у перебігу виконання окремих завдань на рівні окремих виконавців [6].

Тобто, антикризовий фінансовий контролінг є важливою складовою антикризового фінансового менеджменту, який виступає елементом, що контролює, стримує та зменшує прояв ризиків у функціонуванні підприємства та є однією із головних систем, що мають запроваджуватися на підприємствах, як системи із управління ризиками.

Роль контролінгу в концепції антикризового управління зводиться до того, що він через свій функціональний інструментарій повинен забезпечити:

- дієздатність системи ризик-менеджменту (на основі запровадження контролінгу ризиків);

- планування антикризових заходів;
- імплементацію та контроль за виконанням відповідних планів.

До запропонованої системи антикризового фінансового контролінгу для підприємств Терещенко О.О. включає такі основні елементи:

1. Контролінг ризиків, у тому числі система раннього попередження та реагування;
2. Стратегічне фінансове планування; рекомендується використовувати такі методи як мозкова атака, метод Дельфі, вартісний та портфельний аналізи, бенчмаркінг, розробка сценаріїв, Balanced Scorecard.
3. Інтегрована система бюджетів, ключовим інструментом якої є інтегрований бюджет основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
4. Управлінський облік: система обліку та розрахунку витрат і доходів, яка ґрунтується на аналізі точки беззбитковості, розподілі витрат на постійні та змінні, розрахунку суми покриття та витрат втрачених можливостей тощо;
5. Стратегічний та бюджетний контроль: ідентифікація фактичних даних, план/факт порівняння та аналіз відхилень [64, с.31].

Підсумовуючи усе вищеописане, можна зазначити, що:

1. Зміст фінансового контролінгу складається із трьох складових:
 - діяльність, що пов'язана із отриманням інформації для подальшої її систематизації та використання;
 - діяльність, що використовує такі інструменти як облік, аудит, фінансовий аналіз, планування та бюджетування;
 - діяльність, яка має допомагати у прийнятті управлінських рішень та підвищувати їх ефективність.
2. Контролінг – це система управління, спрямована на функціональну підтримку антикризового менеджменту. Цільові орієнтири контролінгу повинні бути підпорядковані цілям і завданням антикризового управління. Слід забезпечити тісну інтеграцію елементів концепції контролінгу та концепції антикризового управління;

3. Антикризове управління – це система управління, яка передбачає застосування специфічних управлінських, фінансових та організаційних методів та інструментів, використання яких має на меті виведення підприємства із кризи та роботу щодо запобігання появи кризових ситуацій на підприємстві;

4. Антикризовий фінансовий контролінг є важливою складовою антикризового фінансового менеджменту, який виступає елементом, що контролює, стримує та зменшує прояв ризиків у функціонуванні підприємства та є однією із головних систем, що мають запроваджуватися на підприємствах, як системи із управління ризиками.

1.2. Контролінг ризиків у системі антикризового фінансового управління

На сьогодні немає однозначного розуміння сутності ризику. Термін «ризик» походить від грецьких слів *gidsikon*, *gidsa* – стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати між скель. У французькій *risque* – погроза, ризикувати (буквально об'їжджати стрімчак, скелю). [18, с.5]

Розглянемо ряд визначень ризику, що даються вітчизняними і закордонними вченими:

1. На думку Вітлінського В.В., ризик – це економічна категорія, що відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно наявних невизначеності і конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обмежені можливими загрозами і невикористаними можливостями. [13, с.3]

2. Таран О.В. визначає фінансовий ризик як невід'ємну складову будь-якої фінансової діяльності, яка являє собою неминучі фінансові відносини, що

мають різні напрями прояву через виникнення об'єктивно наявної недостатності, неточності або надмірності економічної інформації щодо здійснення певних подій або їхньої випадковості, та обчислюється на підставі оцінки ймовірності втрат унаслідок здійснення під час таких подій деякої господарської діяльності. [62, с.23]

3. Собчак А.А. відзначає, що "ризик – це небезпека виникнення небажаних наслідків, відносно яких невідомо, настануть вони чи ні" [57,с.12]

4. На думку Гранатурова В. М., ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої існує можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети. [18, с.7]

5. Під економічним ризиком Чернова Г. В. розуміє якусь можливість виникнення збитку, вимірюваного в грошовому виразі. [75, с.5].

6. За визначенням Рогова М.А., ризик – це можливість настання яких-небудь очікуваних подій, можливість відхилення яких-небудь величин від деяких їх (очікуваних) значень. [49, с.11].

На нашу думку, найбільш точно, хоча і дещо вузько визначення ризику дає Собчак А.А., всі інші наведені твердження зводяться до даного визначення. Ризик має три найбільш характерні властивості і цю думку поділяють всі наведені вище автори: суперечливість, альтернативність, невизначеність.

Підприємницька діяльність завжди супроводжується різного роду ризиками. Підприємець може зазнавати втрат через ушкодження або знищення засобів виробництва, невиконання контрагентами умов договорів. Окрім цього, можливі значні фінансові втрати через зниження заздалегідь обумовленого рівня рентабельності, через необхідність компенсувати шкоду, заподіяну найманим робітникам внаслідок нещасного випадку на виробництві, а також споживачам продукції цього підприємства. Розроблена Говорушко Т.А. класифікація підприємницьких ризиків, яка відображає їх різноманітність, представлена в Додатку Б [15].

У зв'язку з розвитком ринкових відносин у нашій країні, підприємницька діяльність здійснюється в умовах зростаючої невизначеної ситуації та мінливості економічного середовища, що сприяє виникненню неясності та невпевненості в отриманні очікуваного кінцевого результату. Це призводить до зростання небезпеки виникнення не передбачуваних подій, тобто ризику.

Перспективу розвитку підприємства можна визначити з деяких певних точок впевненості, якщо завчасно передбачити діапазон можливих ризиків, які, як правило, виникають при наявності конкретних умов і обставин.

Серед зазначених авторами Лапустою М.Г. та Шаршуковою Л.Г. зовнішніх факторів ризику прямої взаємодії можна виокремити наступні найбільш суттєві, які на даний момент сформулювалися в Україні:

- несвоєчасність регулювання керівництвом, яке виражене очікуванням значних законодавчих змін з деякою ймовірністю введення їх в дію;
- нестабільність існуючого податкового законодавства, що обмежує господарську діяльність підприємства;
- дія прямих і потенційних конкурентів, виробництво продуктів-замінників;
- високий ступінь економічної залежності від постачальників;
- спад загального життєвого рівня населення, зміни потреб;
- кримінальні обставини, тощо. [37, с.87]

Усі ці фактори здатні стати прямою загрозою для підприємства, а, отже, серйозним джерелом створення ризикової ситуації.

Крім факторів, що створюють пряму взаємодію на здійснення ризику, також існують зовнішні фактори ризику непрямої взаємодії. До них відносяться:

- можливі зміни в економіці та їх потенційний вплив на рівень цін, наприклад темпи інфляції;
- політична стабільність в державі;

- можливі зміни в технології виробництва, застосування нових комп'ютерних технологій з метою проектування нових товарів та послуг в управлінській діяльності;
- соціальна сфера, включаючи зміни суспільних цінностей, відносини, традиції. [37, с.89]

Таким чином, на нашу думку, для ефективної роботи система управління підприємством має включати в себе таку складову, як контролінг ризиків.

Вважаємо, що під контролінгом ризиків слід розуміти комплексну систему управління ризиками підприємства.

Фінансовий контролінг ризиків, на думку Бланка І.А., являє собою регулятора керуючих систем, що координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим ризик-аналізом, фінансовим ризик-плануванням і внутрішнім ризик-контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках керування фінансовими ризиками підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних його результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на його нормалізацію. [8, с.112]

Як зазначає Шульга Н.П., метою контролінгу ризиків є оцінка здатності підприємства наражатися на ризик та доцільності його прийняття, враховуючи очікувану дохідність. Оцінка здатності підприємства наражатися на ризик приймає форму ліміту на загальну ризикову позицію підприємства, а доцільність його прийняття – розмір премії за ризик, згідно із відповідною шкалою, яку розроблятиме ризик-контролер. Об'єктом контролінгу ризиків є формування загальної картини ризиків, здійснення їх виміру та встановлення допустимої межі втрати капіталу в результаті настання ризиків. При цьому ризик-контролер має визначати загальну ризикову позицію, а також розробляє пропозиції щодо встановлення лімітів на окремі балансові позиції банку, які враховуються при моделюванні планової структури балансу [78].

На думку Бланка І.А., основними функціями контролінгу ризиків є:

- спостереження за ходом реалізації ризикових рішень, установлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- вимір ступеня відхилення фактичних результатів фінансового ризик-менеджменту від передбачених;
- діагностування по розмірах відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства й істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних ризикових рішень по нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених мети і показників;
- коректування при необхідності окремих цілей і показників ризик-менеджменту у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства. [8, с.112-113]

Контролінг ризиків на підприємстві, на думку Приходько Є., має будуватися за наступними основним етапами (рис.1.1):

1. Визначення об'єкта контролінгу. Це загальна вимога до побудови будь-яких видів контролінгу на підприємстві з позицій цільової його орієнтації. Об'єктом контролінгу ризиків є ризикові рішення по основних аспектах фінансової діяльності підприємств.

2. Визначення видів і сфери контролінгу. Відповідно до концепції побудови системи контролінгу, він підрозділяється на наступні основні види; стратегічний контролінг; поточний контролінг; оперативний контролінг. Кожному з перерахованих видів контролінгу повинна відповідати певна його сфера.

3. Формування системи пріоритетів контрольованих показників. Вся система показників, що входять у сферу кожного виду фінансового ризик-контролінга, рейтингується по значимості. У процесі такого ранжирування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі з контрольованих показників даного виду контролінгу; потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якого перебувають у факторного

зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня; аналогічним чином формується система пріоритетів третього й наступного рівнів. Такий підхід до формування системи контрольованих показників полегшує підхід до їхнього розкладання при наступному поясненні причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями.

4. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Після того, як визначений перелік контрольованих показників, виникає необхідність установлення кількісних стандартів по кожному з них. Такі стандарти можуть установлюватись як в абсолютних, так і у відносних показниках. Стандартами виступають цільові стратегічні нормативи, показники поточних планів і бюджетів, система державних або розроблених підприємством норм та нормативів і т.п.

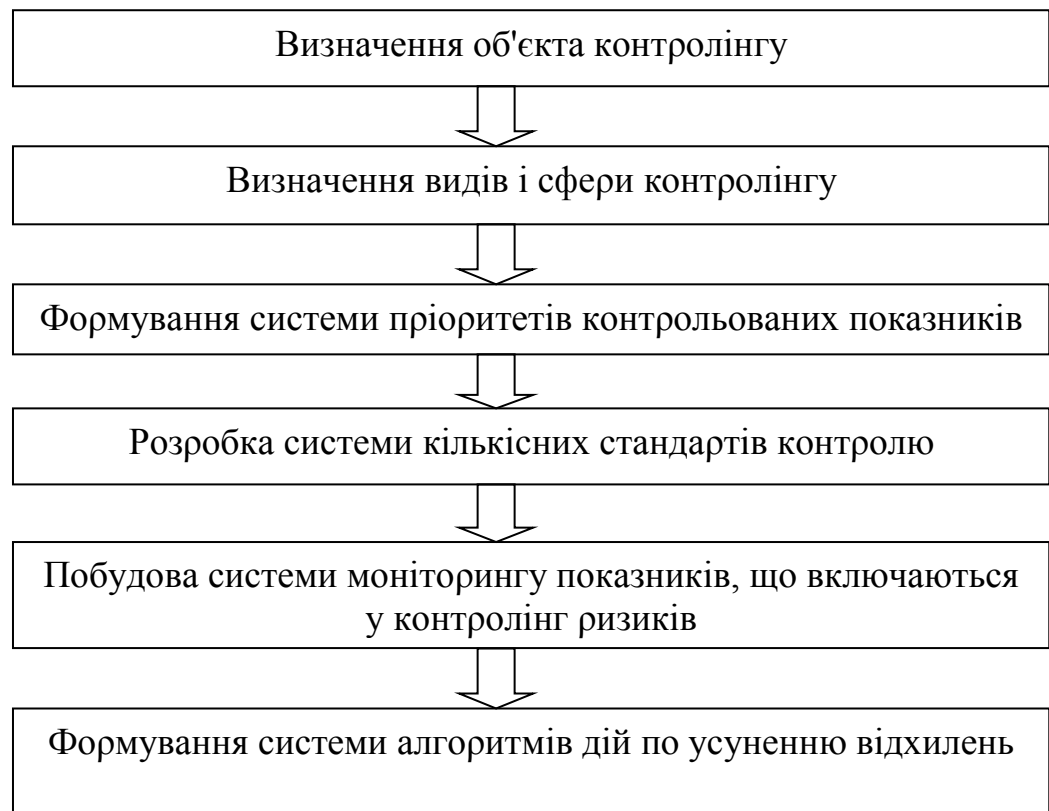


Рис. 1.1. Основні етапи побудови контролінгу ризиків

5. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у контролінг ризиків. Система моніторингу становить основу контролінгу ризиків, саму активну частину його механізму. Система фінансового

моніторингу являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за найважливішими показниками фінансової діяльності, підданими факторів ризику, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень.

6. Формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень є заключним етапом побудови контролінгу ризиків на підприємстві. [46]

Управління ризиками (ризик-менеджмент) є важливою складовою контролінгу ризиків, тому вважаємо за доцільне дати характеристику даному елементу.

Управління ризиком - сукупність послідовних заходів антиризикової діяльності, застосування яких має комплексний, системний характер. Управління ризиком передбачає розробку та реалізацію економічно - обґрунтованих для даного підприємства рекомендацій і заходів, спрямованих на зменшення вихідного рівня ризику до прийняттого кінцевого рівня. Управління ризиком опирається на результати оцінки ризику, техніко-технологічний і економічний аналіз виробничого потенціалу та середовища функціонування підприємства, маркетингові та інші дослідження.

Система ризик-менеджменту (СРМ), на думку Терещенко О.О. – це сукупність заходів з ідентифікації, оцінки, нейтралізації та контролю за ризиками фінансово-господарської діяльності. Йдеться передусім про комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, діагностика банкрутства, впровадження системи попереджувальних заходів тощо. СРМ має бути сфокусована не лише на управлінні ризиками, а й на виявленні потенційних шансів та нових стратегічних факторів покращення фінансово-господарської діяльності. Економіка вимагає, щоб система ризик-менеджменту у тому чи іншому вигляді була запроваджена на усіх підприємствах. Причому обов'язковим та об'єктивно необхідним є запровадження ризик-менеджменту у фінансово-кредитних установах, небанківських фінансових організаціях,

акціонерних товариствах та інших підприємствах, які прагнуть бути представленими на фондовому ринку. [64, с.28]

Гольдштейн Г.Я. визначає, що теорія ризик-менеджменту ґрунтується на трьох базових поняттях: корисності, регресії і диверсифікації.

У 1738 швейцарський математик Данило Бернуллі доповнив теорію вірогідності методом корисності або привабливості того або іншого результату подій. Ідея Бернуллі полягала в тому, що в процесі ухвалення рішення люди приділяють більше уваги розміру наслідків різних результатів, ніж їх вірогідність.

В кінці ХІХ століття англійський дослідник Ф. Гальтон запропонував рахувати регресію або повернення до середнього значення універсальною статистичною закономірністю. Суть регресії трактувалася ним як повернення явищ до норми з часом. Згодом було доведено, що правило регресії діє в найрізноманітніших ситуаціях, починаючи з азартних ігор і розрахунку вірогідності виникнення нещасних випадків, і закінчуючи прогнозуванням коливань економічних циклів.

