

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, значення та основні функції фінансового контролю

Дослідження багатьох авторів дозволяють стверджувати, що фінансовий контроль за діяльністю підприємств здійснюється як у вигляді внутрішнього контролю на підприємстві так і з боку держави та недержавних органів контролю, реалізується за допомогою фінансових інститутів, зумовлених товарно-грошовими відносинами. На відміну від інших видів контролю фінансовий контроль – вартісний контроль. Тому він має місце у всіх сферах суспільного відтворення і супроводжує весь процес руху грошових фондів, включаючи і стадію осмислення фінансових результатів.

Фінансовий контроль як одна із функцій управління фінансами являє собою особливу діяльність щодо перевірки формування і використання фондів фінансових ресурсів у процесі створення, розподілу і споживання ВВП з метою оцінювання обґрунтованості і ефективності прийняття рішень і результатів їх виконання [4, с. 12].

Поняття фінансовий контроль і внутрішній контроль постійно переплітаються, адже фінансовий контроль більш широке поняття. Далі розглянемо детальніше основні елементи внутрішнього фінансового контролю – об'єкт та суб'єкт фінансового контролю (рис 1.1).

Об'єктом фінансового контролю виступають процеси формування і використання фондів фінансових ресурсів (фінансові показники діяльності усіх суб'єктів економічних відносин: дохід, прибуток, собівартість, витрати обігу, рентабельність, податкові платежі). Суб'єктами фінансового контролю є, з одного боку, як державні, так і недержавні контролюючі структури, а з іншого — підприємства всіх форм власності та фізичні особи.

Призначення фінансового контролю полягає, насамперед, у необхідності мобілізації фінансових ресурсів усіх сфер фінансової системи і в дотриманні порядку ведення обліку та звітності [2, с. 25].

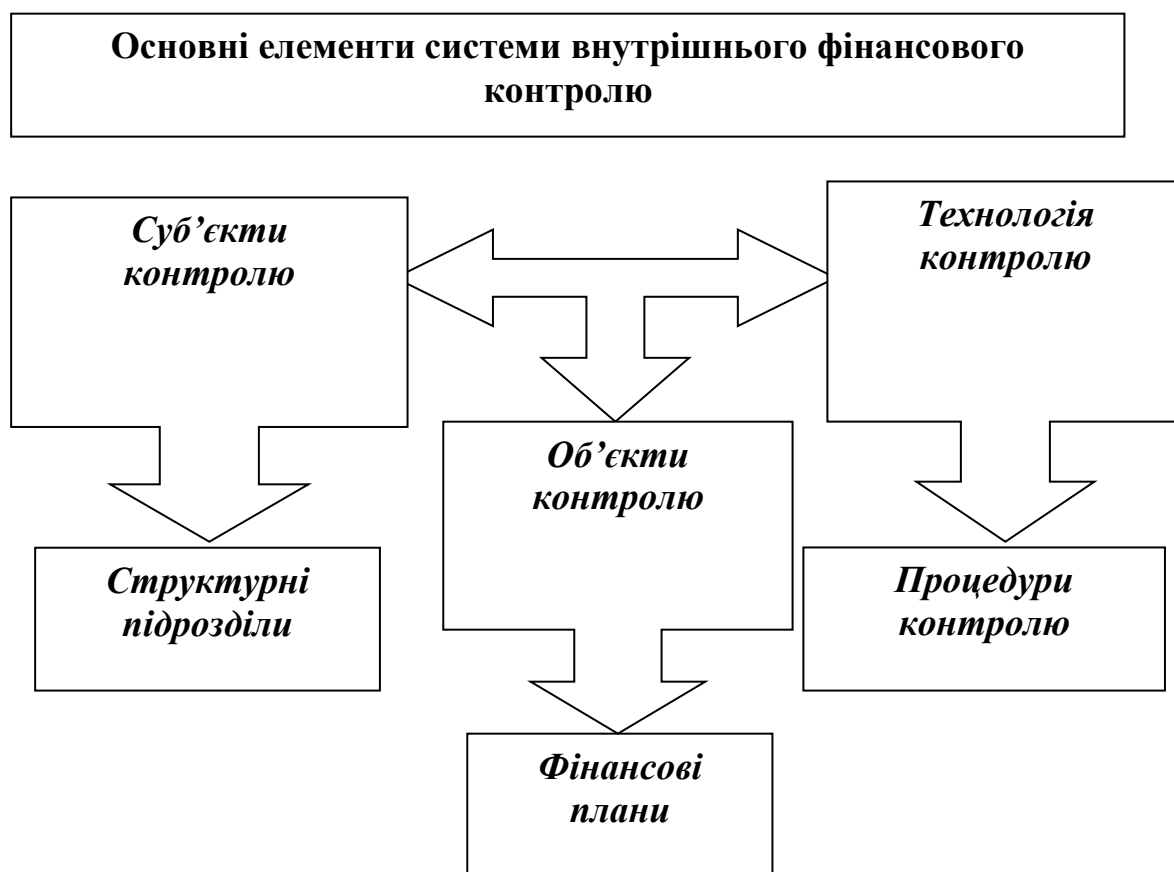


Рис.1.1. Основні елементи системи внутрішнього фінансового контролю

Аналіз джерел дозволяє стверджувати, що зміст фінансового контролю відображається в таких положеннях:

- перевірка виконання фінансових обов'язків усіма суб'єктами економічних відносин перед відповідними ланками влади згідно з економічним законодавством;
- перевірка використання бюджетних коштів державними та муніципальними підприємствами;
- перевірка надходжень податків і зборів у всі ланки бюджетної системи;

- перевірка спектра фінансових операцій підприємств;
- виявлення та усунення наслідків фінансових порушень та зловживань;
- застосування форм відповідальності за порушення норм фінансового законодавства [4, с.5].

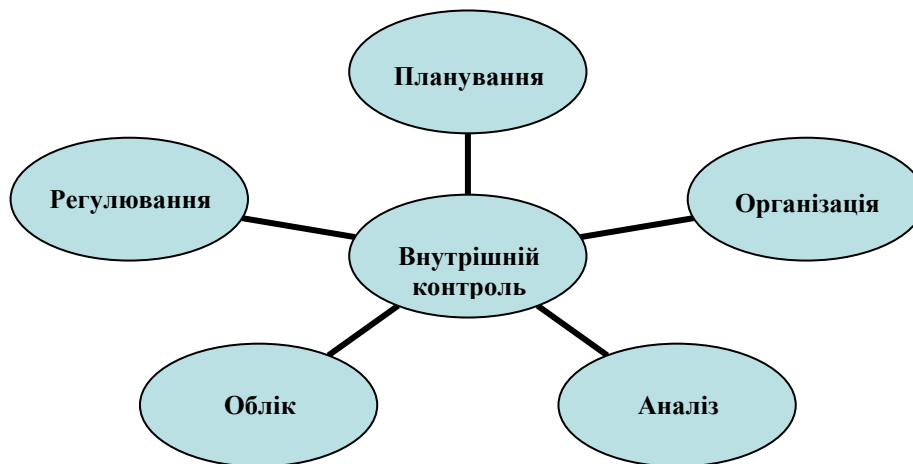


Рис.1.2.Взаємозв'язок внутрішнього контролю з іншими функціями управління

Особливий науковий інтерес викликає реалізація внутрішнього контролю на різних стадіях циклу процесу управління на підприємстві (рис.1.2.) Так, наприклад, на стадії *планування* реалізуються наступні контрольні функції: оцінка раціональності можливих варіантів управлінських рішень; відповідність управлінських рішень загальній стратегії.

*Організація і регулювання реалізації управлінських рішень* – контроль правильності ходу їх реалізації для досягнення необхідних рішень.

*Облік* – контроль за наявністю та рухом майна, раціонального використання виробничих ресурсів у відповідності з затвердженими нормами, нормативами; доцільність і законність господарських операцій підприємства; контроль якості самого обліку. Заключна стадія циклу процесу управління – *це аналіз*, тобто оцінка інформації щодо результатів виконання управлінських

рішень на підставі її розкладання на різні складові і співвідношення їх між собою. Внутрішній контроль і аналіз глибоко інтегровані. На стадії аналізу реалізуються контрольні функції: контроль рівня забезпеченості запасів і витрат джерелами формування. Таким чином, внутрішній контроль є невід'ємним елементом кожної стадії процесу управління; відокремленою стадією, яка забезпечує інформаційну прозорість у якості ходу процесу управління на різних його стадіях [8, с.256].

Цікавою є думка Ч. Хорнгрена і Дж. Фостера – авторів класичної роботи “Бухгалтерський облік: управлінський аспект”, які зазначають, що основою внутрішнього контролю є не здійснене правопорушення, а недопущення шахраювання та поліпшення облікових дій . Цю думку вчених ми цілком поділяємо. Характерною особливістю контролю як функції управління, на думку, наприклад, О. Шпига є його тривалість.

В управлінні у цілому в кожній його функції при просторово-часовому аналізі виділяються три стадії:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація управлінського рішення;
- оформлення одержаного результату відповідним документом і перевірка результату на предмет відповідності завданню.

Слід особливо підкреслити, що на кожній із цих стадій потрібний контроль.

Основним змістом контролю як функції управління є:

- попередження ще на стадії прийняття управлінського рішення незаконних та неекономічних (з точки зору інтересів суспільства) господарських операцій;
- виявлення порушень у сфері господарської діяльності та причин, які їх зумовили;
- виявлення передового досвіду господарської діяльності та шляхів досягнення найкращих результатів у роботі [3, с.11].

Можна стверджувати, що внутрішній контроль здійснюється на підприємстві своїм апаратом управління. Здійснення контролю є однією з основних функцій апарату управління, який зобов'язаний широко притягувати для цього інших членів трудового колективу. Проте серед апарату управління слід особливо виділити контроль з боку головного бухгалтера та юрисконсульта. Необхідно відзначити, що їх обов'язки та права в галузі контролю визначені спеціальними положеннями. Безсумнівно, що найбільша дієвість внутрішнього контролю досягається у тому випадку, коли органи контролю усіх видів тісно співпрацюють у своїй діяльності.