У 1952 аспірант Університету Чикаго Гарі Марковіц в статті «Диверсифікація вкладень» («Portfolio Selection») математично обґрунтував стратегію диверсифікації інвестиційного портфеля, зокрема, він показав, як шляхом продуманого розподілу вкладень мінімізувати відхилення прибутковості від очікуваного показника. У 1990 Г. Марковіцу присуджена Нобелівська премія за розробку теорії і практики оптимізації портфеля фондових активів.[16, с.69]

Ключові етапи ризик-менеджменту, визначені Гуцом А.Н., наведені на рисунку 1.2. [16, с.74].

Заключним етапом ризик-менеджменту вважається етап вибору методів і інструментів управління ризиком.

Ризик-менеджмент має свою систему правил і прийомів для прийняття рішень в умовах ризику: не ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал; передбачати наслідки ризику; позитивне рішення приймається лише

при відсутності сумнівів; не ризикувати великим заради малого; не можна вважати, що завжди існує тільки одне рішення, можливо, є й інші варіанти.

Повністю уникнути ризику практично неможливо, але, знаючи джерело втрат, підприємець здатний знизити загрозу, зменшити дію несприятливих факторів. Простий і досить ефективний прийом вивчення можливих загроз - розподіл їх на внутрішні та зовнішні.



Рис.1.2. Ключові етапи ризик-менеджменту

Як зазначає Резніченко В.Ю., існує декілька стратегій управління ризиком, а саме:

- ухилення (уникнення) від ризику – полягає у відмові від операцій, що пов’язані із ризиком;
- передача ризику – полягає в передачі ризику шляхом страхування або перестраховування, використання факторингу чи інших механізмів розподілу матеріальної відповідальності;
- зниження ризику – зниження ризику за рахунок антиризикових програм та подій, що включають додатковий збір інформації, розвідувальну діяльність;

- обмеження ризику – полягає в обмеженнях, в тому числі лімітуванні по основним напрямкам фінансового ризику ;
- захист від ризику (хеджування) [48, с.75].

Отже, контролінг ризиків є важливою складовою як загалом системи управління підприємством, так і вчасності системи антикризового управління підприємством, оскільки ризики – це фактори виникнення кризи на підприємстві. Система антикризового контролінгу на підприємстві має обов'язково включати в себе систему контролінгу ризиків, адже налагоджений на підприємстві ризик-менеджмент здатний не лише управляти ризиком в момент його виникнення та знизити можливі збитки та наслідки, а й розробити заходи щодо уникнення даного ризику та не торкання ним підприємства, що в свою чергу призводить до зменшення вірогідності настання кризи та банкрутства підприємства, а отже, і підвищення ефективності управління підприємством.

1.3. Організаційні основи впровадження антикризового фінансового управління на підприємствах

В Україні контролінг почав запроваджуватися на початку 90-х років.

Процес впровадження системи контролінгу відбувається шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, планування, контролю в єдину систему обробки інформації для прийняття рішень. Ми погоджуємось із визначеними Волянником Г.М. основними причинами появи на сучасних підприємствах такого нового напрямку, як контролінг:

✓ Нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і т.д.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість по заробітній платі, пошук надійних партнерів і постачальників) факторів висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством.

✓ Необхідність пошуку все більш нових і розроблених систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це, у свою чергу, передбачає вироблення механізмів координації усередині системи управління.

✓ Істотні зміни в організації й методологія системи інформаційного забезпечення.

✓ Відсутність коментарів до різних варіантів управлінських рішень. [14, с.154]

Проте у більшості українських підприємств, за нашими спостереженнями, сьогодні відсутня служба контролінгу, функції контролера передаються планово-економічній службі, або ж бухгалтерії, хоча потреби сучасних менеджерів у професійних послугах бухгалтерів вже давно вийшли за рамки лише інформаційної підтримки. Керівництво підприємства потребує вже сьогодні аналітичної обробки облікової інформації для прийняття управлінських рішень.

Розгортання глобальної економічної кризи, спричиненої дестабілізацією світової фінансової системи, призвела до рецесії світового масштабу. Кризові явища зачепили як країни з розвиненими ринковими відносинами, так і країни, що знаходяться на етапі трансформаційних перетворень. В Україні, на тлі внутрішньої економічної та політичної кризи, фактичного розвалу системи влади та системи управління економікою, нестабільність світової фінансової системи позначилась в повній мірі та призвела до інтенсивного поширення кризових явищ, результатом яких стало скорочення темпів виробництва та падіння рівня життя населення.

Негативні тенденції в економіці України характеризуються поглибленням макроекономічних структурних диспропорцій, що призводить до подальшої нестабільності:

- вперше за останні 10 років відбулось скорочення обсягів промислового виробництва: за підсумками 2019 на 3,1% відносно попереднього року, за підсумками січня 2020 – на 34,1% відповідно;

- суттєво посилюються інфляційні процеси: рівень індексу споживчих цін за підсумками 2019 р. становив 122,3% у річному обчисленні, такий рівень інфляції в Україні востаннє спостерігався у 2000 році, а у 2020 році - 112,3 %;

- внаслідок розгортання валютної кризи знецінились заощадження населення (девальвація офіційного курсу гривні протягом вересня 2019 р. – січня 2020 р. становила 59%, що поряд з девальвацією російського рубля, ісландської крони, польського злотого та австралійського долара є найвищим показником в світі);

- збільшується рівень доларизації національної економіки та зменшується довіра до національної валюти: частка валютних депозитів в структурі грошової маси М3 зросла з 23% за підсумками 2018 р. до 31% за підсумками січня 2020 р.;

- намітилась тенденція до скорочення реальної середньої заробітної плати найманих працівників - в грудні 2019 р. – 97%, в листопаді 2020 р. – 94,2% до відповідного місяця попереднього року;

- збільшився негативний баланс зовнішньоторговельних операцій (за оцінками НБУ – 16 млрд. дол. США, або близько 9% ВВП);

- обсяг експорту товарів України за січень – листопад 2020р. становив 35602,9 тис. дол. США і по відношенню до 11 місяців 2019р. склав 56,6%, імпорту – відповідно 40417,9 тис. дол. та 50,1%. Від’ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами – 4815 тис. дол. (за відповідний період 2019р. – також від’ємне 17857 тис. дол.);

- зріс рівень безробіття: кількість незайнятих громадян, які перебували на обліку в державній службі зайнятості, зросла з 536,7 тис. осіб на 1 грудня 2020р. до 542,8 тис. осіб на 1 січня 2021р. Рівень зареєстрованого безробіття в цілому по країні за грудень 2020р. зріс на 0,1 в.п. і на 1 січня 2021р. становив 1,9% населення працездатного віку;

- загострилися проблеми в сфері державних фінансів: рівень виконання дохідної частини загального фонду державного бюджету за підсумками січня 2020 р. становив 86%, а фінансування видатків – 83%. [87]

Згідно даних Державного комітету статистики України в 2020 році лише 58,7% підприємств України отримали прибуток, що на 4,1% менше за 2019 рік. Упродовж 2019 року 62,8% підприємств України були прибутковими й одержали 193,66 млрд. грн. прибутку. Збитково у 2020 році працювали 41,3% підприємств, а у 2019 році – 37,2% підприємств, збитки яких становили 184,71 млрд. грн. Такими виявилися підприємства будівництва, торгівлі, охорони здоров'я, торгівлі та інші. За підсумками 2019 р. збитки підприємств зросли в 1,8 рази та склали 8,6% ВВП, в т.ч. в промисловості – в 2,8 рази та 3,9% ВВП відповідно. Фінансові результати діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2019 рік наведено в Додатку В. Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств України (без малих підприємств, банків і бюджетних установ) за січень-вересень 2020 року становить 3,6%, від'ємне значення даного показника характерне для фінансової діяльності - -2,2%, надання комунальних та індивідуальних послуг та діяльності у сфері культури та спорту - -17,4%. Найбільшу рентабельність мають підприємства транспорту та зв'язку + 11,5%. [87]

Динаміку збитковості діяльності підприємств у % до загальної кількості підприємств за останні 9 років можна побачити на розробленому нами рис.1.3.

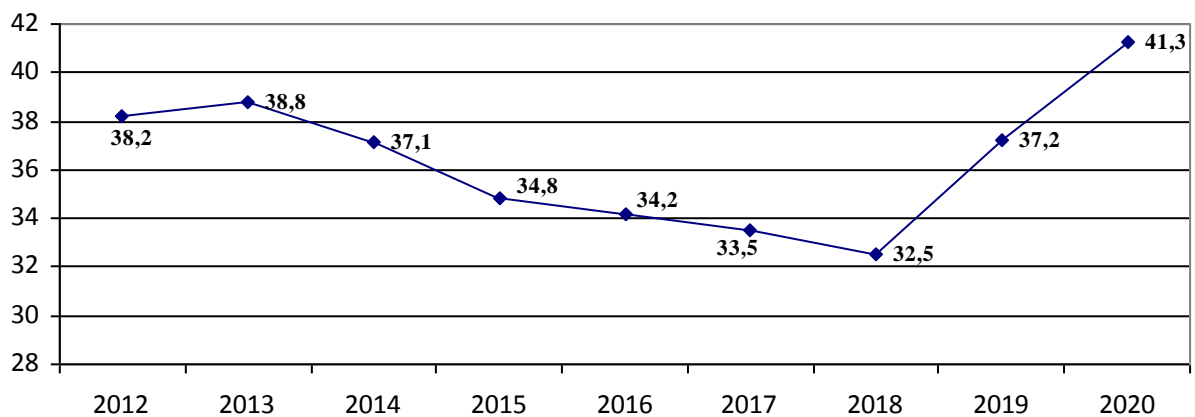


Рис.1.3. Кількість збиткових підприємств України у 2012-2020 рр., %

Як видно із рис.1.3 відсоток збиткових підприємств у період з 2013 до початку 2019 року мав динаміку до зниження, проте у 2019 році він різко збільшився, що загалом пов'язано із економічною кризою в країні та світі.

Можна сказати, що становище вітчизняних підприємств в цілому погане. Але, наприклад, підприємства Німеччини виживають під впливом зовнішніх факторів, на відміну від наших підприємств, які є збитковими. Це можна пояснити тим, що вони зосередили свою увагу на ефективному управлінні. Якщо наші підприємства користуються моделями обліку, статистики й аналізу, які орієнтуються на збір і обробку даних за минулі періоди, то німецькі підприємства вже давно перейшли на контролінг.

Сафаров О. виділяє наступні групи чинників, що перешкоджають організації контролінгу на підприємстві:

- історичні, зумовлені сформованих роками поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів;
- психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале;
- організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу;
- методичні, які виникають внаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу [52, с. 28].

Проте варто зазначити, що у сучасних реаліях умов для активного запровадження контролінгу на українських підприємствах цілком достатньо, зокрема:

- ✓ зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;

- ✓ ускладнення системи управління підприємством, що вимагає механізму координації всередині системи управління;
- ✓ наявність інформаційного буму при недостатності суттєвої інформації, що потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;
- ✓ поширення загальнокультурного прагнення до синтезу, інтеграції різних областей знань і людської діяльності.[59, с.152]

Як зазначає Гулін Д.В., на першому етапі створення служба контролінгу може являти собою нечисленну робочу групу, що виконує роль аналітичної служби й забезпечує керівників оперативною інформацією про стан витрат на підприємстві, періодично складає розгорнуті звіти, прогнозує показники фінансово-економічного становища підприємства, проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з витратами й прибутком, налагоджує методику стратегічного й оперативного планування. Отже, служба контролінгу на підприємстві повинна являти собою невелику групу висококваліфікованих фахівців, що володіють більшими повноваженнями й доступом до всього обсягу економічної інформації. Службу контролінгу треба підпорядкувати заступникові генерального директора з економічних питань або самому генеральному директору. Заступникові генерального директора з економічних питань підпорядковуються також головний бухгалтер і начальники фінансового й планово-економічного відділу, начальник служби збуту (таким чином, служба контролінгу, фінансовий й планово-економічний відділи, бухгалтерія незалежні від начальників інших відділів і мають високий статус). Навіть у деяких випадках, служба контролінгу потрапляє певною мірою в привілейоване становище, оскільки наказом заступника генерального директора з економічних питань інші служби зобов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію. Тому не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу начальникові планово-економічного відділу або головному бухгалтерові, незважаючи на подібність функцій цих служб до функцій служби контролінгу [19, с.21].

Проте реальна ситуація завжди відрізняється від ідеальної. Планово-економічний відділ займається аналітичною роботою на підприємстві, він складає планові кошториси витрат і калькуляції на окремі види продукції, робіт і послуг, на підставі даних бухгалтерії складає фактичні кошториси витрат і калькуляції, визначає відхилення, а також виконує функції з ціноутворення (за кошторисом “витрати + нормативний прибуток”), перевірку калькуляції постачальників послуг тощо [19, с.21].

На думку Трояна О.В., варто також вказати на те, що, як і у будь-якому процесі, тут можуть мати місце і деякі негативні моменти. Їх порівняння з позитивним у організації служби контролінгу на підприємстві наведено у таблиці 1.2. [70, с.223]

Таблиця 1.2

Переваги і недоліки служби контролінгу в системі управління підприємством

Переваги створення служби контролінгу	Недоліки створення служби контролінгу
З’явиться конкретна особа (контролер), відповідальна за результати роботи і виконання покладених обов’язків	Доведеться змінити сталу організаційну структуру управління і пояснювати, навіщо це потрібно
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, і її можна буде одержувати досить оперативно. Можна швидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку і звітності за підрозділами, що полегшить комп’ютеризацію процесу управління	Виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а замість них з’являться додаткові функції. Крім того, важко знайти фахівця, який міг би працювати як контролер
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані і перевірені, якщо цим питанням буде займатися одна служба. Знизяться тенденції до ізоляції підрозділів.	Є небезпека посилення надмірного впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе незадоволення у колективі

Проте впровадження системи контролінгу на підприємстві надає цілий ряд переваг керівництву компанії та її співробітникам, що за своїм впливом на

результати господарської діяльності покриває наведені в таблиці 1.2 «мінуси». Наприклад, як зазначає Стефанік І.Б., її реалізація дозволяє:

1. Керівникові підприємства:

- 1) реально оцінити рівень фінансової стабільності та потенціал компанії;
- 2) передбачити перспективи розвитку компанії та одразу прийняти стратегічно слушне рішення, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності підприємства;
- 3) отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності компанії в зручному вигляді;
- 4) забезпечити зацікавленість не лише керівництва, а й інших співробітників у реалізації стратегічної мети та завдань компанії;

2. Фінансовому директорові та головному бухгалтеру:

- здійснювати бухгалтерський, управлінський, податковий облік та оперативне планування;
- регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень;
- формувати бухгалтерські, податкові та управлінські звіти в поточному режимі;
- моделювати різні варіанти розвитку ринку та бізнесу за принципом «Що буде, якщо...?»; [59, с.152]

Хоча підприємства і організації України працюють в умовах дії ринкових відносин нещодавно, ринкові відносини накладають особливий відбиток на організацію їх фінансово-господарської діяльності. Ринок змушує вітчизняні підприємства і організації зосереджувати увагу не лише над виробництвом продукції, а й над її збутом, шукати вигідних постачальників і покупців. Постійний пошук резервів, знаходження «вузьких місць» стають головними для тих підприємств і організацій, які думають про майбутнє, про збереження трудового потенціалу, про розширення виробництва, а не його скорочення, яке спостерігається останнім часом в Україні і є характерним для чималої кількості

великих підприємств. Саме таким підприємствам і організаціям доцільно вивчати зарубіжний досвід; організації управління, обліку і контролю, оскільки ринкова економіка передбачає, що затрати і результати діяльності підприємств будуть цілком і повністю визначатися ступенем ефективності управління, обсягом і якістю роботи кожного підрозділу і члена трудового колективу. Для об'єктивної оцінки цих параметрів необхідно буде видозмінити, перебудувати існуючу систему планування, нормування, обліку і звітності, націлити її, в першу чергу, на задоволення потреб внутрішнього управління. [20,с.39-40]

З вищесказаного можна зробити висновок, що контролінг необхідний українським підприємствам і повинен істотно підвищити ефективність їхньої роботи, зробити їх більш конкурентоспроможними.

Якраз саме у цьому може бути корисною ідея і апробований зарубіжний досвід контролінгу, який викладений у перекладених російською мовою німецьких виданнях. Звичайно, досвід західнонімецьких підприємств не може бути у нас скопійованим автоматично з ряду причин, а саме: надто різні системи бухгалтерського обліку, у т. ч. затрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції. Враховуючи той факт, що система організації бухгалтерського обліку в Україні централізована, підприємство самостійно не може змінити її, щоб зробити підґрунтя для запровадження контролінгу. Однак його можна застосовувати як систему внутрішнього оперативного управління фінансовими результатами діяльності підприємства, так як з деякою часткою умовності контролінг слід розуміти як систему управління прибутком підприємства.

В Україні послуг фінансових контролерів потребують переважно компанії з іноземним капіталом, філії і представництва міжнародних корпорацій, а також ті підприємства, які планують вийти на світовий ринок цінних паперів.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО
УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз фінансового стану підприємства за традиційних
методик фінансового аналізу

Здійснимо аналіз фінансового стану підприємства, а саме майнового стану підприємства, ліквідності активів та платоспроможності підприємства, показників фінансової незалежності та структури капіталу, використовуючи Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації від 26.01.2001 № 49/121. [2]

Оцінку прибутковості та рентабельності підприємства, показників ділової активності, ринкової активності здійснити неможливо через відсутність необхідних даних для розрахунків, оскільки Підприємство не отримує прибутку та не складає такої фінансової звітності як «Звіт про фінансові результати» та «Звіт про рух грошових коштів».

Динаміка основних показників майнового стану підприємства наведена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників майнового стану
КП «Северодонецьккомунсервис» у 2017-2020 рр.

№	Показник	Рік				Абсолютна динаміка		
		2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
1	Сума зносу	(745,3)	(1176)	(1058)	(1219)	(430,4)	(117,5)	(160,9)
2	Первинна вартість основних засобів	1430,8	2881,1	1879,8	1876	1450,3	(1001,3)	(3,8)
3	Залишкова вартість основних засобів	685,5	1705,4	821,6	656,9	1019,9	(883,8)	(164,7)
4	Вартість основних засобів, що надійшло за період	264,1	745,3	398,2	1,1	481,2	(347,1)	(397,1)

5	Вартість основних засобів, що вибули за період	8,5	29,3	1490,8	11,9	20,8	1461,5	(1478,9)
6	Вартість активної частини основних засобів	240,1	1479,6	357,2	0,0	1239,5	(1122,4)	(357,2)

Наступна таблиця 2.14 демонструє результати розрахунку коефіцієнтів оцінки майнового стану Підприємства у 2017-2020 роках.

Таблиця 2.14

**Коефіцієнти оцінки майнового стану
КП «Сєверодонецьккомунсервіс» за 2017-2020 рр.**

№	Показник	Нормативне значення	Рік			
			2017	2018	2019	2020
1	Коефіцієнт зносу	Зменшення	0,521	0,408	0,563	0,650
2	Коефіцієнт оновлення	Збільшення	0,185	0,259	0,212	0,001

Таблиця 2.15 демонструє абсолютну та відносну динаміку коефіцієнтів оцінки майнового стану підприємства.

Таблиця 2.15

**Динаміка коефіцієнтів оцінки майнового стану
КП «Сєверодонецьккомунсервіс» в 2017-2020 роках**

№	Показник	Абсолютна динаміка			Відносна динаміка, %		
		2018-2017	2019-2018	2020-2019	2018-2017	2019-2018	2020-2019
1	Коефіцієнт зносу	-0,113	0,155	0,087	-21,66%	37,95%	15,44%
2	Коефіцієнт оновлення	0,074	-0,047	-0,211	40,15%	-18,11%	-99,72%
3	Коефіцієнт вибуття	0,013	0,497	-0,511	183,13%	2426,81%	-98,78%

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки:

1) Коефіцієнт зносу є узагальнюючим показником технічного стану основних засобів. У період з 2017 по 2020 рік в підприємства він знаходиться в межах 0,65-0,4, загалом це пов'язано із змінами в основних засобах зазначеного підприємства.

2) Бажаною динамікою коефіцієнта оновлення є збільшення, у період з 2017 по 2018 роки коефіцієнт оновлення зростає (на 40,15%). В період з 2018 по 2019 рік коефіцієнт зменшується на 18,11%, а в 2020 році на 99,72%, що свідчить про повільну заміну старого устаткування новим.

3) Для ефективної роботи підприємства коефіцієнт вибуття має бути меншим за коефіцієнт оновлення, що на даному підприємстві спостерігається у 2017 та 2018 році. У 2019 та 2020 роках даний коефіцієнт більший за коефіцієнт оновлення, що свідчить про зниження потужності підприємства.

При оцінці фінансової стійкості використовуємо дані пасиву Балансу. Основні показники структури капіталу підприємства наведені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Показники структури капіталу КП «Сєвєродонецьккомунсервіс» за 2017-2020

рр.

№	Показник	Рік				Абсолютна динаміка		
		2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
1	Власний капітал	632,9	3260	2623,4	2628,1	2627,1	-636,6	4,7
2	Позичений капітал	1105132,4	1661566	2766741,4	2356079	556433,3	1105175,7	-410662,4
3	Валюта балансу	1105765,3	1664826	2769364,8	2358707,1	559060,4	1104539,1	-410657,7
4	Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
5	Оборотні активи	50456,4	27596,9	100057,2	98526	-22859,5	72460,3	-1531,2
6	Поточні зобов'язання	153632,2	173743	422863,6	289731,4	20111	249120,4	-133132,2

Таблиця 2.17 демонструє результати розрахунків показників аналізу платоспроможності (фінансової стійкості) Підприємства у 2017-2020 роках.

Таблиця 2.17

Показники платоспроможності (фінансової стійкості)

КП «Сєверодонецьккомунсервис» за 2017-2020 рр.

№	Показник	Нормативне значення	Рік			
			2017	2018	2019	2020
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,001	0,002	0,001	0,001
2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0, збільшення	-163,02	-44,83	-123,04	-72,754
3	Коефіцієнт фінансування	< 1, зменшення	1746,14	509,68	1054,64	896,495
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-2,04	-5,29	-3,22	-1,94

Таблиця 2.19 демонструє динаміку показників аналізу платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства у 2017-2020 роках.

Таблиця 2.18

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості)

КП «Сєверодонецьккомунсервис» за 2017-2020 рр.

№	Показник	Абсолютна динаміка			Відносна динаміка, %		
		2018-2017	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2018-2017	2020-2019
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,001	-0,001	0	100,00%	-50,00%	0,00%
2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	118,19	-78,21	50,286	-72,50%	174,46%	-40,87%
3	Коефіцієнт фінансування	-1236,46	544,96	-158,145	-70,81%	106,92%	-15,00%
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-3,25	2,07	1,28	159,31%	-39,13%	-39,75%

Аналіз показників фінансової стійкості дає нам змогу зробити наступні висновки:

1) Коефіцієнт автономії характеризує незалежність фінансового стану підприємства від залучених джерел. Нормативним значенням показника є $K > 0,5$. В Підприємства у період з 2017 по 2020 роки даний коефіцієнт не відповідає нормативну значенню, крім того він має дуже низьке значення: 0,001-0,002, що свідчить про низьку фінансову незалежність та зростання ризику фінансових ускладнень.

2) Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка – капіталізована, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. Їх значення в 2017-2020 роках не відповідають нормативному значенню, але це спричинене специфікою діяльності підприємства та значним відсотком капіталовкладень (біля 95 %).

3) Значення коефіцієнта фінансування свідчать про зростання заборгованості підприємства у 2018-2020 роках – має тенденцію до збільшення абсолютна і відносна зміна показника, а значення не відповідають нормативу, за яким K має бути < 1 , що пояснюється значним накопиченням забезпечень наступних витрат і платежів (цільового фінансування).

4) Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами в 2017-2020рр. має негативне значення та знаходиться набагато нижче нормативного значення, що пояснюється значним рівнем поточних зобов'язань Підприємства та низьким рівнем оборотних активів.

5) Низький рівень фінансової незалежності підприємства пояснюється значною часткою цільового фінансування в структурі балансу: в межах 95-98%, що в свою чергу пояснюється специфікою діяльності комунального підприємства, а також формою власності підприємства.

Результати розрахунку коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності підприємства наведено у таблиці 2.19.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності
КП «Сєверодонецьккомунсервис» за 2017-2020 рр.

№	Показник	Нормативне значення	Рік			
			2017	2018	2019	2020
1	Чистий оборотний капітал	> 0, збільшення	-103175,8	-146146,3	-322806,4	-191205,4
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,33	0,16	0,24	0,34
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,06	0,043	0,006	0,007

Таблиця 2.20 демонструє динаміку коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.20

Динаміка коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності
КП «Сєверодонецьккомунсервис» за 2017-2020рр.

№	Показник	Абсолютна динаміка			Відносна динаміка, %		
		2018-2017	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2018-2017	2020-2019
1	Чистий оборотний капітал	-42970,5	-176660,1	131601,0	41,65%	120,88%	-40,77%
2	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	-0,17	0,078	0,103	-51,64%	48,97%	43,72%
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,016	-0,038	0,001	-27,31%	-86,52%	19,27%
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	-0,002	0,0003	-15,56%	-89,30%	147,28%

Аналіз даних таблиць 2.19-2.20 свідчить, що підприємство має низьку ліквідність:

1) Показник чистого оборотного капіталу характеризує частку оборотних активів підприємства, яка сформована за рахунок власного та довгострокового

залученого капіталу. У період з 2017 по 2020 роки – він має негативне значення, що свідчить про неспроможність підприємства навіть оплатити власні борги.

2) Нормативним значенням коефіцієнту поточної ліквідності є $K > 1$, проте значення даного коефіцієнта в Підприємства є нижчими 1, що свідчить про те, що підприємство не в змозі погасити свої зобов'язання за рахунок оборотних активів.

3) Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності є більш жорсткими критеріями ліквідності підприємства. Нормативними значеннями є 0,6-0,8 і <0 відповідно. Але і за даними коефіцієнтами Підприємство не відповідає нормам, хоча показники абсолютної ліквідності перевищують мінімальне нормативне значення, проте дане перевищення надзвичайно низьке, а також відсутня динаміка до зростання цього коефіцієнта. Що свідчить не досить успішне функціонування підприємства.

Здійснена оцінка фінансового стану за 2017-2020 рр. свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, зниження фінансової стійкості та можливості забезпечити свою діяльність власними коштами, зменшення ефективності використання коштів підприємства. Аналіз показників діяльності за 2017-2020 рр. показує, що рівень фінансової стійкості та ліквідності не забезпечує достатню платоспроможність для виконання взятих підприємством зобов'язань.

2.2. Використання інструментів контролінгу в діагностиці фінансового стану підприємства

Для діагностики стану Підприємства використаємо наступні інструменти контролінгу:

- SWOT-аналіз;
- ABC та XYZ аналіз кредиторів;
- ABC та XYZ аналіз дебіторів;

- Аналіз ризиків.

Проведений SWOT-аналіз Підприємства демонструє таблиця 2.21. Ефективність реалізації заходів з поліпшення фінансового стану можна забезпечити шляхом планомірного використання наявного у підприємства потенціалу, а саме її сильних сторін та можливостей, а також виокремлення шляхів обмеження загроз та діяльності з приводу усунення слабких сторін Підприємства.

ABC та XYZ аналіз кредиторів та дебіторів проведемо використовуючи запропоноване Кемарською Л. Г. поєднання методів контролінгу ABC і XYZ-аналізу. [30]

Таблиця 2.21

SWOT-аналіз КП «Севєродонецьккомунсервіс»
в 2020 році

Сильні сторони	Загрози
1. Значне зростання капітальних вкладень (інвестицій); 2. Наявність висококваліфікованих спеціалістів; 3. Забезпеченість трудовими ресурсами; 4. Власні споруди та основні виробничі засоби; 5. Відсутність конкуренції; 6. Налагоджені відносини з підрядниками, поставщиками;	1. Високі політичні та економічні ризики; 2. Через різке зростання курсу іноземної валюти зростають ціни на будівельні матеріали; 3. Посилення податкового тиску на виробників будматеріалів; 4. Шахрайство персоналу, неправильне визначення вартості робіт;

Слабкі сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність чітких стратегічних цілей; 2. Незначний рівень організації управлінського обліку; 3. Висока залежність від бюджетного фінансування; 4. Неузгодженість в діяльності окремих підрозділів; 5. Низький рівень оплати праці; 6. Відсутність дієвої мотивації 7. Застарілі технології та високий рівень зносу обладнання; 8. Брак обігових коштів; 9. Низька ліквідність; 10. Недостатня фінансова стійкість; 11. Значний обсяг кредиторської заборгованостей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку будівництва; 2. Підприємство має державну підтримку та підтримку міської ради; 3. Залучення вітчизняних та іноземних інвесторів; 4. Бюджетне фінансування капітальних витрат на технічне переобладнання, реконструкцію та розширення будівництва;

За допомогою ABC-аналізу здійснимо класифікація кредиторів за розміром суми заборгованості. Кредитори, що увійшли до переліку, проранжуємо відповідно до відсотку боргу кожного кредитора від загальної суми боргу. За результатами аналізу об'єднаємо кредиторів в групи А, В, С. Група А формується з тих кредиторів, накопичений відсоток по яких сягає 35-50%.

На рисунку 2.3 зображено матрицю комбінування методів ABC і XYZ під час аналізу кредиторів, результатом якого є визначення найважливіших кредиторів, що увійшли до груп AX, AY, BX. До цієї групи належить головний підрядник підприємства та його підрозділи. Саме на них має концентруватися основна увага Підприємства, а сили керівництва підприємства повинні бути спрямовані на налагодження відносин з ними.

	Кредитори X	Кредитори Y	Кредитори Z
Кредитори A	БМУ-3 КМБ		

Кредитори В	БМУ-6 КМБ, ТЗ-14 КМБ, ТЗ-4 КМБ,	ТЗ-7 КМБ	
Кредитори С	Talgo	ТОВ "Експрес МС"	ТОВ "Електросервіс",



- Коло найважливіших кредиторів;
- Коло другорядних кредиторів;
- Коло непостійних кредиторів з незначною сумою боргу.

Рис. 2.3. Матриця комбінування ABC- і XYZ-аналізу кредиторів
КП «Сєверодонецьккомунсервіс» на 01.01.2020

За допомогою ABC-аналізу здійснимо класифікацію дебіторів за величиною суми боргу. Методика його проведення аналогічна методиці ABC-аналізу кредиторів. Таким чином, заборгованість дебіторів групи А найбільша та складає 30-50%, групи В –10- 30%, групи С – незначна, до 10-% від загальної суми дебіторської заборгованості (табл. 2.24).

За даними матриці комбінування ABC- і XYZ-аналізу дебіторів, зображеної на рисунку 2.4, впливає, що підприємству необхідно перш за все вжити заходів щодо погашення дебіторської заборгованості боржників, що були віднесені до груп АХ, АУ, ВХ, тобто ТОВ "Інтелект-сервіс". Другорядними дебіторами є ті контрагенти, що увійшли до груп СХ, ВУ, АZ. Відповідно стягнення заборгованості з дебіторів груп СУ, CZ, ВZ має мінімальну ймовірність і незначну суму.