В умовах кризи велике значення набуває сприяння внутрішньому контролю підвищенню ефективності виробництва та якості роботи. Однією із найважливіших завдань внутрішнього контролю є ведення боротьби із шахрайством, марнотратством і безгосподарністю, малоефективним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів [5, с.8].

Аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел дозволяє узагальнити негативні прояви внутрішнього контролю на підприємстві:

1. втрата впевненості робітника в собі із-за постійного контролю з боку керівництва;
2. робітник, який підлягає контролю, зазвичай це підлеглий на підприємстві;
3. розцінювання контролю з боку робітника як прояв недовіри або причеп керівництва до нього.

Фінансовий контроль як економічну категорію можна класифікувати на види, форми і методи. Види контролю визначають співвідношення контролюючого і підконтрольного суб'єктів. Форми фінансового контролю відображають стадію його здійснення відносно руху грошових потоків. Методи контролю — це сукупність прийомів та способів його здійснення [2, с. 148].

Залежно від взаємозв'язку об'єкта контролю — фінансової діяльності і суб'єкта - органу контролю, фінансовий контроль поділяється на два основні види: внутрішній і зовнішній( див. додаток А).

Під час внутрішнього контролю фінансова діяльність кожного суб'єкта контролюється ним самим через спеціальні підрозділи — контрольно-ревізійні відділи, управління тощо. Такий контроль має форму внутрішнього аудиту, метою якого є перевірка доцільності та обґрунтованості окремих фінансових операцій, їх відповідності фінансовій стратегії і тактиці даного суб'єкта.

Зовнішній контроль полягає в перевірці фінансової діяльності того чи іншого суб'єкта відповідними уповноваженими органами контролю. Метою цього контролю є перевірка відповідності фінансової діяльності чинному фінансовому законодавству[6,с.158].

Зовнішній контроль за ознакою суб'єктів його здійснення поділяється на державний, відомчий, внутрішньокорпоративний, незалежний і суспільний, далі розглянемо детальніше кожний з видів. Органи, відповідальні за здійснення внутрішнього контролю можна побачити в додатку Б.

Державний — це контроль з боку держави як за фінансовою діяльністю юридичних і фізичних осіб, так і за власними фінансами. Він покладається на спеціальні органи фінансового контролю (в Україні це Рахункова палата і Контрольно-ревізійне управління) та органи управління фінансами і фінансовою системою (Міністерство фінансів, Державна податкова адміністрація, Державне казначейство, органи управління державними цільовими фондами). Державний контроль є найбільш організованим та дієвим видом контролю, який охоплює мікро- та макрорівень розподілу і перерозподілу створеного ВВП, а відповідно і реалізацію загальнодержавної фінансової політики. У разі виявлення порушень застосовуються фінансові санкції, а винні особи можуть бути притягнені до адміністративної, а в окремих випадках і кримінальної відповідальності[9,с.487].

Відомчий і внутрішньокорпоративний контроль полягає в перевірці фінансової діяльності суб'єктів, що підпорядковані міністерствам і відомствам або входять до складу корпоративних об'єднань. Цей контроль охоплює три напрями. Перший - це відповідність фінансової діяльності чинному фінансовому законодавству. Другий - узгодженість фінансової діяльності із фі-

нансовою стратегією і тактикою міністерств, відомств, корпоративних об'єднань. Третій - внутрішньовідомчі розподільні і пере-розподільчі відносини. Цей вид контролю спрямований насамперед на виявлення і усунення порушень і недоліків у фінансовій діяльності підвідомчих підприємств і організацій. За результатами контролю приймаються адміністративні рішення відповідно до чинного законодавства та статутних документів[5, с.124].

Незалежний фінансовий контроль здійснюється незалежними контролюючими органами — аудиторськими фірмами. Також аудиторські перевірки можуть також проводитися з ініціативи керівництва або власників підприємства, його засновників, акціонерів. Крім проведення контрольної роботи, аудиторські послуги можуть надаватися у вигляді консультацій з питань організації бухгалтерського обліку, проведення фінансово-господарської діяльності відповідно до чинного законодавства, в тому числі податкового.

Перед аудиторами ставляться високі професійні вимоги: аудитор повинен мати кваліфікаційний сертифікат, який засвідчує його кваліфікаційну придатність, а також ліцензію — дозвіл на заняття аудиторською діяльністю. Сертифікацію і ліцензування аудиторської діяльності в Україні здійснює Аудиторська палата України. Крім цього вона в установленому порядку проводить атестацію аудиторів, розробляє стандарти і методичні рекомендації, веде облік аудиторів, їхніх фірм. Під час проведення перевірок аудитори самостійно визначають форми і методи аудиту на підставі чинного законодавства, існуючих норм і стандартів, умов договору із замовником, професійних знань та досвіду. Аудитори мають право отримувати всі необхідні документи для проведення перевірок, а також пояснення до них [10,с.124].

Поряд з цим аудитори зобов'язані належним чином надавати аудиторські послуги, повідомляти власників, замовників про виявлені недоліки ведення бухгалтерського обліку і звітності, зберігати в таємниці інформацію, отриману під час аудиту. Результати проведення аудиторської перевірки оформляються

аудиторським висновком. Аудиторський висновок— це офіційний документ, засвідчений підписом та печаткою аудитора чи аудиторської фірми, який складається за наслідками проведеного аудиту і містить висновок щодо достовірності звітності, повноти і відповідності її чинному законодавству та встановленим нормативам бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності.

Суспільний фінансовий контроль — це контроль з боку суспільства за фінансовою діяльністю держави. Він не має, як правило, організованих форм (певною мірою функції цього контролю виконує Рахункова палата Верховної Ради України) і здійснюється за рахунок відкритості, гласності й прозорості фінансової діяльності держави. Кожний громадянин повинен мати право на ознайомлення, наприклад, з процесом складання і виконання бюджету, який формується переважно за рахунок доходів юридичних і фізичних осіб. Контрольні функції громадян реалізуються також через виборчу систему — обираючи певні партії чи окремих депутатів, виборці обирають чи відкидають і певну фінансову політику[11,с.312].

Далі перейдемо до розгляду форм фінансового контролю, які залежно від стадії здійснення контролю поділяються на попередній, поточний і наступний фінансовий контроль. Методологічна сутність форми контролю показана на рис. 1.3.

Особливістю попереднього фінансового контролю є те, що він здійснюється на етапі розробки та прийняття управлінського рішення з фінансових питань. Він пов'язаний із процесами визначення оптимального обсягу централізованих і децентралізованих фінансових ресурсів у плановому періоді, а також з їхнім ефективним розподілом та використанням.





Рис. 1.3. Методологічна сутність форми контролю

Вихідною інформаційною базою для цього контролю є фактичні дані виконання планових завдань минулих періодів. На рівні держави попередній фінансовий контроль проводиться на стадії розроблення та прийняття законодавчих і нормативних актів у сфері фінансів. Важливим напрямом цього контролю є перевірка контрагента - отримувача коштів: його юридичного статусу, фінансового стану, ділових рис, партнерської відповідальності тощо [12,с.52].

Поточний фінансовий контроль становить оперативний контроль за реалізацією фінансової діяльності, дотриманням планових показників, виконанням вимог фінансової дисципліни тощо. Він здійснюється через аналіз, перевірки, обстеження діяльності суб'єктів господарювання, його завдання — вчасно реагувати на зміни умов фінансової діяльності

Наступний фінансовий контроль— проводиться шляхом аналізу і ревізії звітної фінансової і бухгалтерської документації, призначений для оцінки результатів фінансової діяльності економічних суб'єктів, зіставлення фінансових планів і прогнозів з результатами оцінювання ефективності здійснення запропонованої фінансової стратегії, порівняння фінансових витрат з прогнозованими і т. ін. [22,с.39].

Процедуру проведення внутрішнього фінансового контролю наведена на рис. 1.4 в такому вигляді:

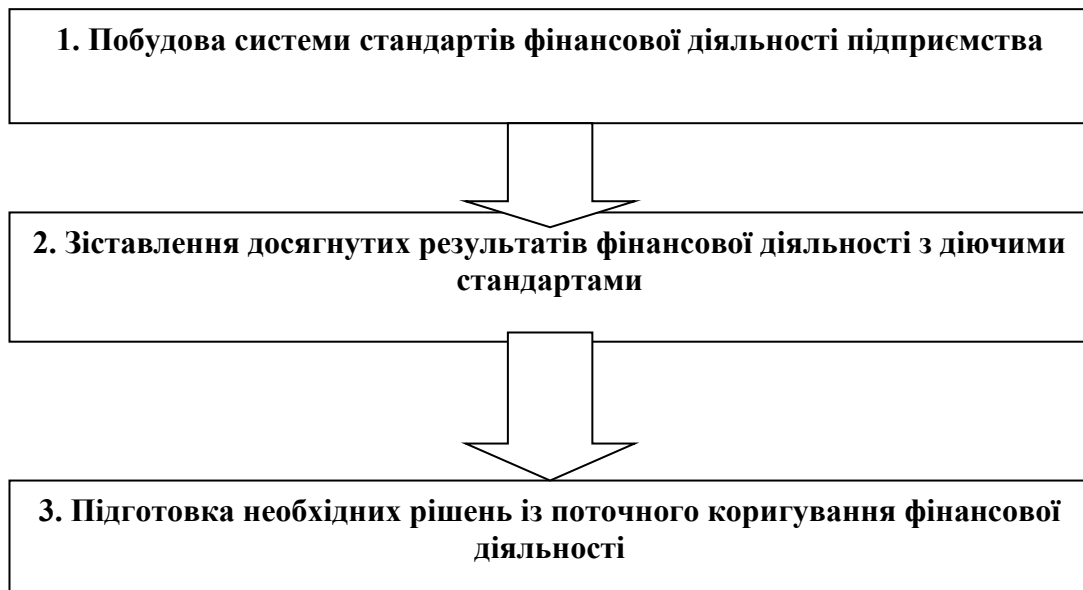


Рис. 1.4. Процедура внутрішнього фінансового контролю

Таким чином, фінансовий контроль розкриває нові явища в економічній діяльності різних ланок економіки, визначає їх закономірність з метою удосконалення цієї діяльності на науковій основі. На всіх стадіях суспільного відтворення, що охоплює виробництво, розподіл, обмін і споживання продукту, фінансовий контроль вивчає продуктивні сили і виробничі відносини з метою виявлення протиріч і їхнього регулювання з боку суспільства. Контролюючи виробничі відносини і продуктивні сили у сфері виробництва, фінансовий контроль визначає ефективність використання суспільної праці, як доцільної діяльності людини, що включає власне працю, предмети і засоби праці, відповідність його чинному законодавству, нормативним правовим актам. Зокрема, перевіряються фінансові відносини на державному, регіональному і галузевому рівнях. На рівні підприємств та організацій перевіряється ефективність витрат живої й упередженої праці, використання основних фондів і оборотних коштів. Таким чином, предмет фінансового контролю охоплює всі складові процесу відтворення, а також законодавчу і нормативну бази, що забезпечують функціонування економіки[21,с.53].