	Дебітори Х	Дебітори У	Дебітори Z
--	------------	------------	------------

Дебітори А			КП "Будремівест"
Дебітори В	БМУ-2 КМБ		БМУ-5 КМБ
Дебітори С	БМУ-3 КМБ	БМУ-6 КМБ	ТЗ-3 КМБ



- зона першочергового стягнення дебіторської заборгованості;
- зона другорядного стягнення;
- зона безнадійного стягнення.

Рис 2.4. Матриця комбінування ABC- і XYZ-аналізу дебіторів
КП «Сєвєродонецьккомунсервис» на 01.01.2020 р.

Далі проведемо аналіз ризиків діяльності підприємства. Визначимо специфічні причини виникнення ризиків підприємства та приклади наслідків, що найбільш характерні для даного підприємства на сьогоднішній день.

В таблиці 2.22 наведено основні чинники завищення витрат підприємства, на основі яких виокремимо основні чинники ризиків.

Таблиця 2.22

Чинники на наслідки завищення витрат
КП «Сєвєродонецьккомунсервис»

Подія	Наслідок
Несвоєчасне прийняття бюджету щодо	• Відсутність коштів на

Подія	Наслідок
фінансування будівництва на поточний рік	будівництво та реконструкцію об'єктів з початку року <ul style="list-style-type: none"> • Неможливість оплати укладених договорі. • Виникнення зобов'язань щодо сплати штрафних санкцій
Неправильне визначення вартості робіт, помилки про розрахунках	Завищення витрат на оплату вартості робіт, виконуваних підрядними організаціями
Зростання рівня цін протягом року - коливання цін на будівництво та реконструкцію об'єктів	Зростання витрат на будівництво та реконструкцію
Проведення тендерних робіт із порушенням законодавства	Додаткові витрати на проведення повторних тендерних робіт
Розробка додаткової проектно-кошторисної документації	Додаткові витрати на розробку
Шахрайство при визначенні вартості робіт	Завищення витрат на оплату вартості робіт, виконуваних підрядними організаціями
Невідповідність кількості та вартість будівельних матеріалів, машин і механізмів, які внесено до актів виконаних робіт, кількості й вартості будівельних матеріалів, списаних за даними бухгалтерського обліку підрядних організацій, та фактичними витратами, пов'язаними з роботою машин і механізмів.	Завищення витрат на оплату вартості робіт, виконуваних підрядними організаціями

За результатами ревізії КП «Севєродонецьккомунсервіс», проведеною КРУ України в 2018 році, виявлено порушення на суму 54,8 тис. грн., із них:

- незаконні витрати бюджетних коштів, що призвели до збитків – на 3,8 тис. грн.
- неотримання фінансових ресурсів – на 0,2 тис. грн.

- завищення вартість робіт, виконаних за рахунок бюджетних коштів, на 1,89 тис. грн.

Крім того виявлено недотримання вимог Закону України "Про закупівлю товарів, робіт та послуг за державні кошти" в частині укладання договорів (взяття зобов'язань) без проведення тендерних процедур на загальну суму 364 тис. грн., за якими сплачено 50,8 тис. грн. та проведено тендерні процедури з порушенням встановленого порядку на загальну суму 113,1 тис. грн. Необґрунтовано збільшено вартість робіт до 1087,2 тис. грн. за договором з будівництва.

Визначимо специфічні причини виникнення ризиків підприємства та приклади наслідків, що найбільш характерні для даного підприємства на сьогоднішній день (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Характерні причини виникнення ризиків для
КП «Сєверодонецьккомунсервис»

Причина	Можливі наслідки
1. Тривале утримання недобудованих об'єктів на балансі Підприємства для завершення яких не вистачає коштів, а саме не відбувається фінансування	Виникнення техногенних аварійних ситуацій, зростання витрат на обслуговування цих ситуацій. Зростання витрат на добудову. Зростання витрат внаслідок переоцінки будівництва.
2. Дублювання запланованих заходів бюджетними програмами та невідповідність місцевих програм державним, що призводить до невизначеності відповідальних виконавців, строків, необхідних обсягів фінансування	Зайве витрачання коштів на розробку проектно-кошторисної документації будівництва чи реконструкції одного об'єкту по окремим програмам. Повернення назад наданих коштів, що зменшує обігові кошти підприємства.

Продовження таблиці 2.23

Причина	Можливі наслідки
---------	------------------

3. Дублювання запланованих заходів бюджетними програмами та невідповідність місцевих програм державним, що призводить до невизначеності відповідальних виконавців, строків, необхідних обсягів фінансування	Зайве витрачання коштів на розробку проектно-кошторисної документації будівництва чи реконструкції одного об'єкту по окремим програмам. Повернення назад наданих коштів, що зменшує обігові кошти підприємства.
4. Відсутність послідовного дострокового планування, що гальмує виробничо-господарські процеси підприємства, а саме зміни в програмах будівництва та реконструкції.	Додаткові витрати на додаткові роботи із розробки проектно-кошторисної документації, проведення додаткових пошуків контрагентів та проведення тендерів.
5. Недостатність фінансування комунального підприємства, а отже і нехватка фінансових ресурсів для виконання запланованих обсягів будівництва і реконструкції	Зростання вартості будівництва та реконструкції. Сплата штрафів за несвоєчасне перерахування коштів за укладеними контрактами із контрагентами.
6. Неліквідність запасів та готової продукції, що зменшує обсяги обігових коштів підприємства	Додаткові витрати на залучення необхідних грошових коштів
7. Відсутність кваліфікованого управлінського персоналу	Зростання безнадійної дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.24 демонструє розроблену нами карту ризиків підприємства.

Таблиця 2.24

Карта ризиків КП «Севєродонецьккомунсервіс»

Фактор	Подія	Наслідок
Коливання валютного курсу	Коливання розміру тіла та відсотків кредиту взятого в іноземній валюті	Додаткові витрати на погашення позики
Нестабільний політичний стан в країні	Несвоєчасне прийняття бюджету щодо фінансування будівництва на поточний рік	Відсутність коштів на будівництво та реконструкцію об'єктів будівництва з початку року Неможливість оплати укладених договорів. Виникнення зобов'язань щодо сплати штрафних санкцій

Продовження таблиці 2.24

Фактор	Подія	Наслідок
Нестабільний політичний стан в країні	Несвоєчасне прийняття бюджету щодо фінансування будівництва на поточний рік	Відсутність коштів на будівництво та реконструкцію об'єктів будівництва з початку року Неможливість оплати укладених договорі. Виникнення зобов'язань щодо сплати штрафних санкцій
Помилки при розрахунках	Неправильне визначення вартості робіт	Завищення витрат на оплату вартості робіт, виконуваних підрядними організаціями
Коливання цін на будівництво та реконструкцію об'єктів будівництва	Зростання рівня цін протягом року	Зростання витрат на будівництво та реконструкцію
Недотримання законодавства	Проведення тендерних робіт із порушенням законодавства	Додаткові витрати на проведення повторних тендерних робіт
Недосконалість організаційної системи	Розробка додаткової проектно-кошторисної документації	Додаткові витрати на розробку
Неефективність внутрішнього контролю	Шахрайство при визначенні вартості робіт	Завищення витрат на оплату вартості робіт, виконуваних підрядними організаціями
	Невідповідність кількості та вартість будівельних матеріалів, машин і механізмів, які внесено до актів виконаних робіт, кількості й вартості будівельних матеріалів, списаних за даними бухгалтерського обліку підрядних організацій, та фактичними витратами, пов'язаними з роботою машин і механізмів.	

На основі виділених нами 8 головних ризиків підприємства складемо каталог ризиків та куб (табл. 2.25, рис. 2.5), які є одними з ефективних

інструментів для якісної оцінки ризику підприємства та складаються з переліку можливих ризиків, які ранжуються за ймовірностями виникнення несприятливих подій та відповідних втрат. Оцінка наслідків подій та ймовірностей відбувається за наступною шкалою:

- Для наслідків: малосерйозні (1), помірні (2); серйозні (3)
- Для імовірності події: низька імовірність (1); середня імовірність (2); висока імовірність (3)

Таблиця 2.25

Каталог ризиків КП «Севродонецьккомунсервіс»

№	Назва події	Ймовірність	Наслідки
1	Коливання розміру тіла та відсотків кредиту взятого в іноземній валюті	2	1
2	Несвоєчасне прийняття бюджету щодо фінансування будівництва на поточний рік	1	3
3	Неправильне визначення вартості робіт	2	2
4	Зростання рівня цін протягом року	2	2
5	Проведення тендерних робіт із порушенням законодавства	2	2
6	Розробка додаткової проектно-кошторисної документації	1	1
7	Шахрайство при визначенні вартості робіт	2	2
8	Невідповідність кількості та вартість будівельних матеріалів, машин і механізмів, які внесено до актів виконаних робіт, кількості й вартості будівельних матеріалів, списаних за даними бухгалтерського обліку підрядних організацій, та фактичними витратами, пов'язаними з роботою машин і механізмів.	2	2

На рис. 2.5 наведений куб ризиків підприємства.

3			
2	Коливання розміру тіла та	•Неправильне визначення вартості	

	відсотків кредиту взятого в іноземній валюті	робіт <ul style="list-style-type: none"> •Зростання рівня цін протягом року •Проведення тендерних робіт із порушенням законодавства •Шахрайство при визначенні вартості робіт Невідповідність кількості та вартість будівельних матеріалів і т.д.	
1	Розробка додаткової проектно-кошторисної документації		Несвоєчасне прийняття бюджету щодо фінансування будівництва на поточний рік
Ймовірність	1	2	3
Наслідок			

- | | |
|--|--|
| | - зона незначного ризику, рекомендується поглинути; |
| | - зона середнього ризику, рекомендується пом'якшити; |
| | - зона високого ризику, рекомендується уникнути. |

Рис. 2.5. Розподіл ризиків КП «Сєвєродонецьккомунсервіс»

У загальному випадку з урахуванням розташування ризику на карті визначається його пріоритет. Пріоритезація ризиків необхідна для наступного визначення рівня контролю, черговості та оперативності заходів щодо виконання процедур управління ризиками.

З усіх ризиків Підприємство може поглинути лише № 6 «Розробка додаткової проектно-кошторисної документації», оскільки і його ймовірність і наслідки є незначними для підприємства. Всі інші ризики Підприємства доцільно пом'якшити. Можливі способи пом'якшення для нашого підприємства є 3: страхування, розподіл, створення резервів.

Оскільки, підприємство використовує бюджетні кошти для будівництва та реконструкції об'єктів будівництва, а ця сума перебуває в межах 1,5 млрд. грн. на рік, то вона загалом може поглинути загальний обсяг виокремлених нами ризиків, величина якого знаходиться в межах 50-70 тис. грн. щорічно (згідно даних ревізій, що проводяться Контрольно-ревізійним управлінням України). Проте це поглинання буде відбуватися за рахунок перерозподілу коштів, призначених для будівництва та реконструкції об'єктів, що збільшить терміни їхнього будівництва і знов таки призведе до виникнення цих самих ризиків. Тому, запровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві є одним із головних завдань.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Розробка плану антикризових заходів на підприємстві

Послідовність розробки плану антикризових заходів підприємства та зокрема процесів будівництва та реконструкції об'єктів, розроблена з урахуванням Закону України «Про державні цільові програми» [1] та методики, запропонованої авторами Севкою В.Г. та Палігою Н.Б. [54, с.44] (рис. 3.1.).

В ході розробки стратегії передбачається:

- визначення мети і основних завдань стратегії антикризового регулювання;
- виявлення основних факторів, що обмежують або стимулюють розвиток будівництва та реконструкції об'єктів будівництва;
- оцінка сильних та слабких сторін, загроз та можливостей;
- розробка плану антикризових заходів;
- обґрунтування заходів реалізації стратегії із зазначенням джерел фінансування і рівнів виконання;
- окреслення заходів, що мають першочергове значення і заходів на перспективу.

Метою розробки плану антикризових заходів підприємства є створення організаційних передумов формування стабільного та високоефективного підприємства, що володіє динамічним потенціалом, здатним забезпечувати зростання рівня добробуту населення і стандартів транспортування, ефективно відтворення і модернізацію виробничого потенціалу регіону навіть в несприятливих зовнішніх умовах.



Рис. 3.1. Послідовність розробки плану антикризових заходів в КП «Сєвєродонецьккомунсервіс»

Для реалізації вказаної мети необхідно вирішити низку завдань щодо формування і здійснення ефективного управління підприємством та розвитку ринкових відносин у будівництві й удосконалення державного регулювання галузі.

До низки основних завдань антикризового заходів в підприємства можна віднести:

- формування програмно-цілевих засад удосконалення будівельної політики, архітектурно-будівельної і проектної діяльності;

- окреслення основних напрямів системи державного регулювання в управлінській, економічній, інвестиційній, нормативно-правовій сфері функціонування будівництва;
- розробка механізмів реалізації заходів в області розвитку будівництва (зокрема з реконструкції та ліквідації старого і аварійного фонду), забезпечення безпеки об'єктів, модернізації бази будівельної індустрії і промисловості будівельних матеріалів;
- формування принципів взаємодії з виробничими структурами інших галузей, задіяних на потребах будівельного комплексу;
- розробка системи заходів щодо науково-технічного і кадрового забезпечення підприємства;
- визначення напрямів організаційного, інформаційного і ресурсного забезпечення розвитку підприємства та зокрема будівництва та їх реалізація;
- встановлення очікуваних результатів від впровадження плану антикризових заходів і забезпечення моніторингу його реалізації.

Проведемо аналіз вихідних даних, а саме внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз загальних політико-економічних тенденцій наведено в розділі 1.3.

Оскільки діяльність Підприємства пов'язана із бюджетним фінансуванням, то економічне становище країни має суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства. З нашої точки зору, до основних передумов розвитку будівництва в Україні належать:

- поступове покращення основних макроекономічних показників – ВВП, рівня безробіття, темпу інфляції;
- зростання доходів населення;
- збільшення кількості прибуткових підприємств;
- підвищення зацікавленості юридичних осіб і громадян у будівництві громадського транспорту.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства проведений в розділі 2. Він свідчить про те, що хоча обсяги основної діяльності Підприємства зростають, проте здійснена оцінка фінансового стану за 2017-2020 рр. свідчить про значну залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування (загалом бюджетного фінансування), зменшення ефективності використання коштів компанії, низький рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності для виконання взятих зобов'язань, а саме оплати робіт та послуг по будівництву об'єктів.

Аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність Підприємства наведено далі, з виокремленням основних зовнішніх та внутрішніх джерел виникнення найбільш характерних ризиків для Підприємства, а саме: стратегічних, ринкових, правових, операційних, кредитних.

До внутрішніх джерел виникнення стратегічного ризику віднесемо:

- помилки чи недоліки, допущені при прийнятті рішень, що визначають стратегію діяльності та розвитку підприємства - неякісне стратегічне управління, в тому числі відсутність чи недостатній облік можливих небезпек, які можуть загрожувати діяльності підприємства;
- повна або часткова відсутність відповідних організаційних заходів та управлінських рішень, які можуть забезпечити досягнення стратегічних цілей діяльності.

До зовнішніх джерел виникнення стратегічного ризику можна віднести повну або часткову відсутність необхідних ресурсів, у тому числі фінансових, матеріально-технічних і людських для досягнення стратегічних цілей.

До внутрішніх джерел виникнення ринкового ризику віднесемо:

- зловмисні маніпуляції при придбанні та реалізації фінансових інструментів;
- помилкові дії з придбання та реалізації фінансових інструментів, у тому числі по термінах і в кількісному виразі.

До зовнішніх джерел виникнення ринкового ризику віднесемо:

- зміни ринкової вартості фінансових інструментів торговельного портфеля;
- зміни курсів іноземних валют;
- неспівпадіння термінів погашення активів, пасивів та позабалансових вимог і зобов'язань по інструментах з фіксованою процентною ставкою;
- неспівпадіння термінів погашення активів, пасивів та позабалансових вимог і зобов'язань по інструментах із змінною процентною ставкою (ризик перегляду процентної ставки);
- порушення клієнтами та контрагентами підприємства умов договорів;

До внутрішніх джерел виникнення правового ризику віднесемо:

- недотримання законодавства;
- невідповідність внутрішніх документів законодавству, а також нездатність своєчасно приводити свою діяльність і внутрішні документи у відповідність із змінами законодавства;
- неефективна організація правової роботи, що призводить до правових помилок в діяльності внаслідок дій службовців або органів управління;
- порушення умов договорів;
- недостатнє опрацювання правових питань при розробці та впровадженні нових технологій та умов проведення фінансових операцій та інших угод, фінансових інновацій і технологій.

До зовнішніх джерел виникнення правового ризику віднесемо:

- недосконалість правової системи (відсутність достатнього правового регулювання, суперечливість законодавства, його схильність до змін, у тому числі в частині недосконалості методів державного регулювання і нагляду, некоректне застосування законодавства іноземної держави і норм міжнародного права), неможливість

вирішення окремих питань шляхом переговорів і як результат - звернення до судових органів для їх врегулювання;

- порушення клієнтами та контрагентами умов договорів;
- можливе знаходження залежних організацій, контрагентів під юрисдикцією різних держав.

Внутрішні джерела виникнення операційного ризику:

- недосконалість організаційної структури в частині розподілу повноважень підрозділів і службовців, порядків і процедур здійснення фінансових операцій та інших угод, їх документування і відображення в обліку;
- недотримання службовцями встановлених порядків і процедур;
- неефективність внутрішнього контролю.

До зовнішніх джерел виникнення операційного ризику віднесемо:

- випадкові чи навмисні дії фізичних та юридичних осіб, спрямовані проти інтересів;
- збої у функціонуванні систем і устаткування, що знаходяться поза контролем підприємства;
- несприятливі зовнішні обставини, що знаходяться поза контролем підприємства.

До джерел виникнення кредитного ризику віднесемо:

- нездатність підприємства до створення грошового потоку, необхідного для повернення та обслуговування боргу;
- надмірна концентрація кредитів в одному з банків;
- зміна курсів валют - для кредитів, виданих в іноземній валюті.

Оскільки, підприємство є структурним підрозділом комунального підприємства, вважаємо за доцільне зазначити, що сьогодні сфера комунальних підприємств знаходиться в стані збитковості та критичному фінансовому стані. Згідно даних Міністерства житлово-комунального господарства у 2020 році підприємства ЖКГ отримали збиток в розмірі 1,93 млрд. грн., що на 420 тис. грн. більше за 2019 рік [86].

Виокремимо найбільш вагомі і базові чинники збиткової діяльності комунального сектору економіки:

- особливості формування комунальної власності: монополізм на ринку, централізоване встановлення цін, обмеження можливостями споживання обсягу реалізованих послуг;
- концентрація більшої частини (близько 85%) активів територіальних громад, комунальних підприємств у низькорентабельних або відверто збиткових сферах діяльності;
- соціальна спрямованість комунальної форми власності, пов'язана із забезпеченням потреб територіальної громади у послугах, роботах, товарах;
- зловживання та корупція в органах місцевого самоврядування та серед самого керівництва комунальних підприємств;
- недотримання законодавства;
- недостатній контролю з боку громадськості за роботою органів місцевого самоврядування та низька активність місцевих громадських організацій;
- відсутність дієвих механізмів державного та внутрішнього контролю;
- низька ефективність державного фінансового контролю;
- високий рівень неплатежів, що сягає 40-50%;
- високий рівень дебіторської заборгованості за комунальні послуги, станом на 01.01.2021 року дебіторська заборгованість за послуги ЖКГ склала 11,06 млрд. грн.;
- високий рівень кредиторської заборгованості, у 2020 році кредиторська заборгованість підприємствам ЖКГ склала 11,4 млрд. грн.
- низький рівень кваліфікації і виконавчої дисципліни управлінського та іншого персоналу підприємств комунальної форми власності;
- організаційна недосконалість: повна відсутність або відсутність дієвої системи планування, бюджетування, ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю.

Фінансові та матеріальні втрати комунальної сфери у 2019-2020 роках, згідно даних Контрольно-ревізійного управління України, представлені в табл. 3.1.[85]

Таблиця 3.1

Фінансові та матеріальні втрати комунальної сфери України
у 2019-2020 роках, тис. грн.

Показник	2019	2020
Втрати фінансових і матеріальних ресурсів, допущених внаслідок порушень законодавства	565,48	881,27
Втрати фінансових і матеріальних ресурсів, допущених внаслідок неефективних управлінських дій	651,65	1 015,28
Всього	1 217,13	1 896,55

Як бачимо з таблиці 3.1, необґрунтовані втрати комунальної сфери зростають. Особливості системи комунальних господарств обумовлюють першочергове значення проблеми використання антикризового управління та інструментів антикризового фінансового контролінгу, як інформаційного забезпечення системи управління. Фінансово-господарський стан Підприємства та значна фінансова залежність від зовнішніх факторів свідчить про необхідність запровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу та розробки плану антикризових заходів на підприємстві.

Основні стратегічні цілі та підцілі підприємства:

1. Розвиток і впорядкування ЖКГ:
 - Приведення ЖКГ у впорядкований стан;
 - Інтенсивне відновлення основних фондів та інженерних мереж;
 - Розробка і реалізація комплексної програми реконструкції об'єктів ЖКГ;
 - Перехід до проектування і будівництва об'єктів з екологічно чистих матеріалів і конструкцій;
 - Вирішення проблеми міського транспортування населення.
2. Підвищення надійності інженерних комунікацій у сфері будівництва;

3. Модернізація будівництва:

- Створення нових і реконструкція діючих об'єктів, що входять до складу підприємства і промислових вузлів;
- Використання гнучких і універсальних об'ємно-планувальних і конструктивних рішень, що забезпечують швидку пристосованість будівель і споруд до зміни технологічних процесів.

На нашу думку, план антикризових заходів для підприємства має включати такі складові:

1. Фінансовий план;
2. Організаційний план;
3. План капіталовкладень.

План маркетингу складати недоцільно, тому що підприємство виконує специфічну функцію замовника будівництва об'єктів та є єдиним підприємством, яке функціонує у даній сфері, на регіональному рівні.

Рисунок 3.2 демонструє запропонований нами план антикризових заходів підприємства.



Рис. 3.2. План антикризових заходів КП «Свердодонецьккомунсервис»

➤ Фінансовий план.

Основним завданням фінансового плану антикризових заходів Підприємства має стати покращення фінансового стану Підприємства. Виділимо основні елементи фінансового плану Підприємства:

1. Проведення реструктуризації активів та пасивів;
2. Оптимізація структури капіталу шляхом збільшення статутного капіталу за рахунок коштів засновників;
3. Збільшення рівня обігових коштів підприємства.

На нашу думку, реструктуризація пасивів та активів Підприємства має передбачати:

1. Зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження рівня поточних зобов'язань:

- Зарахування дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (повернення матеріалів), що на 01.01.2021 року складала 271,3 тис. грн., як погашення кредиторської заборгованості підприємства, що призведе до зменшення загальної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги Підприємства з 161 356,2 тис. грн. (на початок 2021 року) до 161 084,9 тис. грн.;
- Стягнення простроченої дебіторської заборгованості у судовому порядку з дебітора у сумі 1 278,2 тис. грн. та за рахунок отриманих коштів погашення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги Підприємства на дану суму;
- Зарахування дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом як сплату кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, що на початок 2021 року складає 9,9 тис. грн.;
- Удосконалення системи внутрішніх розрахунків між структурними підрозділами – на 01.01.2021 Підприємство має дебіторську заборгованість із внутрішніх розрахунків на суму 136,6 тис. грн., а кредиторську заборгованість із внутрішніх розрахунків – на суму 127 406,2 тис. грн. При проведенні переговорів на рівні керівників КП можливе виокремлення шляхів взаємних погашень заборгованостей і

таким чином зменшення як дебіторських, так і кредиторських заборгованостей підрозділів, що призведе до зменшення кредиторську заборгованість із внутрішніх розрахунків підприємства до 127 269,6 тис. грн.

В цілому зазначені вище заходи призведуть до зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства на суму 1 696 тис. грн.

2. Зменшення рівня зайвих виробничих запасів шляхом їх реалізації: протягом 2020 року на балансі підприємства числилось біля 95 тис. грн. виробничих запасів, що у порівнянні з попередніми роками більше майже в 4 рази. На нашу думку, підприємство має або реалізувати частину запасів серед інших структурних підрозділів, або серед своїх контрагентів, або на зовнішньому ринку. Пропонуємо знизити рівень запасів до рівня 2017-2018 року, в яких фінансовий стан Підприємства був найбільш кращим з періодів, що аналізуються, а саме реалізувати 60 000 тис. грн. виробничих запасів та спрямувати отримані кошти на погашення кредиторської заборгованості з внутрішніх розрахунків на дану суму, оскільки дана заборгованість є однією з найбільш на початок 2021 року;

Запропонована оптимізація структури капіталу шляхом збільшення статутного капіталу за рахунок коштів засновників, на нашу думку, має передбачати внесення пропозиції керівником підприємства в міську державну адміністрацію щодо збільшення статутного капіталу підприємства до 1 тис. грн., що призведе до зростання фінансової стійкості підприємства та зниження концентрації позикового капіталу. За рахунок залучення додаткових 572,8 тис. грн. підприємство зможе погасити кредиторську заборгованість (інша альтернатива - спрямувати частину коштів на оновлення основних засобів) підприємства.

Успіх антикризового управління багато в чому залежить від наявності грошових коштів, необхідних для здійснення антикризових дій. Заходи по збільшенню потоку грошових коштів можуть бути ефективними лише при встановленні системи контролю за коштами (проведення щоденної звірки балансу грошових коштів та передачу прав по їх виділенню менеджеру вищої

ланки, наприклад директору підприємства або головному бухгалтеру). Способи збільшення надходження грошових коштів підприємства:

- Оптимізація або зменшення витрат;
- Проведення реорганізації запасів;
- Отримання додаткових грошових коштів від використання (продажу) основних фондів;
- Стягнення заборгованостей з метою прискорення оборотності грошових коштів;
- Розмежування виплат кредиторам за ступенем пріоритетності для зменшення відтоку грошових коштів;
- Забезпечення збільшення припливу грошових коштів за рахунок перегляду планів капітальних вкладень;
- Збільшення грошових коштів із альтернативних фінансових джерел, не пов'язаних із бюджетом;

Зниження витрат буде ефективним в тому випадку, якщо в підприємства буде створена система з ефективного контролю витрат, яка має складатися з наступних елементів:

- облік витрат;
- підтримка робітниками системи обліку витрат;
- аналіз причин виникнення витрат;
- системи бюджетування на підприємстві;
- гнучке планування витрат;
- системи ризик-менеджменту (контролінгу ризиків);
- системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту.

Для покращання ситуації підприємству необхідно також покращити роботу фінансової служби, а саме:

- підвищити ефективність діяльності бухгалтерії шляхом залучення нових професійно підготовлених кадрів та підвищення кваліфікації штатних співробітників;

- забезпечити постійний контроль над ліквідністю підприємства шляхом оперативного зіставлення груп активів і пасивів. Взагалі необхідно звернути увагу на управління структурою активів і пасивів.

- забезпечити ефективне управління кредиторською та дебіторською заборгованістю для підтримки належного рівня платоспроможності;

- ввести в діяльність підприємства практику нормування запасів для ефективного управління ними;

Таким чином, за рахунок реалізації фінансового плану кредиторська заборгованість підприємства зменшиться на 62 268,8 тис. грн., що призведе до зростання рівня фінансової стійкості підприємства. Розроблений нами прогнозний баланс Підприємства за рахунок зазначених вище заходів наведений в Додатку Д.

➤ План капіталовкладень.

План капіталовкладень підприємства, на нашу думку, має передбачати як безпосереднє зазначення обсягів капіталовкладень на прогнозний рік, так і визначення основних джерел фінансування підприємства.

Вважаємо, що обсяг капіталовкладень підприємства має бути повернутий щонайменше до рівня 2019 року, тобто приблизно до 1 млрд. грн. із щорічним приростом у розмірі 15-20%.

Бюджетні кошти залишаються основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, наряду з якими незначну частку мають інші залучені та позикові кошти. В існуючих умовах необхідно суттєву увагу приділяти пошуку нових джерел фінансування комунальної галузі не тільки на рівні підприємства, але й на рівні держави. Шляхами вирішення цього питання можуть стати:

- створення конкурентного середовища на ринку комунальних послуг, за рахунок впровадження комунальних підприємств різних організаційно – правових форм;
- конкретні дії держави щодо покращення інвестиційної привабливості галузі;

- залучення іноземних інвесторів.

Одним із шляхів вирішення даної проблеми може стати створення єдиного регіонального комунального фонду, метою діяльності якого буде акумулювання та перерозподіл фінансових ресурсів підприємств галузі.

Додатковим джерелом формування фінансових ресурсів залишаються банківські короткострокові та довгострокові кредити. Однак неможливість підприємств комунального господарства з наднизькою нормою рентабельності забезпечити та розрахуватись за кредити з високим відсотковим ставками майже унеможлиблює цей шлях. Крім того, банківські фінансово-кредитні установи не зацікавлені у наданні кредитів таким клієнтам без відповідних гарантій.

Проте, розглянемо можливість стабілізації фінансового становища підприємства за допомогою банківських кредитів, які підприємство зможе залучити за умови державної підтримки. За умови реалізації Постанови Кабінету Міністрів України від 29.01.2002 року № 101 «Про порядок конкурсного відбору інвестиційних проектів, що реалізуються за рахунок кредитів комерційних банків з частковим відшкодуванням відсоткової ставки» [4] підприємство зможе залучити банківські кредити з частковим відшкодуванням відсоткової ставки з державного або місцевого бюджету. За рахунок додаткових залучених фінансових ресурсів пропонується ввести в дію інвестиційні проекти з будівництва, що дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємства. Пропонований обсяг залученого довгострокового кредиту – на суму 150 тис. грн.

Таким чином, підприємство в 2021 році буде мати джерела фінансування наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Джерела фінансування будівництва в 2021 році, тис. грн.

Джерело фінансування	Обсяг фінансування
Бюджет	702
Кошти підприємств та організацій	150
Кредит	150
Всього	1 002

Також план капіталовкладень має передбачати оновлення основних засобів підприємства - оскільки основні засоби, які є в наявності Підприємства є морально та технічно зношеними, необхідно вжити заходів щодо їх оновлення. З цією метою нами пропонується продаж основних засобів та, оскільки підприємство не має зайвих коштів, залучення нових у лізинг.

Основними елементами реалізації плану організаційних заходів, на нашу думку, має стати:

- Побудова системи антикризового управління та фінансового контролінгу на підприємстві;
- Покращення кадрового забезпечення Підприємства;
- Покращення інформаційного забезпечення та комп'ютеризації підприємства;

Розглянемо детальніше кожний з запропонованих напрямів плану організаційних заходів в Підприємства.

Система антикризового контролінгу Підприємства має, перш за все, передбачати побудову:

- системи планування та бюджетування;
- методики оцінки відхилення фактичних даних від планових;
- збалансованої системи показників;
- системи ризик-менеджменту та контролінгу ризиків;
- системи внутрішнього аудиту;
- системи контролінгу персоналу.