На стадії процесу розподілу суспільного продукту завдання фінансового контролю полягає в перевірці використання його на задоволення різних потреб суспільства — відшкодування спожитих засобів виробництва, розподіл і перерозподіл знову створеного продукту відповідно до ринкових відносин. Контролюються виробничі відносини в частині відновлення норм запасів засобів і предметів праці, витрати засобів на оплату витраченої живої праці відповідно до її кількості і якості, поновлення і поповнення суспільних фондів нагромадження і споживання, відрахування засобів державному бюджетові, соціальному страхуванню. На стадії розподілу суспільного продукту предмет фінансового контролю поширюється на всі ланки народного господарства. На стадії обміну суспільного продукту предмет фінансового контролю включає договірні відносини (виконання договорів постачань, збуту, заготівлі і порядку розрахунків за товари), задоволення купівельного попиту на засоби матеріально-технічного забезпечення народного господарства і населення на товари народного споживання шляхом насичення ринку товарами. При цьому в товарному обміні перевіряються натуральні і вартісні показники в процесі обміну. Отже, на стадії обміну контролюються всі форми обертання суспільного продукту відповідно до ринкового регулювання економіки[17,с.167].

На завершальній стадії процесу відтворення — споживання — фінансовий контроль перевіряє операції, пов'язані в основному з виробничим споживанням, тобто поновленням і розширенням виробничих фондів і задоволенням суспільних потреб. У частині особистого споживання фінансовий контроль виявляє диспропорції в задоволенні матеріальних і культурних потреб членів суспільства, а також протиріччя, викликані порушеннями нормативних правових актів у процесі задоволення особистих потреб[23,с.115].

Суспільні й особисті потреби формуються на стадії виробництва, набуваючи форми дійсних потреб. Під впливом смаків і нахилів людини, що виявляються в процесі обміну, структура дійсних потреб змінюється, а рамки

звужуються до задоволення їх на стадії розподілу. Фінансовий контроль виявляє незадоволені потреби і за допомогою системи керування впливає на їхнє задоволення. Будучи вдоволеними, потреби знову відновлюються для наступного циклу суспільного відтворення, але вже в якісно іншому вигляді. При такому контролі задоволення споживчого попиту предметом фінансового контролю є вплив ринку на виробництво, розподіл і споживання суспільного продукту.

Отже, значення фінансового контролю виражається в тому, що при його проведенні перевіряється, по-перше, дотримання встановленого правопорядку в процесі фінансової діяльності державними і суспільними органами, підприємствами, установами, по-друге, економічна обґрунтованість і ефективність здійснюваних дій, відповідність їх задачам держави[24,с.26].

Фінансовий контроль за діяльністю підприємства включає також контроль із боку кредитних установ, акціонерів, внутрішній контроль. Фінансовий контроль притаманний всім фінансово-правовим інститутам, тому крім загальних фінансово-правових норм, що регулюють організацію і порядок проведення фінансового контролю в цілому, є норми, що передбачають його специфіку в окремих фінансових правових інститутах.

Основний зміст фінансового контролю у відносинах, регульованих фінансовим правом, полягає в:

- ✓ перевірки виконання фінансових зобов'язань перед державою і органами місцевого самоврядування, організаціями і громадянами;
- ✓ перевірки дотримання правил здійснення фінансових операцій, розрахунків і збереження коштів підприємствами, організаціями, установами;
- ✓ виявленні внутрішніх резервів виробництва;
- ✓ усуненні і попередженні порушень фінансової дисципліни.

У випадку їх виявлення у встановленому порядку приймаються заходи впливу до організацій, посадових осіб і громадян, винних в даному

фінансовому порушенні, забезпечується відшкодування матеріального збитку державі, організаціям, громадянам, які постраждали внаслідок даного порушення[21,с.52].

## 1.2. Основні методи фінансового контролю

Можна стверджувати, що контроль здійснюється різними методами, які обираються залежно від сукупності факторів: суб'єкта контролю, об'єкта контролю, мети та завдань, що стоять перед суб'єктом контролю, підстав виникнення контрольних правовідносин. Усі методи фінансового контролю конкретизуються в методиках проведення контролю. Методика визначає конкретні прийоми дій із проведення контролю. Для найчастіше вживаних методів фінансового контролю існують випробувані на практиці методики. Вони залежать від форми власності, організаційної структури, інших істотних відмінностей об'єктів контролю.

Деякі вчені зазначають, що практика здійснення фінансового контролю дозволяє чітко розмежувати його методи. Але в основі класифікації методів фінансового контролю відсутні єдині погляди [27,с.91].

Так, однією із важливих форм внутривідомчого контролю є документальна ревізія. Проте В. Митрофанов вважає, що залежно від методів, якими здійснюється контроль, виділяються такі його форми, як аналіз, ревізія й обстеження господарської діяльності підприємств, що аналіз господарської діяльності підприємств - це метод перевірки виконання господарських планів, а інвентаризація - форма фактичного контролю. Разом із тим він зазначає, що інвентаризація господарських засобів і розрахунків є основним методом перевірки достовірності бухгалтерського обліку.

Деякі автори визначають форму через метод. Прикладом цього може бути зауваження М. Ровинського. На його думку, за методами здійснення контролю його форми поділяються на такі види, як попередній, наступний

документальний, фактичний, поточний оперативний. Проте попередній, поточний і наступний фінансовий контроль - це основні види контролю, згідно з його класифікацією за часом проведення[28,с.39].

Так, форма фінансового контролю - це зовнішнє вираження будь-якого змісту, під нею розуміють вияв змісту контролю, його сутності. А метод - це сукупність засобів, прийомів або операцій практичного чи теоретичного пізнання дійсності, що застосовуються при здійсненні контрольних функцій відповідними суб'єктами.

Тому ми вважаємо, що найчастіше застосовуються такі методи фінансового контролю, як ревізії та перевірки, їх проведення здебільшого планується, хоча вони можуть проводитись у зв'язку з необхідністю і поза планом. Так, в Україні, згідно з чинним законодавством, основними методами фінансового контролю є ревізії й перевірки. У ст. 2 Закону України «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні» від 26.01.1993 р. № 2939-ХІІ визначено, що ревізія - це метод документального контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства, установи, організації, дотриманням законодавства з фінансових питань, достовірністю обліку та звітності, спосіб документального розкриття недоліків, розтрат, привласнень і крадіжок коштів і матеріальних цінностей, попередження фінансових зловживань. За результатами ревізії складається акт. [1,с.5]

Основними причинами ревізії є:

- неусвідомлення окремими працівниками необхідності ощадливості і збереження власності;
- не завжди ефективний попередній і поточний контроль з боку керівників, бухгалтерів і фахівців відповідних служб;
- недоліки у підборі кадрів матеріально відповідальних осіб, низька якість інвентаризацій, недосконалість системи матеріальної відповідальності тощо.

Далі зупинимось детальніше на основних елементах ревізії. Предмет ревізії — це документально відображена в системі обліку економічна діяльність

підприємства, що вивчається шляхом застосування спеціальних прийомів з позиції її законності, достовірності та доцільності. До предмета ревізії належать процеси і явища, пов'язані з господарською діяльністю підприємства і відображені документально, а межі їх перевірки визначаються програмою ревізії.

Об'єкт ревізії передбачає основні та найсуттєвіші елементи того, що конкретно охоплює ревізія в кожній галузі економіки. При цьому як об'єкт ревізії виступають різноманітні здійснені на підприємстві господарські, фінансові операції, факти, які формують певні господарські процеси та знайшли відповідне документальне відображення. Ревізія на кожному конкретному суб'єкті господарювання охоплює рух усього комплексу активів і зобов'язань, а також всі зміни в структурі капіталу. Активи окремого суб'єкта господарювання за тими чи іншими ознаками об'єднуються в економічно однорідні групи (необоротні, оборотні, залучені засоби, джерела їх формування тощо), кожна з яких і є самостійним об'єктом ревізії. У цьому випадку терміном "об'єкт" позначаються окремі елементи предмета ревізії. Об'єкти ревізії досить різноманітні, тому скласти їх вичерпний перелік практично неможливо [7,с.152].

Суб'єкти ревізії — зовнішні та внутрішні органи контролю. Ревізія вивчає документально зафіксовані операції, які було здійснено в процесі кругообігу засобів підприємства за допомогою специфічних способів та прийомів з позицій законності, достовірності та доцільності. За допомогою ревізії проводиться глибоке та багатостороннє обстеження фінансово-господарської діяльності підприємства, установи, організації. Ревізії здійснюють усі суб'єкти, що контролюють фінансову діяльність [20,с.64].