Постановка системи планування та бюджетування має передбачати побудову:

- довгострокового планування обсягів фінансування об'єктів будівництва та введення зазначених об'єктів в експлуатацію;
- оперативного планування надходження грошових коштів, що мають спрямовуватися на фінансування об'єктів будівництва та реконструкції із зазначенням можливих резервів залучення додаткових коштів;

- розробка схеми бюджетування на підприємстві, мастер-бюджету, календаря бюджетування. Пропонується запровадження на підприємстві таких бюджетів як бюджет управлінських витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних інвестицій, прогнозний бюджет.

Оцінка відхилення фактичних даних від планових має, перш за все, передбачати аналіз наступних даних:

- витрат на утримання підприємства;
- кошторисної вартості будівництва об'єктів будівництва;
- оплати робіт та послуг підрядників та виконавців згідно укладених договорів та кошторисної вартості будівництва;
- обсягів фінансування підприємства;
- обсягів капітальних інвестицій.

Здійснення аналізу відхилень та оперативного реагування на них стане більш ефективним в результаті запровадження на підприємстві збалансованої системи показників. Проте дане нововведення стане можливе лише після запровадження в Підприємства ERP системи – корпоративної інформаційної системи (KIC), що призначена для автоматизації обліку і управління; та сховища даних. Рекомендується запровадження через 3-4 роки в Підприємства програмного продукту SAP for Utilities, який розроблений спеціально для комунальних підприємств. Примірна вартість запровадження ERP системи та сховища даних в Підприємства 320 тис. грн..

Розрахуємо економічний ефект від впровадження ERP системи та сховища даних з метою підвищення інформаційного забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень (табл. 3.3). Вихідні дані Підприємства для розрахунків:

- Час, затрачуваний фахівцем на пошук необхідної інформації: 40 год. на місяць;
- Час, затрачуваний фахівцем на перевірку звітів: 20 год. на місяць;
- Кількість фахівців, що готують звіти: 15 осіб;

- Середня зарплата фахівця, на місяць: 4 000 грн.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження ERP системи та сховища даних
в КП «Северодонецьккомунсервіс»

Очікуваний результат від введення системи		Спосіб оцінки можливого економічного ефекту	Сума
Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень в 2 рази	50 %	1) годин у рік, звільнених для ефективної роботи = (кількість фахівців, що готують звіти) * (час на пошук необхідної інформації на місяць) * 12 місяців * %; 2) сума економії за рахунок більш ефективного використання часу робітників = (звільнених годин у рік) / 8 годин / 21 * (середня зарплата фахівця).	1) годин у рік, звільнених для ефективної роботи = $15*40*12*0,5= 3\ 600$ год. 2) сума економії за рахунок більш ефективного використання часу робітників = $(3600/8/21)*4000 = 85\ 714,3$ грн.
Підвищення вірогідності наданої інформації на % за рахунок зменшення впливу людського фактору	70 %	1) годин у рік, звільнених для ефективної роботи = (кількість фахівців, що готують звіти) * (час на перевірку звітів на місяць) * 12 місяців * %; 2) сума економії за рахунок більш ефективного використання часу робітників = (звільнених годин у рік) / 8 годин / 21 * (середня зарплата фахівця).	1) годин у рік, звільнених для ефективної роботи = $15*20*12*0,7= 2\ 520$ год. 2) сума економії за рахунок більш ефективного використання часу робітників = $(2520/8/21)*4000 = 60\ 000$ грн.
Всього			145 714,3 грн.

Якщо взяти ставку амортизації ERP системи та сховища даних на рівні 10 % річних, то ми отримаємо економію на витратах на рівні $145\ 714,3 - 32\ 000 = 113\ 714,3$ грн.

Розробка та впровадження баз даних мають використовувати сучасні інформаційні технології та відповідати основним вимогам: зручність,

швидкість обробки даних, можливість агрегування. Розробимо стратегічну карту збалансованої системи показників для підприємства (рис.3.3).

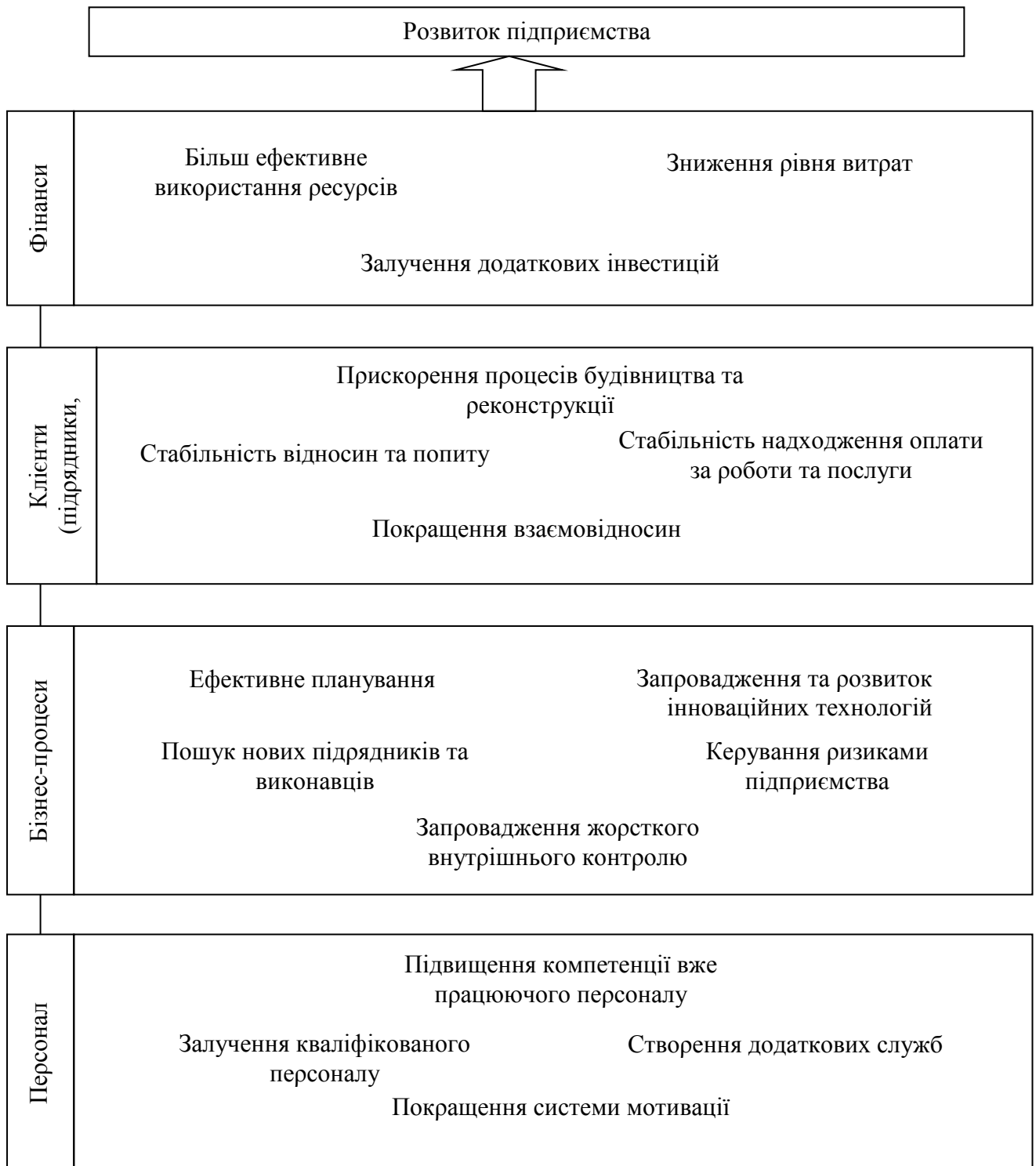


Рис. 3.3. Стратегічна карта збалансованої системи показників КП «Сєвєродонецьккомунсервіс»

Покращення кадрового забезпечення Підприємства має включати ряд заходів з фахової підготовки спеціалістів у галузі управління та будівництва

об'єктів будівництва, а також визначення чітких кваліфікаційних вимог до спеціалістів та впровадження системи підвищення кваліфікації на постійно діючій основі.

Для удосконалення фінансового управління Дирекцією вважаємо за доцільне у структурі підприємства створити службу фінансового контролінгу. Постанова фінансового контролінгу має стати базою побудови антикризового фінансового контролінгу на підприємстві. Дана служба може бути створена в складі фінансової служби на підприємстві, або оскільки Підприємство є невеликою за чисельністю персоналу ввести хоча б одну чи декілька посад фінансових контролерів, які будуть входити до складу планово-економічного відділу. Проте варто зазначити, що фінансовий контролінг рекомендується запроваджувати на підприємстві посади фінансових контролерів та у всіх структурних підрозділах, а також головного фінансового контролера, або окремого відділу, якому будуть підзвітні та підконтрольні всі фінансові контролери підприємства.

Впровадження системи контролінгу в підприємства є одним із головних завдань, що має вирішити таке завдання, як зниження завищуваних витрат на будівництво та реконструкцію об'єктів будівництва та підвищення ефективності будівництва, а отже досягнення значного обсягу економії бюджетних коштів, що виділяються підприємства та спрямування їх знов таки в будівництво, що сприятиме скороченню термінів будівництва, зростання обсягів та підвищенню ефективності діяльності підприємства, а саме її головної функції – замовника будівництва.

На нашу думку, використовуючи фінансовий контролінг, можна розпочати вирішення таких проблем, як:

- неконтрольована дебіторська та кредиторська заборгованість;
- низька платіжна дисципліна структурного підрозділу;
- відсутність або слабке управління витратами: недостатнє розуміння структури витрат, причини їх виникнення і економічної виправданості,

недостатній рівень відповідальності і мотивації персоналу на зниження витрат і підвищення ефективності діяльності компанії;

- нестача оборотних коштів;
- низька оперативність отримання фактичної інформації про поточну діяльність підрозділу і компанії загалом (розрахунки, наявність фінансових ресурсів тощо);
- сплата необґрунтовано високих податків;
- недосконалість (з погляду розв'язання управлінських задач) системи внутрішньої фінансової звітності.

Оскільки фінансовий контролінг має слугувати інформаційною підтримкою в процесі управління, в Підприємства він має надавати інформацію керівництву щодо:

1. Допомоги у визначенні цілей діяльності підприємства;
2. Планування та складання бюджетів для досягнення цілей;
3. Виконання планових заходів;
4. Контролю фактичних показників та відхилень;
5. Прийняття рішень за результатами аналізу;
6. Розробки системи показників для оцінки діяльності підприємства та реалізації проектів;
7. Використання коштів, призначених для будівництва та реконструкції об'єктів;
8. Організації інформаційних потоків всередині підприємства.

На основі аналізу типового набору функціональних обов'язків фінансового контролера на українських підприємствах, а також враховуючи специфіку діяльності структурного підрозділу, виокремимо головні для Підприємства:

- планування та бюджетування;
- управління адміністративними витратами: прогнозування та розрахунок витрат, аналіз відхилень;

- управління та контроль за витратами на будівництво та реконструкцію;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків (при виокремленні посади ризик-менеджера дана функція переходить до нього);
- розрахунок ефективності та розробка звітності по інвестиціях (капітальних вкладеннях);
- організація збору, вимірювання, аналізу та інтерпретації планових і фактичних даних, а також зовнішньої та внутрішньої інформації, прямо або опосередковано пов'язаної із діяльністю підприємства;
- розробка систем і підтримка процесів планування та контролю діяльності підприємства;
- аналіз ефективності окремих процесів.

Фінансовий контролер підприємства повинен мати право отримання необхідної йому для виконання своїх функцій інформації від працівників підприємства, керівника, співробітників інших структурних підрозділів, підрядників та виконавців робіт, а також право доступу до інформації щодо підприємства на місцевому та регіональному рівні.

Інші права фінансового контролера підприємства:

- самостійно вирішувати всі питання в межах своїх повноважень;
- приймати заходи щодо усунення виявлених недоліків і порушень;
- виносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращення діяльності підприємства, окремих відділів та своєї роботи;
- в межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.

Оскільки, щорічно витрати Підприємства необґрунтовано завищують на 50-70 тис. грн. (згідно даних ревізій, що проводяться Контрольно-ревізійним управлінням України), вважаємо за доцільне зосередження функцій фінансового контролера на управлінні витратами, оцінці ризиків Підприємства та процесі моніторингу, або рекомендується виокремлення окремої посади ризик-менеджера. Оскільки Підприємство не отримує прибутку, головне завдання системи ризик-менеджменту на даному підприємстві полягає у

мінімізації витрат пов'язаних із наявними ризиками з метою подальшого вкладання коштів як капітальних вкладень в об'єкти будівництва.

Також вважаю за доцільне зазначити, що в Підприємства відсутня посада внутрішнього аудитора. Проте впровадження внутрішнього аудиту є необхідним і одним із головних завдань Підприємства. Адже внутрішні аудитори відіграють одну з провідних ролей в оцінці ефективності управління і в розробці рекомендацій щодо його оптимізації. Стандарти, встановлені Інститутом внутрішніх аудиторів, зазначають, що в обов'язки внутрішнього аудиту повинен входити аудит систем управління ризиками і систем контролю. Дані функції включають оцінку достовірності фінансової звітності, ефективності діяльності та дотримання чинного законодавства і нормативних актів. При виконанні своїх обов'язків внутрішні аудитори мають надавати рекомендації керівництву шляхом вивчення, оцінки, складання звітів та надання рекомендацій щодо підвищення адекватності та ефективності процесу контролінгу та управління ризиками підприємства.

Орієнтовані обсяги необхідних коштів для фінансування основних елементів плану організаційних заходів:

- Побудова системи антикризового управління та фінансового контролінгу на підприємстві – введення посад фінансового контролера, внутрішнього аудитора та ризик-менеджера - як результат включення до фонду оплати праці трьох посадових окладів з оплатою праці в розмірі 4 тис. грн. на місяць, що призведе до збільшення фонду оплати праці за рік на 144 тис. грн.;
- Покращення кадрового забезпечення Підприємства – щомісячні витрати в розмірі 3 тис. грн. на підвищення кваліфікації персоналу;
- Покращення інформаційного забезпечення та комп'ютеризації підприємства – витрати на запровадження ERP системи - 320 тис. грн., нами пропонується ставка амортизації – 10 %, отже, амортизація збільшиться на 32 тис. грн. в рік.

Фінансування даних організаційних змін в Підприємства має відбуватися за рахунок включення необхідного обсягу коштів до витрат на утримання Підприємства.

Таким чином, план антикризових заходів Підприємства має включати фінансовий, організаційний план та план капіталовкладень. Фінансовий план має передбачати проведення реструктуризації активів та пасивів, оптимізацію структури капіталу шляхом збільшення статутного капіталу за рахунок коштів засновників та збільшення рівня обігових коштів підприємства. Організаційний план включає побудову системи антикризового управління та фінансового контролінгу на підприємстві, покращення кадрового забезпечення Підприємства, покращення інформаційного забезпечення та комп'ютеризації підприємства. Крім того, система антикризових заходів в Підприємства має базуватися на запровадженні системи фінансового контролінгу та таких посад як ризик-менеджер, внутрішній аудитор та внутрішній контролер. Також увага має приділятися комп'ютеризації та автоматизації процесів збору інформації, що покращить та прискорить процес прийняття управлінських рішень, особливо в сфері оперативного втручання, а також використанню альтернативних джерел фінансування будівництва та реконструкції об'єктів, що зменшить залежність підприємства від бюджетного фінансування та вплив багатьох ризиків на її діяльність.

3.2. Впровадження системи ризик-менеджменту в антикризовому управлінні підприємством

Основною вимогою до підрозділу ризик-менеджменту є його цілковита незалежність (структурна та фінансова) від інших підрозділів (відділів), які приймають ризик, та підрозділів (відділів), які реєструють факт прийняття ризику та контролюють його величину.

На нашу думку, ризик-менеджмент в Підприємства має будуватися при дотриманні таких основних принципів: зваженість, участь, безперервність, обережність.[31, с.190]

Принцип зваженості означає, що серед різноманітних альтернативних варіантів підприємству потрібно обрати такий, що забезпечував би оптимальне співвідношення між ризиком та втратами відповідно до загальної стратегії.

Принцип участі полягає в обов'язковому залученні до процесу управління ризиками керівників департаментів, підрозділів, спеціалістів, а також фінансових служб.

Принцип безперервності полягає в тому, що управління ризиками здійснюють поетапно і безперервно, оскільки постійно змінюються стан підприємства та його клієнтів і ділових партнерів, відбуваються цінові зміни. Тому потрібно постійно стежити за рівнем можливих ризиків та їх впливом на очікувані результати діяльності.

Принцип обережності зумовлений тією обставиною, що оцінку ризиків здійснюють в умовах невизначеності і динамічності фінансових ринків, а також прийняттям при оцінці ризиків певних допущень, пов'язаних із вірогідним характером ризику. [31, с.190]

Процес ризик-менеджменту Підприємства повинен, на наш погляд, охопити шість етапів:

- з'ясування контексту ризиків;
- ідентифікація ризиків: виявлення і розпізнавання ризиків та їх джерел;
- вимірювання ризиків (аналіз і оцінка): якісна та кількісна оцінка ризиків;
- вплив на ризик (вибір методів і стратегій);
- моніторинг ризиків: повсякденний моніторинг лімітів з ризиків, перевірка основних розмірів ризиків і ризиків, що не підлягають кількісній оцінці;
- комунікації та консультування: регулярне надання інформації про ризики.

Зазначені етапи і визначають основні функції ризик-менеджера

Підприємства, а саме:

- аналіз і оцінку ризиків;
- розробку програми заходів по ліквідації наслідків кризових ситуацій;
- розробку механізмів виживання;
- створення системи страхування;
- прогнозування розвитку підприємства з урахуванням можливої зміни кон'юнктури ринку та інші заходи.

Вважаємо, що основними функціями в області контролінгу ризиків мають стати:

- розробка матриці ризиків;
- ідентифікація ризиків;
- розробка методики виміру ризиків компаній;
- вимір інтегрованого та локальних ризиків;
- контроль за загальною ризиковою позицією;
- контроль за дотриманням лімітів по ризиках.

Одним із головних елементів впровадження ризик-менеджменту в Підприємства має бути бюджетування ризиків. Бюджетування ризику включає такі складові як виявлення загальної суми можливих витрат від усіх ризиків підприємства та внесків у сукупну суму втрат окремих ризикових подій, дослідження можливості покриття збитків, а саме розробка певної програми покриття збитків при виникненні того чи іншого ризику, системи реагування на ризику та створення резервів для нейтралізації ризиків.

Важливими елементами постановки бюджетування ризиків в Підприємства є:

1. Процес ідентифікації ризиків, їх опис, області проекту, на які вони мають вплив, причини ризиків і як вони можуть вплинути на цілі проекту;
2. Визначення осіб, відповідальних за ризику та межі їх відповідальності;

3. Визначення інструментів якісного і кількісного аналізів, включаючи список ризиків проекту, упорядкований по пріоритетності і імовірнісний аналіз проекту. Зважаючи на специфіку діяльності Підприємства, а саме на виконання функції замовника будівництва, рекомендується застосування експертних методів оцінки ризиків.

4. Узгодження стратегії реагування на ризики та конкретних дій, необхідних для застосування обраної стратегії реагування;

5. Деталізоване виділення симптомів і ознак появи ризиків з метою швидкої ідентифікації настання ризику;

6. Складання бюджету і виокремлення планових операцій, необхідних для виконання обраних способів реагування на ризики;

7. Визначення резервних планів, що використовуються в якості відповідної реакції на появу ризику в випадку, якщо первинне реагування на ризик виявилось неадекватним;

8. Оцінка залишкових ризиків, які залишилися після планового реагування на ризики, а також ті, які було прийнято свідомо, а також вторинних ризиків, які настають в результаті застосування реагування на ризики.

В Підприємства оцінка можливої суми витрат по більшості ризиків та внесків окремих ризикових подій, на нашу думку, має проводитися експертним методом, зважаючи на витрати по даним ризикам в минулих періодах та відсоткове зростання обсягів будівництва та реконструкції об'єктів будівництва.

Керівництво Підприємства має встановити певні ліміти втрат по ризикам. Оскільки сьогодні процес управління ризиками не здійснюється, рекомендується запроваджувати поетапне зменшення лімітів на всі виділені ризики, або більше зосередитися на найзбитковіших ризиках.

Оскільки більшість ризиків Підприємства можна пом'якшити за рахунок створення резервів, доцільним є запровадження на підприємстві резервів для нейтралізації ризиків. Проте створення резерв передбачає не лише

виокремлення грошового резерву, а й планування резервів, що включають резерв часу, резерв грошових коштів на додатковий штат, інструменти, додатковий час розробки, власне резервний штат, включаючи список фахівців, яких можна швидко привернути до роботи. Об'єм резервів повинен узгоджуватися з поточною оцінкою ризиків. При використанні частини коштів для боротьби з ризиком, що виявився, об'єм резервів повинен бути переглянтий і при необхідності збільшений.

Резерв нейтралізації ризиків Підприємства рекомендується розраховувати як певний відсоток відрахувань від укладених договорів або затверджених проектів, наприклад 3-5 %, до досягнення суми, визначеної ризик-менеджером як достатньої для покриття збитків без залучення додаткових ресурсів чи перерозподілу коштів.

На нашу думку, ефективність системи управління ризиками підвищиться за умови паралельного використання алгоритму прийняття рішень, який би дав змогу обмежити негативний вплив фінансових ризиків. Загалом формування системи управління ризиками в Підприємства покликано забезпечити високу ефективність прийняття управлінських рішень з метою регулювання витрат для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Оптимальний алгоритм, на нашу думку, має відповідати таким основним вимогам, що визначені Р.О. Піскуновим, В.В. Бордюгом та О.В. Хвещуком [45, с.388]:

- діяти як складова комплексної системи управління фінансовими ризиками на підприємстві;
- бути чітким і несуперечливим;
- оцінювати чинники, що спричинили ризик;
- уможлилювати аналізувати результати, обґрунтовувати та приймати певні управлінські рішення;
- бути одним із чинників ефективності функціонування системи ризик-менеджменту;
- максимально пристосовуватися до обчислення засобами комп'ютерної техніки.

Оскільки як вже зазначалося раніше, більшість ризиків Підприємства можна уникнути шляхом впровадження жорсткого контролю, головна увага ризик-менеджера має приділятися процесу моніторингу ризикових подій.

Моніторинг ризиків може здійснюватися як в ході поточної діяльності, так і шляхом проведення додаткових періодичних перевірок. Механізми управління ризиками організації має забезпечувати самоперевірку на постійній основі, хоча б у якійсь мірі. Чим глибше й ефективніше процес поточного моніторингу, тим менше проявляється потреба у проведенні додаткових перевірок. Частота періодичних перевірок, що надають керівництву впевненість в ефективності процесу управління ризиками, визначається на розсуд керівництва. При ухваленні рішення про періодичність перевірок увага має приділятися характеру, ступеню змін, що відбуваються і пов'язаних з ними ризиків, компетенції та досвіду персоналу, що управляє ризиками і здійснює відповідні контрольні процедури, а також результатами поточного моніторингу. Поєднання поточного моніторингу та періодичних перевірок має забезпечити підтримку ефективності процесу управління ризиками організації протягом певного часу. Поточний моніторинг має бути організований у режимі реального часу, оперативно адаптуватися до умов, що змінюються і являти собою невід'ємну частину поточної діяльності підприємства. У результаті він є більш ефективним, ніж періодичні перевірки. Періодичні перевірки мають проводитися постфактум, тому проблеми виявляються більш оперативно, як правило, в ході поточного моніторингу.

Поточна діяльність з моніторингу в Підприємства має виконуватися самим ризик-менеджером, який має уважно аналізувати можливі наслідки одержуваної ними інформації. Аналізуючи взаємозв'язки подій, що відбуваються, виникнення невідповідностей та інших можливих наслідків, він може залучати до цього процесу інших співробітників для того, щоб приймати необхідні заходи щодо усунення виникаючих проблем. Поточний моніторинг слід відрізнити від діяльності, що виконується в рамках звичайних бізнес-процесів. Наприклад, такі дії як затвердження операцій, звірку залишків по

рахунках і вивірку точності змін, що вносяться до головних файлів, які є складовими елементами інформаційних систем або процесів бухгалтерського обліку, доцільніше визначити як засоби контролю.

Наведемо деякі приклади дій щодо поточного моніторингу:

- Менеджери, що перевіряють звіти про операції, що використовуються для поточного управління операційною діяльністю, можуть помітити неточності або відхилення від передбачуваних результатів. Наприклад, менеджери з закупівель та будівництва добре поінформовані про ситуацію з цих напрямків діяльності, можуть поставити під сумнів зміст звітів, що значно відрізняються від їх власних даних про відповідні операції. Своєчасне і повне обговорення і вирішення розбіжностей за даними відхилень підвищує ефективність бізнес-процесу;

- Зміни інформації про схильні до ризику активи, що використовуються для оцінки впливу потенційних змін кон'юнктури ринку на фінансовий стан підприємства, відображають результати представлених у звітності фінансових операцій, при цьому увага концентрується на очікуваних взаємозв'язках;

- Інформація, що отримується від зовнішніх сторін (контрагентів), або підтверджує створену на підприємстві інформацію, або вказує на наявність розбіжностей;

- Регулюючі органи обмінюються з керівництвом інформацією з питань дотримання законодавства та інших питань, які відображають функціонування процесу управління ризиками підприємства;

- Зовнішні аудитори та консультанти регулярно надають рекомендації щодо поліпшення процесу управління ризиками. Аудитори можуть приділяти значну увагу ключовим ризикам і відповідним способам реагування, а також побудові засобів контролю. Вони можуть визначити потенційні недоліки і рекомендувати керівництву альтернативні дії, що супроводжуються інформацією, корисною в прийнятті рішень з аналізу співвідношення витрат-вигод. Внутрішні аудитори або персонал, який виконує аналогічні функції, можуть надати допомогу в проведенні моніторингу діяльності організації;

- Навчальні семінари, наради з планування та інші наради надають керівництву важливу інформацію про ефективність процесу управління ризиками. При цьому часто виникають певні питання, які можуть вказувати на проблеми, пов'язані з підвищеним ризиком;

- У ході звичайної діяльності з управління ризик-менеджери обговорюють з персоналом такі питання, як розуміння кодексу корпоративної етики, визначення ризиків і проблеми, що виникають при функціонуванні засобів контролю. Дані обговорення підтверджують правильність функціонування елементів процесу управління ризиками організації або виявляють проблеми, що потребують уваги.

Оскільки значна кількість ризиків Підприємства пов'язана із неправильним визначенням ціни, застосування неправильних методик чи шахрайством, процес управління ризиками на підприємстві має значної уваги приділяти відображенню числових даних. Можна виділити такі складові:

- Виявлення помилок при введенні даних шляхом звірок сум, введених вручну або автоматично, з контрольними сумами. Автоматично вивіряється загальна кількість оброблених операцій, що передаються з системи введення замовлень в режимі реального часу, з числом операцій, введених в систему виставляння рахунків;
- Підтвердження даних на основі розрахунків. Виявлення і виправлення неточностей;
- Перевірка обґрунтованості даних. Порівняння введених даних з існуючої або минулого динамікою на предмет обґрунтованості;
- Логіка перевірки. Чи включають використання лімітів або перевірок числових або алфавітно-цифрових даних.

Під час формування системи управління ризиками треба дотримуватися таких вимог:

- Погодженість цієї системи з загальною системою управління підприємством;

- Елементи системи мають бути взаємопов'язані між собою та спрямовані на отримання певного корисного результату;
- Має зберігатися чіткий та врівноважений розподіл обов'язків, прав і відповідальності;
- Можливість успішного розвитку системи в майбутньому шляхом застосування нових сучасних методів та засобів управління ризиками.

Керівництво Підприємства має поширити конкретну і цілеспрямовану інформацію про свої очікування відносно поведінки ризик-менеджерів і їх обов'язки. Така інформація має чітко давати уяву щодо філософії управління ризиками організації та підходу до втілення в життя цієї філософії, а також чіткого розподілу повноважень співробітників. Поширення інформації про процеси та процедури повинне відповідати існуючій корпоративній культурі або сприяти її формуванню.

В Підприємства повинна ефективно поширитися така інформація:

- Важливість і значимість ефективного управління ризиками організації;
- Цілі організації;
- Ризик-апетити організації та допустимі рівні ризику;
- Спільна мова ризиків;
- Функції та обов'язки в процесі реалізації та підтримки складових процесу управління ризиками.

Всі співробітники, зокрема співробітники, що відповідають за важливі аспекти оперативного і фінансового управління, повинні отримати чіткі інструкції від керівництва про важливість процесу управління ризиками. Важливими є як ясність повідомлення, так і ефективність доведення цього повідомлення до робітника. Співробітники повинні знати, яким чином їх діяльність пов'язана з роботою інших. Дане знання необхідно для визначення проблеми, а також для з'ясування причин і вироблення дій по її усуненню. Співробітники також повинні знати, яка поведінка є прийнятною і яка непринятною. Необхідно пам'ятати про відомі випадках навмисного спотворення звітності - шахрайства.

Часто проблеми можуть бути своєчасно виявлені співробітниками операційних відділів, які щоденно займаються вирішенням питань щодо поточної діяльності організації. Отже, необхідна побудова ефективних каналів комунікації, що дозволяють співробітникам доводити інформацію щодо ризиків до відома співробітників інших підрозділів, департаментів та відділів, а також вгору по вертикалі структури управління організацією.

Особливе значення для діяльності з управління ризиками в Підприємства мають начальник фінансово-економічного управління, головний бухгалтер та начальник планово-економічного відділу, діяльність яких торкається всіх операційних і господарських відділів організації, а також персоналу цих відділів. Дані фінансові керівники беруть участь в складанні бюджетів і планів для всього підприємства, вони відстежують і аналізують показники, часто з точки зору досягнення операційних цілей, цілей підготовки звітності та дотримання вимог законодавства. У зв'язку з цим фінансовий директор, головний бухгалтер, контролер та інші посадові особи фінансового відділу грають центральну роль в практичній реалізації процесу управління ризиками організації. Вони відіграють важливу роль у запобіганні та виявленні шахрайства з фінансової звітністю. Будучи членом вищого керівництва, начальник фінансово-економічного управління формує принципи етичної поведінки організації, несе значну відповідальність за достовірність фінансової звітності і впливає на принципи побудови, впровадження та моніторинг систем складання звітності компанії.

Ризик-менеджер має тісно співпрацювати із внутрішніми та зовнішніми аудиторами. Як вже зазначалося вище, посада внутрішнього аудитора в Підприємства відсутня. Що стосується зовнішніх аудиторів, то діяльність підприємства передбачає проведення зовнішнього аудиту один раз на 2-3 роки. Проте, оскільки сама система ризик-менеджменту в Підприємства відсутня, то й оцінка цієї системи зовнішніми аудиторами не відбувається. Але при впровадженні даної системи, зовнішні аудитори можуть надавати інформацію, корисну для підприємства в здійсненні діяльності з управління ризиками.

Таким чином, впровадження системи ризик-менеджменту в Підприємства є одним із головних завдань. Контролінг ризиків є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки ризики – це фактори виникнення кризи на підприємстві, а отже і необґрунтованих витрат. Система управління на підприємстві має обов'язково включати в себе систему контролінгу ризиків, адже налагоджений на підприємстві ризик-менеджмент здатний не лише управляти ризиком в момент його виникнення та знизити можливі збитки та наслідки, а й розробити заходи щодо уникнення даного ризику та не торкання ним підприємства, що в свою чергу призводить до зменшення вірогідності настання кризи та банкрутства підприємства, а отже, і підвищення ефективності управління підприємством.