Підставою ревізії є заздалегідь складений план заходів фінансового контролю суб'єкта, що цей контроль здійснює. Позапланові ревізії здійснюються за вимогою компетентних органів у зв'язку з обставинами, що раніше не були передбачені. Найчастіше позапланові ревізії призначаються

правоохоронними органами. Позапланові ревізії мають раптовий характер. Основні функції ревізії можна розглянути в додатку В.

За змістом ревізії поділяються на фактичні та документальні. Фактична ревізія передбачає перевірку всіх сторін фінансової діяльності об'єкта перевірки. При фактичній ревізії ревізори повинні провести інвентаризацію матеріальних цінностей, здійснити перевірку стану матеріальних і речових складів, підрахувати, зважити, виміряти товарно-матеріальні цінності.

Документальні ревізії передбачають лише перевірку різних фінансових документів. У ході їх здійснення з'ясовується наявність необхідних фінансових документів, якість їх оформлення. Аналіз фінансових документів визначає законність і доцільність витрачання коштів.

За критерієм періоду діяльності, який обстежується, ревізії бувають вибіркові і фронтальні. Вибіркова (часткова) ревізія є перевіркою фінансової діяльності за певний проміжок часу. При фронтальній (повній) ревізії перевіряється вся фінансова діяльність підконтрольного об'єкта за якісно цільний період часу, наприклад за період з моменту одержання до повного використання бюджетних коштів університетом в якомусь конкретному році чи за декілька років поспіль.

Повні ревізії, як правило, охоплюють усі сторони фінансово-господарської діяльності об'єкта перевірки: стан зберігання грошових коштів і матеріальних цінностей; відповідність їх наявності даним бухгалтерського обліку; відповідність фактичних витрат бухгалтерським документам; своєчасність і правильність проведення інвентаризації товарно-матеріальних цінностей, розрахунків із підприємствами, установами, організаціями; правильність використання грошових коштів і матеріальних цінностей; виконання фінансових і господарських планів тощо.

За критерієм об'єкта діяльності, що ревізується, фінансове право ревізії поділяють на комплексні, за яких перевіряється фінансова діяльність обраного об'єкта в різних сферах і, як правило, в них беруть участь ревізори одночасно декількох перевіряючих органів, а також на тематичні ревізії, які зводяться до



вивчення будь-якої однієї сфери фінансової діяльності (наприклад, правильності сплати податків та інших обов'язкових платежів до бюджету та позабюджетних державних централізованих фондів).

Для здійснення ревізії призначається склад ревізійної комісії, розробляється програма проведення ревізії, вивчається необхідне законодавство та інші нормативні акти, члени комісії знайомляться з висновками попередньої ревізії. Про проведення ревізії інформується керівник об'єкта перевірки. Строк ревізії, як правило, не повинен перевищувати 30 днів[1,с.18].

Ревізії фінансово-господарської діяльності бюджетних установ здійснюються не рідше одного разу на два роки; у сфері матеріального виробництва - не рідше одного разу на рік.

За наявності заперечень чи зауважень щодо акта ревізії керівник і головний бухгалтер об'єкта ревізії додають до акта ревізії свої зауваження та заперечення. В акті ревізії зазначається мета ревізії, основні результати, виявлені факти порушень фінансової дисципліни, а також причини, що зумовили ці порушення, а також особи, які їх вчинили, пропонуються заходи з ліквідації виявлених порушень та міри відповідальності винуватих посадових осіб. В акті ревізії фіксується лише те, що фактично встановлено; при цьому кожне положення повинно бути достатньо аргументованим. Акт ревізії передається особі (юридичній чи фізичній), яка призначила ревізію, а також у відповідні - по лінії прямих функціональних зв'язків суб'єкта та об'єкта ревізії - фінансові органи [45, с.156].

Під час здійснення ревізії ревізор має право: перевіряти всі необхідні документи, а при виявленні підробок у документах або фіктивних документів вилучати їх; проводити контрольні заміри виконуваних робіт; вимагати проведення інвентаризації фондів товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів; опечатувати каси й інші приміщення; вимагати довідки і копії документів у осіб, підприємств, установ, організацій, пов'язаних із фінансово-господарськими операціями об'єктів, що перевіряються; проводити зустрічні

перевірки, тобто встановлювати відповідність документів і даних об'єкта перевірки з документами і даними, що належать тим підприємствам, установам, організаціям, від яких одержані чи яким видані грошові кошти і матеріальні цінності; залучати спеціалістів для визначення кількості і якості продукції, послуг, виконаних робіт, перевірки фактичних витрат сировини і матеріалів [22,с.39].

Висновки ревізії підлягають розгляду у двотижневий строк керівником, який призначив ревізію. На їх підставі визначаються заходи з усунення виявлених порушень фінансової дисципліни. Керівник установи, що призначила ревізію, зобов'язаний забезпечити контроль за виконанням рішень, ухвалених на підставі ревізії. Методологічні відмінності основних методів фінансового контролю можна побачити на рис.1.5.

Матриця методологічних відмінностей основних методів фінансового контролю	
Перевірка	Ревізія
звітність ↔ первинний документ первинний документ ↔ норма	звітність ↔ первинний документ первинний документ ↔ норма норма ↔ факт факт ↔ звітність
Інспекція	Спостереження
цілі ↔ план план ↔ звітність звітність ↔ факт факт ↔ норма норма ↔ план план ↔ факт факт ↔ передовий досвід передовий досвід ↔ норма	потреба ↔ цілі цілі ↔ ресурси ресурси ↔ план план ↔ організація організація ↔ передовий досвід передовий досвід ↔ норма норма ↔ план план ↔ звітність звітність ↔ факт факт ↔ потреба

Рис.1.5. Матриця методологічних відмінностей основних методів фінансового контролю

Стаття 2 Закону України «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні» визначає, що перевірка - це обстеження і вивчення окремих ділянок фінансово-господарської діяльності підприємств, установ, організацій чи їх

підрозділів. Результати перевірки оформлюються довідкою чи доповідною запискою. Але, на нашу думку обстеження - це самостійний метод фінансового контролю, який, як і перевірка, також охоплює окремі сторони діяльності підприємств, установ, організацій, але на відміну від перевірки проводиться за значно ширшим колом показників. Обстеження проводиться з метою вивчення фінансового стану господарюючих суб'єктів, а також перспектив їх розвитку, необхідності реорганізації чи переорієнтації[1,с.19].

У ході обстежень часто здійснюються опитування, анкетування. Обстеження може здійснюватися за приписом законодавчих або виконавчих органів. До методів фінансового контролю належать також інспекції та спостереження. Інспекції - це вивчення стану фінансів, підприємств на місцях, що періодично здійснюються. Вони проводяться з метою загального ознайомлення із станом на місцях.

Спостереження - це метод фінансового контролю, який зводиться переважно до загального ознайомлення із станом фінансової діяльності бюджетної установи, підприємства, відомства. Спостереження буває загальним і спеціальним. Спостереженню передують в часі застосування інших методів фінансового контролю.

Класифікація фінансового контролю має важливе значення, але із викладеного можна зробити висновок, що тут немає чіткості, адже твердження науковців є суперечливими. Це у свою чергу, свідчить про недостатню розробленість загальнотеоретичних питань фінансового контролю, а тому зумовлює багатозначні трактування понять «вид», «форма», «метод».

Таким чином, існує необхідність подальшого вдосконалення основних категорій теорії фінансового контролю, що сприятиме в подальшому розвитку та вдосконаленню відповідного законодавства[7,с.200].

### 1.3. Роль і місце фінансового контролю в системі ризик-менеджменту підприємства

Виходячи з важливості управління фінансовим ризиком в підприємницькій діяльності з метою забезпечення безпеки підприємства в практичній площині цей вид економічної діяльності відокремився в окремий науково-практичний напрям – ризик-менеджмент [18, с.137].

Ризики, які супроводжують фінансову діяльність підприємства, формують великий портфель ризиків і визначаються загальним поняттям – фінансовий ризик. Сьогодні у вітчизняній економічній теорії та практиці немає єдиного підходу до визначення сутності фінансових ризиків, їх класифікації та особливостей прояву. Подальше дослідження цих питань, а також розроблення та впровадження у практику вітчизняних підприємств конкретних методик і напрямів стратегічного аналізу фінансових ризиків, удосконалення методів та інструментів скорочення негативних наслідків їх прояву сприятиме розвитку підприємств різних форм власності та господарювання загалом та підвищенню ефективності функціонування й прибутковості вітчизняних компаній зокрема. Це сприяло накопиченню напрацювань в цій сфері. Так, І. Седов, не наголошуючи на негативних фінансових результатах, під фінансовим ризиком розуміє будь-які ризики, що викликають фінансові наслідки діяльності економічного суб'єкта. Це не є справедливим, оскільки таке визначення ризику не відбиває сутності категорії, яка відбиває можливий негативний вплив на економічний стан суб'єкта, які є наслідком реалізації ризику [16, с.72].

Досліджуючи причини виникнення ризику у виробничій сфері, Н. Хлістунова фінансовий ризик підприємницької діяльності трактує як „неналежне виконання партерами договорів через їх неплатоспроможність”.

Розглядаючи ризик підприємницької діяльності як складну економічну категорію, І. Івченко встановлює структуру фінансових ризиків та виділяє валютні, процентні, інвестиційні та фінансові ризики. В цілому під фінансовими ризиками нею розуміється „небезпека невдач” (непередбачені

втрата), які виникають при здійсненні фінансових угод, виходячи з того, що в ролі товару виступає або валюта, або цінні папери, або кошти”. Таким чином, ризик є об’єктивним явищем будь-якої підприємницької діяльності в конкретних умовах. Ризик, який перейшов до стадії реалізації, розглядається в ризик-менеджменті як загроза, яка з позиції необхідності забезпечення безпеки підприємства обумовлює необхідність цілеспрямованої протидії. Блок схему управління ризиком можна побачити на додатку Д [19,с.25].

Фінансові ризики, незалежно від їх конкретного походження і характеру ризикогенного середовища, є безпосереднім наслідком фінансових відносин, фінансових операцій. Залежно від розуміння змісту і сфери підприємництва та фінансів в економічній фаховій літературі пропонуються різноманітні підходи до визначення фінансових ризиків. Заслуговують на особливу увагу системи фінансових ризиків, розроблені І.Т. Балабановим та В.Т. Севрук. Так, В.Т. Севрук запропонував класифікаційну схему банківських фінансових ризиків. Усі фінансові ризики поділяються на економічні і політичні, внутрішні (пов’язані зі складом клієнтів банку, з характером банківських операцій) і зовнішні (страховий ризик, валютний ризик, ризик форс-мажорних обставин). Значна увага класифікації фінансових ризиків була приділена в роботі І.А. Бланка. В.В. Шокун та Л.П. Пилипенко під фінансовими ризиками розуміють ймовірність настання непередбачуваних фінансових втрат (зниження прибутку, доходів, втрати капіталів тощо) у ситуації невизначеності умов фінансової діяльності суб’єктів господарювання. До основних видів фінансових ризиків вони відносять низку ситуацій, при настанні яких може погіршитися фінансовий стан суб’єкта господарювання. Серед вітчизняних економістів проблему фінансових ризиків досліджували Л.А. Лахтіонова та А.М. Поддєрьогін [13,с.30].

У широкому розумінні фінансові ризики – це ризики, які характеризуються ймовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів) у підприємницькій діяльності. У цьому значенні поняття «фінансовий ризик» тотожне поняттю «комерційний (підприємницький) ризик». Поняття

«фінансовий ризик» також використовується і у вузкому значенні як частина комерційних ризиків, пов'язана з ймовірністю фінансових втрат внаслідок операцій у фінансово-кредитній і біржових сферах. Для потреб стратегічного аналізу спеціалісти поділяють фінансовий ризик на чотири види: ризик контрагента, ризик фінансування, процентний ризик, валютний ризик. Окремі автори ще більше звужують це поняття, вважаючи фінансовим ризиком лише такий, що зумовлюється економічною кон'юнктурою і поділяється на процентний, валютний і цінний. При цьому кредитний ризик (ризик неповернення кредиту) вони відносять до оперативного ризику – як такий, що зумовлений якістю менеджменту [14,с.204].

Визначення сутності фінансових ризиків, їх характеру та місця виникнення має важливе як теоретичне, так і прикладне значення. Це є необхідним для створення підприємством ефективної системи стратегічного аналізу фінансових ризиків та дієвої системи ризик-менеджменту.

Фінансові ризики відіграють найзначущу роль у загальному портфелі ризиків підприємства. Вони становлять найбільшу частину сукупних господарських ризиків підприємства і впливають на різні аспекти господарської діяльності підприємства. Рівень фінансових ризиків зростає із збільшенням обсягів і диверсифікацією фінансової діяльності підприємства. Зростання ступеня впливу фінансових ризиків на результати фінансової діяльності підприємства пов'язано із швидкою зміною економічної ситуації в країні і кон'юнктури фінансового ринку, розширення сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій та інструментів [25,с.55].

Переважно фінансові ризики стосуються передусім акціонерів, які володіють звичайними акціями, особливо якщо підприємство у своїй діяльності використовує такі джерела, як позики [29,с.147].

Ризику можна уникнути шляхом відмови від заходу, пов'язаного з ризиком, але в основному це означає відмову від можливого прибутку. Ризиком можна управляти, тобто використовувати різноманітні способи та методи, що дають змогу певною мірою спрогнозувати настання ризикового явища і

вживати заходів щодо зниження ступеня ризику. У фінансовому менеджменті використовується таке групування фінансових операцій за зонами ризику з позиції можливих втрат при настанні ризикової події (рис.1.6.).

<i>Гарантований фінансовий результат</i>	<i>Можливі фінансові втрати</i>		
<i>У розмірі розрахункової суми прибутку</i>	<i>У розмірі розрахункової суми прибутку</i>	<i>У розмірі розрахункової суми прибутку</i>	<i>У розмірі розрахункової суми прибутку</i>
<i>Безризикова зона</i>	<i>Зона допустимого ризику</i>	<i>Зона критичного ризику</i>	<i>Зона катастрофічного ризику</i>
<i>А- повний розрахунковий прибуток</i>	<i>Б- мінімальний розрахунковий прибуток</i>	<i>В- точка беззбитковості</i>	<i>Г-точка безприбутковості</i>

Рис. 1.6. Групування фінансових операцій за зонами ризику з позиції можливих втрат при настанні ризикової події

За результатами групування можна оцінити рівень концентрації фінансової операції в різних зонах ризику шляхом визначення питомої ваги окремої фінансової операції в кожній з відповідальних зон ризику. В основу фінансових ризиків покладено виявлення залежності між визначеними розмірами втрат підприємства та імовірністю їх виникнення [17,с.168].

Різноманіття видів ризиків, що супроводжують господарську і зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а також існування різних видів загроз економічній стабільності підприємства, спонукають до створення системи управління ризиками і захисту від можливих загроз. Управління ризиками є системою заходів щодо ідентифікації, оцінювання, профілактики і страхування з метою мінімізації можливих економічних втрат у процесі господарської діяльності підприємства. Ідентифікація всіх видів ризиків передбачає три стадії:

- на першій стадії ідентифікації ризиків в розрізі кожної з сфер господарської діяльності підприємства, включаючи матеріально-технічне постачання і збут продукції, визначається перелік можливих несистематичних ризиків підприємства, пов'язаних з окремими операціями;
- на другій стадії ідентифікації визначається переділ систематичних ризиків, пов'язаних з виробничою і зовнішньоекономічною діяльністю підприємства загалом;
- на третій стадії ідентифікації формується загальний портфель всіх можливих ризиків підприємства (включаючи систематичні і несистематичні їх види), які підлягають подальшому оцінюванню за ступенем імовірності їх виникнення і розміром можливих фінансових втрат[19,с.24].

Групуванням господарських процесів і операцій діяльності підприємства за рівнями ризику можна визначити, які з них знаходяться в межах допустимого ризику, особливо в зоні катастрофічного ризику, щоб оцінити доцільність їх проведення. Виділення операцій з високим рівнем ризику дасть змогу розглядати їх як об'єкт підвищеної уваги при стратегічному управлінні цими ризиками. Користуючись цією методикою, можна прорахувати можливі фінансові втрати або гарантований фінансовий результат у розмірі суми операційного прибутку. На підставі ідентифікації різних видів ризиків можна розробити конкретні заходи щодо їх усунення або зниження їх негативних наслідків. Основними прийомами управління ризиком є :уникнення, попередження, прийняття та зниження ступеня ризику. Загалом ж ризик-менеджмент містить п'ять можливих стратегій, які можуть бути використані для оптимізації рівня фінансових ризиків при побудові фінансової стратегії підприємства:

- відмова від видів діяльності, які містять визначене джерело фінансового ризику;



- прийняття відповідальності за ризик фінансової стратегії з гарантією повної компенсації втрат за рахунок власних джерел;
- продаж і передавання відповідальності за фінансовий ризик іншим особам (зокрема страховим організаціям);
- скорочення або попередження можливих негативних наслідків від фінансового ризику за допомогою попереджувальних заходів;
- орієнтація діяльності на фінансовий ризик, тобто використання усіх видів ресурсів в одній сфері діяльності з метою отримання прибутку при високому рівні ризику[24,с.26].

Досягнення „прийнятого” рівня фінансового ризику та забезпечення фінансової безпеки потребує формування виваженої стратегії підприємства стосовно попередження виникнення ризикоутворюючих чинників, скасування причин і наслідків їх розвитку та поширення, яке повинне враховувати базові положення концепції фінансової безпеки підприємства.

Під управлінням фінансовими ризиками розуміється сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати реалізацію ризикових подій та приймати заходи щодо їх попередження або зниження негативних наслідків реалізації. Управління фінансовими ризиками є складовою загальної системи управління фінансовою безпекою підприємства. Найбільш проблемним моментом в системі управління фінансовими ризиками є своєчасне та повне встановлення їх переліку та чинників, що обумовлюють реалізацію ризикових подій. В сучасній економічній науці розроблено методики визначення кредитного та інвестиційного ризиків, ризику втрати ліквідності. Проте управління іншими видами фінансових ризиків, що виникають в діяльності суб'єктів господарювання, не має достатнього формалізованого інструментарію та ідентифікація багатьох з них здійснюється суб'єктивно, на основі експертних оцінок. У випадку, коли рівень фінансового ризику точно виміряти не вдається, процес обґрунтування доцільності

управлінських рішень повинен базуватися на загальних засадах прийняття рішень в умовах ризику [16,с.80].

У системі управління фінансовою безпекою будь-якого суб'єкта господарювання виділяють управління фінансовими ризиками на стадії їх попередження, нейтралізації та мінімізації негативних фінансових наслідків. Кожен з етапів управління фінансовими ризиками вимагає використання специфічних методів та впровадження особливих заходів. Попередження фінансових небезпек вимагає своєчасного виявлення тенденцій і передумов, що сприяють їх розвитку, на основі аналізу яких розробляється та впроваджується система профілактичних заходів фінансових ризиків, спрямована на зниження ймовірності їх виникнення та недопущення розвитку загроз фінансовій безпеці. Дана мета досягається шляхом ліквідації передумов виникнення ризику в майбутньому [13,с.31].

Основою попередження фінансових небезпек є методи, які дозволяють моделювати та формувати сценарії реалізації ризикованої ситуації в умовах впровадження конкретно обраної стратегії розвитку підприємства. Найбільш поширеними серед них є:

- 1)застосування SWOT-аналізу;
- 2)моделювання бізнес-процесів;
- 3)аналіз конфліктуючих цілей;
- 4)моделювання ризик-переваг на засадах теорії корисності;
- 5)застосування бенчмаркінг на основі аналізу показників конкурентів та кращих компаній галузі;
- 6)побудова матриць фінансової рівноваги;
- 7)розрахунок запасу фінансової стійкості та визначення рівня беззбитковості;
- 8)прогнозування часу виникнення ризикових ситуацій та реалізації конкретних ризиків;
- 9)моніторинг показників фінансового стану підприємства, виявлення загрози банкрутству підприємству;

10)прогнозування зовнішньої економічної обстановки в країні, регіоні господарювання тощо [14,с.205].