3.3. Шляхи підвищення ефективності менеджменту за результатами внутрішнього аудиту підприємства

Система внутрішнього аудиту на підприємстві, на нашу думку, сприяє підвищенню, по-перше, контролю за діяльністю всіх учасників виробничого процесу, по-друге, ефективності здійснення управління підприємством. Впровадження внутрішнього аудиту дає змогу сконцентрувати увагу керівництва на вузьких місцях підприємства та отримувати необхідну інформацію щодо усунення недоліків, що ведуть до необґрунтованого завищення витрат та зниження прибутку підприємства.

Що стосується діяльності Підприємства, то система внутрішнього аудиту, а особливо її побудова на підприємстві, має стати однією із основ постановки як антикризового управління, так і антикризового фінансового контролінгу. Оскільки найбільшою проблемою Підприємства є надмірне завищення витрат на будівництво та реконструкцію об'єктів будівництва, внутрішній аудиторі мають приділяти значну увагу перевірці даних, що стосуються капітальних вкладень та обсягів отриманого фінансування. Також через високий рівень

махінацій та корупції серед персоналу акцент має ставитися на системі ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Провівши аналіз існуючих посадових інструкцій внутрішніх аудиторів, вважаємо, що до функцій працівників відділу внутрішнього аудиту Підприємства слід віднести:

1. Проведення аудиторської перевірки бухгалтерського обліку та фінансової звітності:

– правильності складання і оформлення первинних документів, облікових регістрів за ділянками обліку, включаючи експертизу засобів, що використовуються для ідентифікації, оцінки, класифікації такої інформації і складання на її основі звітності, а також вивчення окремих статей звітності і операцій, залишків за бухгалтерськими рахунками;

– достовірності обліку витрат на утримання.

2. Здійснення тематичних перевірок:

– дотримання законодавства, нормативних актів, установчих документів, системи внутрішніх регламентів і процедур контролю (наказів, розпоряджень, інструкцій, розподілу повноважень і відповідальності між співробітниками тощо);

– правильності складання і точності виконання умов господарських договорів;

– перевірка наявності, стану, правильності оцінки активів, ефективності використання всіх видів ресурсів, дотримання розрахункової дисципліни, повноти і своєчасності внесення податкових платежів;

– оцінка програмного забезпечення, що використовується підприємством;

– оцінка ефективності механізму внутрішнього контролю, вивчення і оцінка контрольних перевірок у відділах.

3. Розробка пропозицій:

– з формування облікової політики;

– з поліпшення організації бухгалтерського обліку;

– підвищення системи внутрішнього контролю;

- посилення матеріальної відповідальності посадових осіб;
- з забезпечення збереження ресурсів;
- з попередження зловживань;
- з матеріального стимулювання працівників, дисциплінарних та фінансових стягнень.

4. Проведення за дорученням керівництва перевірок ефективності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів:

- перевірка системи внутрішнього контролю і розробка пропозицій з поліпшення організації системи внутрішнього контролю, бухгалтерського обліку, розрахунків, зміни структури виробництва і управління, підвищення ефективності програм розвитку.

5. Оптимізація бізнес-процесів (описання процесів, виявлення слабких місць, планування, дослідження, проектування, погодження і затвердження, втілення, контроль, внесення коректив щодо подальшого вдосконалення);

6. Консультування та інформаційне обслуговування керівництва і співробітників з питань бухгалтерського обліку, оподаткування.

7. Участь у підготовці матеріалів для зовнішнього аудиту, податкових перевірок і перевірок інших контролюючих органів.

Внутрішній аудитор має право на:

- Перевірку бухгалтерських облікових реєстрів і первинних документів, цінних паперів, планів і інших документів з фінансово-господарської діяльності підприємства;
- Ознайомлення з наказами, розпорядженнями, рішеннями керівника та інших посадових осіб підприємства;
- Перевірка наявності, стану і збереження товарно-матеріальних цінностей у матеріально-відповідальних осіб;
- Отримання необхідних для аудиторської перевірки документів, довідок, розрахунків, усних та письмових пояснень з питань, що виникають у ході перевірок;

- Надання рекомендацій з матеріального стимулювання і фінансових та дисциплінарних стягнень.

На нашу думку, внутрішній аудит в Підприємства має зосередитися на таких моментах:

- Аудит системи бухгалтерського обліку;
- Аудит основних засобів та нематеріальних активів;
- Аудит виробничих запасів;
- Аудит дебіторської заборгованості;
- Аудит касових операцій;
- Аудит власного капіталу;
- Аудит кредиторської заборгованості;
- Аудит витрат;
- Аудит кошторисної собівартості об'єктів будівництва;
- Аудит капітальних інвестицій;
- Аудит розрахунків з оплати праці;
- Аудит розрахунків з контрагентами;
- Аудит фінансової звітності;
- Аудит персоналу;
- Аналітичні процедури.

На нашу думку, необхідною складовою внутрішнього аудиту є оцінка ефективності менеджменту, оскільки недосконала та низька ефективність менеджменту є основним чинником впливу на фінансовий стан підприємства. Вважаємо, що ефективність системи управління – це показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій із результатами діяльності організації. Отже, система показників ефективності управління має оцінювати здатність менеджменту організації справлятися із проблемами, що виникають у процесі її діяльності. Разом з тим, показники ефективності мають відображати і зміну загального стану організації під впливом управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть

бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління. Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту підприємства (табл.3.5). До кількісних показників ефективності системи управління доцільно віднести і економію живої та уречевленої праці у системі управління, яка проявляється у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Це сприяє зменшенню кількості зайнятих в апараті управління.

Таблиця 3.5

Відношення витрат КП «Сєвєродонецьккомунсервіс»
до обсягу капіталовкладень в 2018-2020 роках

Показник	2018	2019	2020
Витрати на утримання, тис. грн.	4 635,6	7 522,7	5 765,6
Обсяг капіталовкладень, тис. грн.	613 281,1	1 103 805,55	19 096,88
Витрати/Обсяг	0,0075	0,0068	0,30

Як бачимо із таблиці 3.5, в 2020 році ефективність менеджменту Підприємства значно знизилась, що пояснюється низьким рівнем обсягу капіталовкладень в 2020 році.

Тепер розрахуємо прогнозну ефективність менеджменту Підприємства. Прогнозний обсяг капіталовкладень визначений нами в підрозділі 3.1 і складає 1 002 тис. грн., проте за рахунок запровадження посади внутрішнього аудитора Підприємство зазнає економії на сумі капіталовкладень в певні об'єкти, так як аудитор посилить внутрішній контроль над необґрунтовано завищуваними витратами та над перевіркою справедливої вартості робіт з будівництва, що призведе до кількісної зміни обсягів фінансування в об'єкти будівництва.

Витрати на утримання Підприємства в прогнозному 2021 році розраховані у таблиці 3.6, виходячи із обсягу витрат в 2020 році, запропонованих нами змін в підрозділі 3.1 та приросту всіх статей витрат на рівень інфляції в 2020 році, а саме на 12,3 %.

Прогнозний обсяг витрат Підприємства в 2021 році, тис. грн.

Показник	2020	Коригування	Прогнозний
Витрати на утримання, у т.ч.	5765,6	-	6 571,4
- витрати на оплату праці	3309,9	*1,123+144 ¹ - 145,71 ²	3 715,3
- відрахування на соц. заходи	1126,5	(Оплата праці)*36,4%	1 352,4
- матеріальні затрати	47,4	*1,123	53,2
- амортизація основних засобів	166,9	*0,8+320 ³ *0,1	165,5
- амортизація інших необоротних матеріальних активів	1,1	-	0,0
- амортизація нематеріальних активів	1,6	-	0,0
- інші операційні витрати	1112,2	*1,123+36 ⁴	1 285,0

Ефективність менеджменту Підприємства в прогнозованому 2021 році складе:

$$6\,571,4 / 1\,002\,000 = 0,0067.$$

Таким чином за рахунок запропонованих нами змін в Підприємства ефективність менеджменту зросте з 0,3 до 0,0067, тобто майже в 45 раз.

Одним із шляхів оцінки ефективності діяльності внутрішнього аудиту є залучення зовнішніх аудиторів. На стадії планування аудиту за оцінкою ефективності роботи служби внутрішнього аудиту (далі – СВА) зовнішній аудитор повинен провести попередню оцінку внутрішньо-нормативної бази функціонування СВА, системи внутрішнього аудиту на підприємстві та результатів діяльності СВА. Оцінку ефективності роботи служби внутрішнього аудиту доцільно провести за наступними критеріями:

1. Організаційний статус. За даним критерієм зовнішній аудитор має з'ясувати наступні питання в Підприємства.:

- кому підпорядкована служба внутрішнього аудиту;

¹ Оплата праці контролера, ризик-менеджера, внутрішнього аудитора;

² Економія від впровадження ERP системи та сховища даних;

³ Вартість впровадження ERP системи та сховища даних;

⁴ Витрати на підвищення кваліфікації працівників.

- відносини та взаємодію СВА з керівником, головним бухгалтером, головним офісом, складом, фінансовою та бухгалтерською службою підприємства;
- проаналізувати обмеження дієздатності служби внутрішнього аудиту з боку керівника підприємства, головного офісу, складу, чи окремих відділів.

2. Функції. За даним критерієм зовнішній аудитор має:

- дослідити характер та обсяги функцій внутрішнього аудиту підприємства в системі внутрішнього контролю підприємства, а саме в таких напрямках як комп'ютерні системи, облікові системи, робота бухгалтерії та планово-економічного відділу;
- з'ясувати чи дійсно СВА виконує свої функції та обов'язки. Це здійснюється за допомогою документальних перевірок проведення аудиту на місцях, а саме перевірок записів в спеціальних книгах, наприклад щодо інвентаризації, та перевірок наявності та достовірності звітності внутрішніх аудитів;
- зробити дослідження повноти виконання рекомендацій спеціалістів внутрішнього аудиту керівництвом підприємства щодо удосконалення внутрішнього контролю, а також зворотній процес надання рекомендацій СВА керівництву щодо удосконалення контролю. Необхідно перевірити документування даних пропозицій та їх оцінок, а також перевірити чи СВА втілила ці рекомендації в життя, тобто чи відбулися зміни щодо контролю в кінцевих точках, чи підвищилась ефективність контролю і чи покращилися показники діяльності підприємства (чи окремих відділів), які пов'язані із удосконаленням контролю та мали змінитися внаслідок проведених попередніх оцінок.

3. Компетентність. За даним критерієм зовнішній аудитор має перевірити склад служби внутрішнього аудиту, кваліфікацію, спеціалізацію, освіту, стаж роботи та членство у професійних організаціях внутрішніх аудиторів, вивчити систему підвищення кваліфікації, що діє на підприємстві.

4. Професійне виконання службових обов'язків фахівцями внутрішнього аудиту, дотримання порядку здійснення планування, контролю та документування результатів роботи. Зовнішньому аудитору слід оцінити,

дослідити та вивчити внутрішньо-нормативні документи щодо діяльності та функціонування СВА на даному підприємстві.

Проведена зовнішнім аудитором оцінка ефективності роботи СВА дасть змогу встановити не тільки їх ефективність, а й дотримання внутрішніми аудиторами принципів та етики внутрішнього аудиту, серед яких найбільш важливими для зовнішнього аудитора при прийнятті рішення щодо використанні роботи СВА у своїй аудиторській роботі є незалежність та компетентність. Внутрішній аудит повинен бути незалежний, а внутрішні аудитори об'єктивні у виконанні своїх обов'язків. Незалежність дає змогу внутрішнім аудиторам робити правдиві й неупереджені висновки, що необхідні для належного проведення аудиторської перевірки. Також внутрішні аудитори мають бути безпристрасні та неупереджені у своїй роботі та уникати конфлікту інтересів. Це саме стосується і роботи зовнішнього аудитора.

Що стосується ефективності менеджменту Підприємства, то вважаємо, що можна виділити наступні шляхи її підвищення:

- Посилення контролю за використанням коштів на рівні центральних органів влади та міської адміністрації;
- Посилення контролю за фактичним впровадженням інвестиційних програм та інвестиційними проектами з метою визначення розбіжностей між плановими та фактичними інвестиціями;
- Запровадження механізмів експертизи та контролю інвестиційних програм;
- Запровадження фінансового планування та індикативного планування, тобто системи показників для оцінки виконання завдань за напрямками діяльності у сфері управління підприємством та інвестування;
- Розробка порядку здійснення перерахунків за ненадані або надані не в тому обсязі послуги в сфері будівництва та реконструкції;
- Розробка інвестиційних програм для фізичних та юридичних осіб;
- Визначення показників, параметрів і критеріїв оцінки результативності діяльності підприємства;
- Внесення пропозицій щодо створення незалежних органів громадського контролю з метою зниження рівня корупції та махінацій;

- Удосконалення системи мотивації та заохочення працівників;
- Запровадження новітніх технологій на підприємстві;
- Удосконалення системи бухгалтерського, управлінського та фінансового обліку.

Наведемо деякі з шляхів підвищення ефективного використання персоналу Підприємства, які при їх реалізації в кінцевому результаті призведуть до зростання продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства:

- організувати всім працівникам без винятку атестацію на відповідальність теоретичних і практичних знань своїй посаді чи робочому місці;
- позбавитися від некваліфікованих і малокваліфікованих працівників. На їхні місця прийняти кваліфікованих і висококваліфікованих на конкурсній основі з числа своїх працівників чи із тих, що приймаються на дане підприємство;
- запровадити конкурсно-контрактну систему прийому всіх працівників та дотримуватися умов контракту;
- відстоювати можливості вчасно проводити службову ротацію кадрів;
- організувати перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників на підприємстві з метою освоєння кожним працівником суміжної професії;
- розширювати зони обслуговування працівниками, об'єднати професії споріднених професій і спеціальностей;
- вивільнені місця працівників, що звільняються з виходом на пенсію заповнювати працівниками свого підприємства;
- за рахунок комп'ютеризації робочих місць економістів, бухгалтерів, керівника підприємства зменшити їх чисельність на 1-2 особи;
- зацікавити і створити умови для здобуття вищої і середньої спеціальної освіти серед широкого кола робітників без відриву від виробництва;
- регулярно інформувати колектив про вакансії і про перспективу підприємства, звертатися до працівників, щоб вони рекомендували на вакантні місця своїх знайомих і друзів;

- створити систему матеріального заохочення всіх працівників, кожна добра ініціатива, новація, що ведуть до росту продуктивності праці, має бути врахована, оцінена та відповідно оплачена;
- періодично доводити до відома всіх працюючих про основні економічні показники, результати спільної праці, постійно переконувати колектив у тому, що основою зростання заробітної плати є зростання продуктивності праці;
- вчасно вирішувати соціальні питання ,створити належні умови праці і відпочинку;
- створити у колективі позитивний психологічний клімат, проводити заходи, що зміцнюють колектив;
- керівнику підприємства постійно підвищувати свій авторитет, завоювати у колективі до себе довіру та повагу.

Отже, для покращення загального стану підприємства та ефективності його діяльності, керівництво підприємства має тісно співпрацювати із службою внутрішнього аудиту підприємства, яка має на меті знизити витрати підприємства. Служба внутрішнього аудиту підприємства, на нашу думку, має бути підконтрольна або керівництву підприємства або певному наглядовому органу на рівні міської адміністрації чи виконавчих органів влади. На основі складених аудиторських висновків, керівники підприємства мають переглядати діяльність підприємства та здійснювати заходи щодо її покращення.