Особливе місце серед методів попередження фінансових небезпек належить застосуванню систем раннього попередження про небезпеки для підприємства або систем діагностування небезпек зі слабкими сигналами. Ця система надає інформацію про ранні та неточні ознаки кризової ситуації, про потенційну небезпеку, яка може надійти з зовнішнього або внутрішнього середовища, та дозволяє керівництву підприємства цілеспрямовано реагувати на можливі загрози адекватною та ефективною системою заходів. Саме на підставі використання цих методів на підприємстві є можливими розробка та впровадження низки профілактичних заходів, що спрямовані на ухиленні від ризику (рис1.7.) [25,с.56].

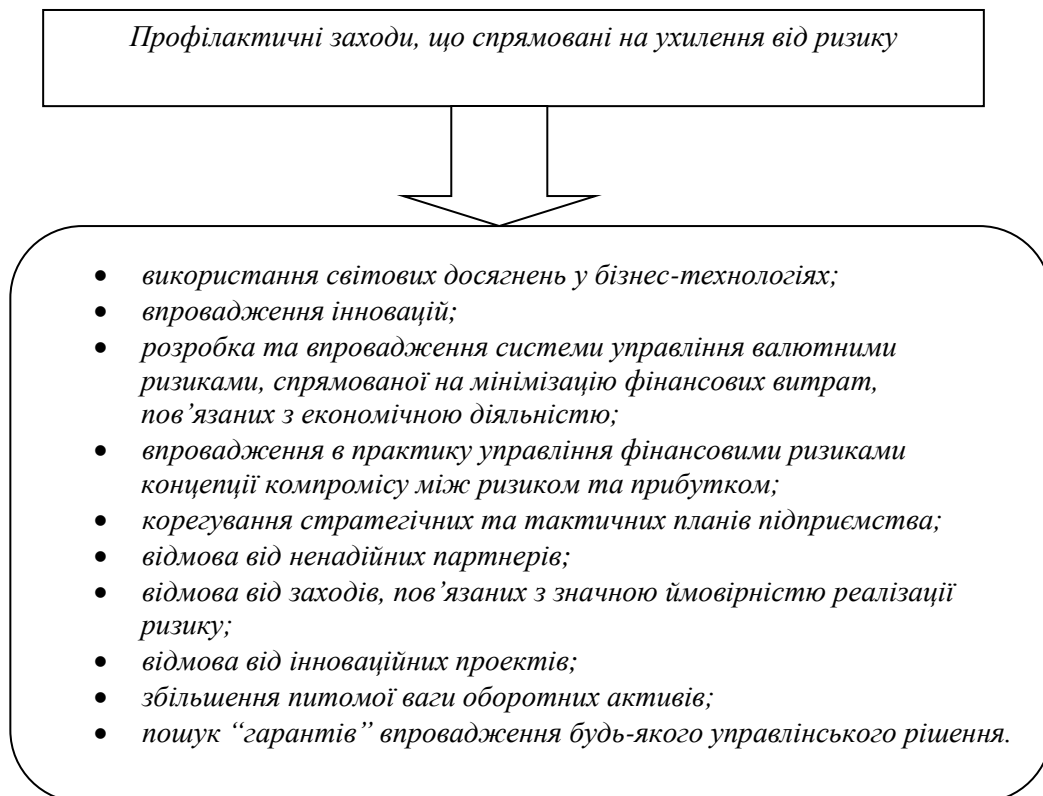


Рис. 1.7. Профілактичні заходи спрямовані на ухилення від ризику

Отже, запропонований механізм управління фінансовими ризиками містить наступні етапи:

1) виявлення можливих фінансових ризиків, що властиві господарській діяльності даного підприємства;

2) встановлення основних чинників, що обумовлюють реалізацію фінансових ризиків;

3) оцінювання імовірності виникнення цих ризиків, оцінка їх небезпечності, встановлення рівня та місця концентрації, визначення специфіки ризикових ситуацій;

4) прогнозування можливих обсягів, пов'язаних з реалізацією фінансових ризиків можливих втрат в розрізі окремих операцій і по господарській діяльності в цілому;

5) визначення меж „прийнятого” рівня фінансового ризику;

6) формування системи заходів з профілактики реалізації ризиків та попередження небажаних наслідків реалізації ризикових подій;

7) розробка та впровадження заходів з нейтралізації (мінімізації) фінансових ризиків, у випадку настання ризикової події та компенсації понесених втрат;

8) оцінка ефективності розроблених заходів;

9) встановлення відповідальності за ефективність впровадження заходів з управління фінансовими ризиками;

10) на основі постійного моніторингу діагностується рівень загрози банкрутства і при високому її рівні використовуються механізми антикризового фінансового управління підприємством [17, с.169].

## Висновки до розділу 1

Отже, фінансовий контроль за діяльністю підприємств здійснюється як у вигляді внутрішнього контролю, який спрямований на перевірку виконання й забезпечення реалізації управлінських рішень в області фінансової діяльності підприємства, а також попередження кризових ситуацій, так і у вигляді зовнішнього контролю, який спрямований на перевірку відповідності напрямків фінансової діяльності та окремих фінансових операцій господарюючого суб'єкта діючим правовим нормам.

Фінансовий контроль як одна із функцій управління фінансами являє собою особливу діяльність щодо перевірки формування і використання фондів фінансових ресурсів у процесі створення, розподілу і споживання ВВП з метою оцінювання обґрунтованості і ефективності прийняття рішень і результатів їх виконання.

Зміст фінансового контролю відображається в таких положеннях:

- перевірка виконання фінансових обов'язків усіма суб'єктами економічних відносин перед відповідними ланками влади згідно з економічним законодавством;
- перевірка використання бюджетних коштів державними та муніципальними підприємствами;
- перевірка надходжень податків і зборів у всі ланки бюджетної системи;
- перевірка спектра фінансових операцій підприємств;
- виявлення та усунення наслідків фінансових порушень та зловживань;
- застосування форм відповідальності за порушення норм фінансового законодавства.

Значення фінансового контролю виражається в тому, що при його проведенні перевіряється, по-перше, дотримання встановленого правопорядку в процесі фінансової діяльності державними і суспільними органами,

підприємствами, установами, по-друге, економічна обґрунтованість і ефективність здійснюваних дій, відповідність їх задачам держави.

Фінансовий контроль за діяльністю підприємства включає також контроль із боку кредитних установ, акціонерів, внутрішній контроль. Фінансовий контроль притаманний всім фінансово-правовим інститутам, тому крім загальних фінансово-правових норм, що регулюють організацію і порядок проведення фінансового контролю в цілому, є норми, що передбачають його специфіку в окремих фінансових правових інститутах.

Контроль здійснюється різними методами, які обираються залежно від сукупності факторів: суб'єкта контролю, об'єкта контролю, мети та завдань, що стоять перед суб'єктом контролю, підстав виникнення контрольних правовідносин. До основних методів контролю відносять: ревізію перевірку, обстеження, інспекції та спостереження. Класифікація фінансового контролю має важливе значення, але із викладеного можна зробити висновок, що тут немає чіткості, адже твердження науковців є суперечливими. Це у свою чергу, свідчить про недостатню розробленість загальнотеоретичних питань фінансового контролю, а тому зумовлює багатозначні трактування понять «вид», «форма», «метод». Таким чином, існує необхідність подальшого вдосконалення основних категорій теорії фінансового контролю, що сприятиме в подальшому розвитку та вдосконаленню відповідного законодавства.

У широкому розумінні фінансові ризики – це ризики, які характеризуються ймовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів) у підприємницькій діяльності. Визначення сутності фінансових ризиків, їх характеру та місця виникнення має важливе як теоретичне, так і прикладне значення. Це є необхідним для створення підприємством ефективною системою стратегічного аналізу фінансових ризиків та дієвої системи ризик-менеджменту.

Таким чином, механізм управління фінансовими ризиками містить наступні етапи:

1) виявлення можливих фінансових ризиків, що властиві господарській діяльності данного підприємства;

2) встановлення основних чинників, що обумовлюють реалізацію фінансових ризиків;

3) оцінювання імовірності виникнення цих ризиків, оцінка їх небезпечності, встановлення рівня та місця концентрації, визначення специфіки ризикових ситуацій;

4) прогнозування можливих обсягів, пов'язаних з реалізацією фінансових ризиків можливих втрат в розрізі окремих операцій і по господарській діяльності в цілому;

5) визначення меж „прийнятого” рівня фінансового ризику;

6) формування системи заходів з профілактики реалізації ризиків та попередження небажаних наслідків реалізації ризикових подій;

7) розробка та впровадження заходів з нейтралізації (мінімізації) фінансових ризиків, у випадку настання ризикової події та компенсації понесених втрат;

8) оцінка ефективності розроблених заходів;

9) встановлення відповідальності за ефективність впровадження заходів з управління фінансовими ризиками;

10) на основі постійного моніторингу діагностується рівень загрози банкрутства і при високому її рівні використовуються механізми антикризового фінансового управління підприємством.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЗДІЙСНЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Компанія «Шико» - професійний оператор роздрібного ринку модного одягу, що представляє провідні світові бренди в країнах СНД. Місія компанії - сприяння підвищенню якості життя людей, пропонуючи їм кращі асортименти модного одягу лідируючих брендів у сполученні з високим рівнем сервісу .

Мета компанії - стати лідером ринку модного одягу країн СНД.

Ключові фактори успіху Компанії:

1. Ефективна, мотивована й енергійна організація.
2. Збалансований портфель сильних міжнародних брендів.
3. Відкрита й гнучка система керування.
4. Прозора структура операцій, висока привабливість для партнерів.

Компанія має успішний досвід висновку на ринок і розвитку 3 міжнародних модних брендів.

Компанія здійснює успішні операції в країнах СНД.

Ключові дати розвитку «Шико» наступні:

2002 – відкритий перший магазин ESPRIT у Києві.

2017 – PEASOCKS відкривається в Києві.

2018 – вихід на ринок Казахстану.

2019 – злиття з компанією Empik Media & Fashion (EM&F).

2019 - відкриття першого білизняного бутика PALMERS (Київ).

Компанія прагне розвивати роздрібні мережі на всій території України й Казахстану, а також інших країн СНД за умови наявності платоспроможного попиту й формування ринку сучасної торговельної нерухомості.

До 2022 року планується відкрити магазини в більшості міст із населенням більше 500 тисяч чоловік (це близько 50 міст в Україні й



Казахстані). З 2021 по 2022 років програма розвитку буде розширена за рахунок міст із населенням від 250 тисяч (ще близько 100 міст).

Експансія здійснюватиметься по напрямку із Заходу на Схід, у міру розвитку логістичної інфраструктури.

Основні види діяльності ТП «Шико»: торгівля одягом, окулярами для зору, рекламними статтями тощо.

З цього часу до Статуту Підприємства відповідно до рішень засновника було внесено такі зміни:

Основні види діяльності ТП «Шико»:

51.39.0 Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

51.90.0 Інші види оптової торгівлі

52.12.0 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту

74.13.0 Дослідження кон'юктури ринку та виявлення суспільної думки

74.14.0 Консультації з питань комерційної діяльності та управління

Фактично основним видом діяльності ТП «Шико» є роздрібна торгівля непродовольчими товарами (а саме, жіночий, чоловічий одяг, взуття, білизна, аксесуари).

В Києві підприємство має 13 магазинів таких відомих торгівельних марок «Есприт», «Пікокс», «Алдо», рік тому були відкриті магазини “Палмерс” та “Хьюго Босс”, але на жаль ці магазини були збитковими і їх закрили. Взагалі, кожного року компанія відкриває по 3-4 магазини, як в Києві так і по містах України. В цьому році вже відкрили в Києві три магазини, ще планується відкриття четвертого.

ТП “Шико” має таку організаційно-функціональну структуру (див. додаток Р)

1. Виконавчий директор – контролює адміністраторів (керуючих) магазинів, а вже адміністратори контролюють касирів та продавців-консультантів.

2. Відділ бухгалтерії (заступник головного бухгалтера, помічник головного бухгалтера та 2 бухгалтера, які контролюють магазини, тобто їздять і перевіряють правильне ведення касової дисципліни, вирішують проблемні ситуації)

Функції:

1) своєчасно проводить повне, правильне нарахування заробітної плати працівникам

2) правильно нараховує та перераховує податки, збори до державного і місцевих бюджетів, страхові внески до соціальних та Пенсійного фонду;

3) забезпечує порядок проведення інвентаризації розробляє та здійснює заходи щодо направлення на укріплення фінансової дисципліни;

4) приймає участь в оформленні матеріалів щодо нестач та крадіжок грошових коштів та товарно-матеріальних цінностей, контролює (забезпечує) передачу в деяких випадках цих матеріалів в слідчі або судові органи;

5) веде роботу за забезпеченням суворого дотримання штатної, фінансової та касової дисципліни, законності списання з бухгалтерських балансів недостач, дебіторської заборгованості та інших втрат, збереження бухгалтерських документів, а також своєчасне оформлення та здачі їх в установленому порядку.

3. Фінансовий відділ (займаються розробкою фінансової стратегії підприємства, розробкою фінансових планів, аналізом рентабельності відкритих магазинів, заповнюють і здають звіти фінансовому директору, розраховують фінансові показники на основі даних, які висилає бухгалтерія).

На підприємстві “Шико” є служба фінансового контролінгу, яка підзвітна фінансовому директору (на малюнку позначена червоним кольором), яка складається з директора служби фінансового контролінгу, який координує діяльність усіх підрозділів служби фінансового контролінгу, контролера

підрозділів, фахівця з управлінського обліку та фахівця з інформаційних систем.

4. Відділ реклами (займається рекламою магазинів компанії (журнали, радіо, тощо..), проводить різні акції для кращого продажу товарів.

5. Відділ логістики (оскільки одяг, взуття, аксесуари нам привозять з Польщі, то необхідно контролювати перевезення та надходження товарів з інших країн (сроки, кількість, документацію), цим і займається відділ логістики).

6. Відділ кадрів займається:

1. Здійсненням аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

2. Задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання, забезпечення результативної та зниження плинності кадрів;

3. Прогнозування розвитку персоналу, заохочення нових працівників до кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання;

ТП “Шико” дотримується стратегії диференціації, яка базується на спеціалізації підприємства у виготовленні особливого (іноді незвичайного) продукту, який являє собою варіант модифікації стандартного продукту. Такий продукт стає незамінним для споживачів у тому разі, якщо аналогічні стандартні продукти їх не повністю влаштовують. Диференціація продукту здійснюється за фізичними атрибутами, рівнем обслуговування, персоналом, місцем розташування виробника продукту або за його іміджем. Прикладом диференціації продукту компанії “Шико” за фізичними атрибутами можуть бути виключно якісний, модний, вишуканий одяг, взуття, білизна, пошиті з натуральних тканин і створюють комфорт недосяжний для конкурентів. Також, підприємство може досягти ефекту диференціації продукту, надаючи послуги, найзручніші для цільового ринку. Щодо диференціації продукту за персоналом компанія “Шико” набуває конкурентних переваг наймаючи фахівців вищого “татунку” ніж конкуренти та має відмінну репутацію завдяки доброзичливим, енергійним, вічливим продавцям-консультантам в магазинах компанії.

Застосовуючи стратегію диференціації продукту, підприємство досягає таких конкурентних переваг:

- ✓ додаткове зростання обсягу продажу й отримання додаткового прибутку за рахунок завоювання споживачів на основі впровадження прогресивної технології виготовлення продукту, підвищення його якості, забезпечення більш широкого асортиментного вибору продукту, вищого рівня сервісного обслуговування тощо;

- ✓ локалізація ринку за рахунок урізноманітнення пропозиції продукту та більш повного задоволення попиту споживачів;

- ✓ створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для інших підприємців за рахунок усталення сформованих конкурентних переваг;

- ✓ витіснення продуктів-замінників шляхом встановлення власної торговельної марки;

- ✓ створення іміджу добросовісного й надійного партнера, що піклується про задоволення потреб споживачів та їхніх специфічних запитів.

В найближчій перспективі (1-3 роки) основними стратегічними цілями ТП “Шико” є:

- 1) Пошук нових міжнародних брендів, які б сподобались мешканцям Києва;

- 2) Відкриття нових магазинів в Києві та містах України;

- 3) Стати компанією модного та вишуканого одягу №1 в Україні.

Планування і організація розвитку персоналу: Компанія “Шико” постійно розвивається, кожного року компанія відкриває по 3-5 магазинів різних брендів в Києві, зазвичай це магазини, які знаходяться в торгових центрах. Звісно, за 2 місяці перед відкриттям магазину потрібно набирати новий персонал, цим займається відділ кадрів. Основна умова компанії до кандидата на будь-яку посаду, це звісно стаж роботи від 1 до 2 років на подібній посаді.

В “Шико” стажування проходить один місяць, оплачується в тому випадку, якщо тебе беруть на роботу. Кожного новенького розподіляють по

магазинам і прикріплюють за ним особу, яка слідкує як він проходить стажування. За цей місяць робітники компанії ознайомлюють поетапно з твоїми основними обов'язками, дивляться на те, як швидко ти пристосовуєшся до нової роботи, на швидкість реакції, як швидко ти все розумієш і чи справляєшся зі своїми прямими обов'язками. В новий магазин набирають зазвичай шість продавців-консультантів, двох адміністраторів, чотирьох касирів і вони працюють позмінно. Якщо все гаразд, то після написання тестового контролю тебе приймають на роботу та виплачують часи стажування.

Кожного місяця компанія проводить збори для адміністраторів, касирів, продавців-консультантів всіх магазинів. На цих зборах обов'язково присутній директор компанії та головний бухгалтер. Взагалі, розповідають про основні помилки в роботі кожного, приводять приклади різних проблемних ситуацій і розповідають як себе вести в тому або іншому випадку.

Обов'язково кожного місяця проводять тренінги окремо для продавців-консультантів та адміністраторів. Для продавців-консультантів проводять тренінги "кращих продаж", де вчать їх як правильно спілкуватись з покупцями, що зробити, щоб покупець не вийшов з магазину з пустими руками. Також дуже пізнавальні тренінги для адміністраторів, які як старші в магазині, повинні вести себе спокійно, ніколи не панікувати, щоб не трапилось, завжди бути розсудливими та впевненими в собі. Саме проблемне питання, яке постійно обговорюється на тренінгах це перевірки (податкова міліція, УБЕП), які постійно приходять в магазини і відразу всі губляться і не знають що робити і роблять грубі помилки, які ведуть до штрафних санкцій. Через кожні три роки проходять підвищення кваліфікації. Всі працівники відділів компанії по черзі, в залежності від стажу роботи, проходять їх. Термін цих курсів 4 тижні, після цього пишеться тестовий контроль і після проходження його видають сертифікат. Вище керівництво їздить на курси за кордон за кошти компанії. Непогано було б зробити виїзди за кордон на перепідготовку і для звичайних працівників. Щодо організації розвитку роботи персоналу, то компанія дуже

старанно слідкує за цим і не жалкує виділяти кошти для покращення роботи своїх працівників.

В компанії “Шико” персонал магазинів отримує почасову заробітну плату, кількості відпрацьованих годин множиться на ставку за годину. Наприклад, ставка 9 гривень за відпрацьовану годину множить на 12 годин і це дорівнює 108 гривень за робочий день. Також крім цього є відсоток від продаж, який отримують робітники, це 1.5% від особистих продаж за місяць, тобто чим більше людина прикладає зусиль, щоб продати клієнту якусь річ, будь то куртка, спідниця чи якийсь аксесуар, тим більше вона отримує заробітну плату.

Для самих активних продавців є премії за перевищення місячного плану продаж – ще 500 грн. к зарплаті. Тобто це є стимулом для працівників показати найкращі результати продажів та отримати особисте задоволення від цього та похвалу від керівництва. Також крім цього є ще конкурси між магазинами, для виявлення кращого серед кращих. Для цього керівництво розраховує середній чек кожного продавця за такою схемою: торгова виручка за місяць ділиться на суму чеків.

Також враховується кількість речей, який робітник може продати в одні руки (1,2 або більше речей, це вже залежить від потенціалу кожного продавця, від самого спілкування з покупцем). Тобто ці всі показники розраховуються і найкращому продавцю-консультанту надається приз від компанії “Smile”, яка організовує цікаве дозвілля, це може бути урок танцю чи верхової їзди або день у spa салоні.

Також один раз на три місяці кращі продавці за перше місце отримують мобільні телефони, за друге – MP3 плеєри, а за третє – велику м’яку іграшку. Для касирів також є премії, але в них все банальніше. Адміністратор магазину слідкує за роботою кожного касира і в кінці місяця виписує найкращим премії (500-700 грн.) за старанність, оперативність та вміння знайти вихід в непередбачуваних ситуаціях. А вже за адміністраторами слідкують бухгалтера-контролери та територіальні адміністратори, які бачать всі недоліки у роботі магазину і вже роблять їм зауважень. Чим більше зауважень тим менше шансів

отримати премію (1000 грн.), також в них є премія за перевиконання місячного плану продаж, яка видається в вигляді сертифікату на 1000 грн в Brocard.

На мою думку, недоліків в системі мотивації небагато, один з них - це невеликий відсоток від продаж, його потрібно збільшити до 2.5%, оскільки в середньому продавець отримує за місяць роботи 12000-12500 гривень. Можливо, краще було б замість призів отримувати грошові премії, щоб людина могла сама вирішити куди ці гроші витратити. На мою думку було б краще розігрувати якісь туристичні подорожі замість мобільних телефонів та плеєрів, хоч раз в пів року. Також, потрібно зробити в компанії кар'єрний ріст, щоб звичайний продавець міг дорости до касира, а потім до адміністратора магазину, це буде як стимул для продавців працювати краще, адже є ціль стати адміністратором. Також потрібно зробити надбавку за стаж роботи, цим ми можемо втримати кваліфікованих кадрів, за кожний відпрацьований рік від 500-до 1000 гривень до заробітної плати в залежності від посади. Взагалі, компанія "Шико" робить все можливе, щоб задовольнити потреби працівників, адже без цього не буде активної роботи, націленої на результат - отримання доходу.

Далі розглянемо розподіл валового доходу ТП "Шико" за каналами збуту (табл.2.1.) та розподіл валового доходу по товарним групам (табл.2.2)

Табл.2.1 Розподіл валового доходу ТП "Шико" за каналами збуту (тис.грн)

Параметр	ТП " ШИКО"				
	2017	2018	2019	2020	2021
Роздрібні мережі	478,1	597,8	658,7	584,3	441,5
Корпоративні клієнти	98,6	187,6	214,5	128,4	105,7
Дистриб'ютори	74,1	98,3	104,2	95,7	80,3

Проаналізуємо детальніше таблицю 2.1. Ми бачимо, що серед трьох каналів збуту частка валового доходу компанії у роздрібних мереж найбільша. Так у 2017 р. вона становила 478,1 тис.грн, а в 2018р. зросла на 119,7 тис. грн. і становила 597,8 тис.грн. В 2019 р. часта валового доходу компанії у розрібних мереж становила 658,7 тис.грн. В зв'язку з кризовими явищами у 2020р. цей

показник знизився на 74,4 тис. грн і становив 584,3 тис. грн. В 2021р. цей показник знизився ще на 142,8 тс.грн і становив 441,5тис.грн. (рис.2.1.)

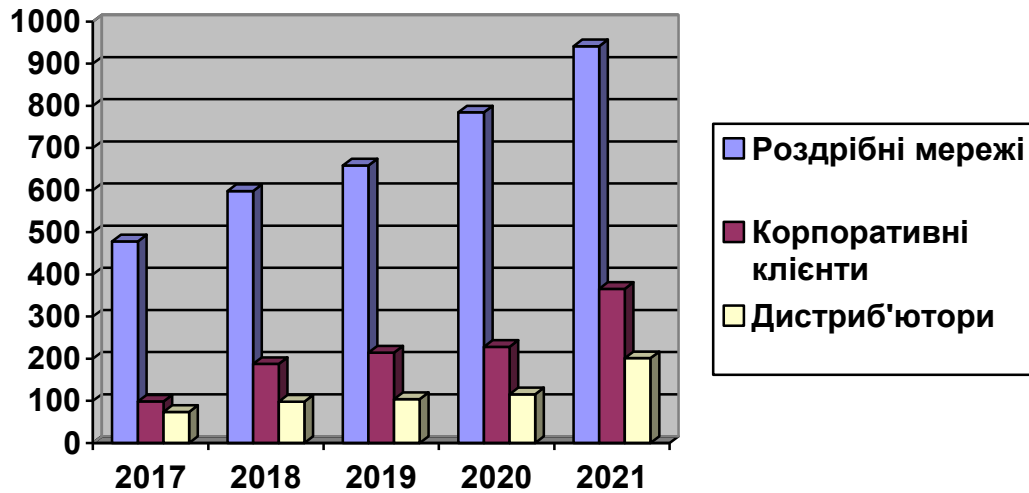


Рис. 2.1. Розподіл валового доходу ТП “Шико” за каналами збуту

Так, у 2017р. частка корпоративних клієнтів становила 98,6 тис.грн, у 2018р.цей показник зріс до 187,6 тис.грн., а в 2019р. збільшився на 26,9 тис.грн і становив 214,5 тис. грн. У зв’язку з кризою та зменшенням валового доходу ТП “Шико” , звісно зменшилась частка корпоративних клієнтів в структурі валових доходів за 2020р. та 2021р. Так, у 2020р. він становив 128,4 тис. грн., далі у 2021р. зменшився на 22,7 тис. грн. і становив 105,7 тис. грн..

У 2017р. частка дистриб’юторів у валовому доході компанії становила 74,1 тис. грн., поступово зростаючи, у 2019р. цей показник збільшився на 30,1 тис.грн і становив 104,2 тис. грн. Та у 2020р. цей показник почав зменшуватись на 8,5 тис.грн. і станвив 95,7 тис.грн., а у 2021р. частка дистриб’юторів в структурі валових доходів компанії теж зменшилась і становила 80,3 тис. грн.

Таблиця 2.2

Розподіл валового доходу ТП “Шико” по товарним групам

Параметр	ТП “ ШИКО”				
	2017	2018	2019	2020	2021
Одяг	367.1	458,9	581,7	697,8	847,3
Взуття	198,4	247,3	297,4	351,2	487,3



Акcesуари	107,8	198,7	221,7	258,6	367,1
Білизна	98,6	115,9	143,2	164,1	260,3

Проаналізуємо детальніше таблицю 2.2. Ми бачимо, що серед чотирьох товарних груп частка валового доходу компанії найбільша у товарній групі одяг, далі йде взуття, акcesуари та білизна. Так у 2017р. одяг складав 367,1 тис.грн, а в 2021р. він зріс до 847,3 тис.грн. Взуття -198.4 тис.грн. у 2017р. і в 2021р. ця товарна група зросла на 288,9 тис.грн. і становила - 487,3 тис.грн.

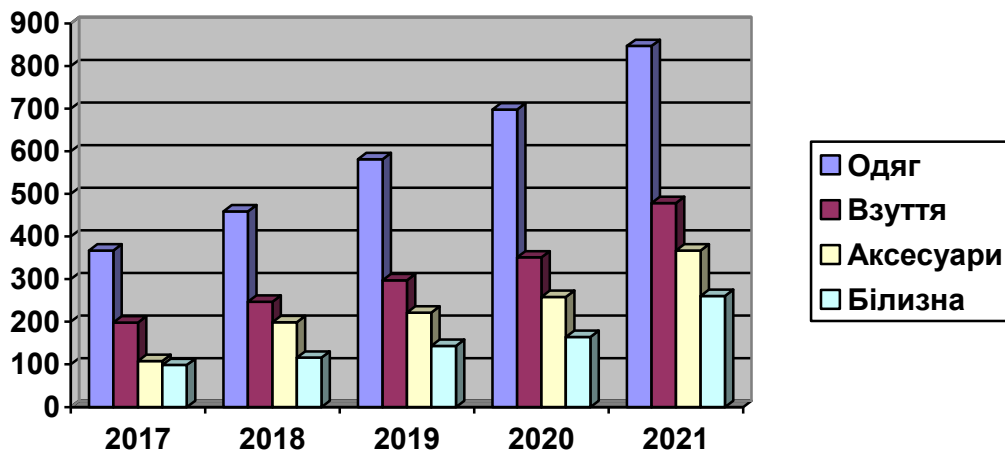


Рис.2.2. Розподіл валового доходу ТП "Шико" по товарним групам

Щодо акcesуарів та білизни - це найменші товарні групи, частка акcesуарів у 2017р. становила 107.8 тис.грн, а в 2021р. зросла до 367,1 тис.грн. Частка білизни у 2017р. становила 98,6 тис.грн і в 2021р. зросла на 161,7тис.грн.

## 2.2. Контроль та аналіз виконання планів підприємства

В компанії ТП "Шико" контролем та аналізом виконання планів підприємства займається фінансовий відділ під керівництвом фінансового директора. Фінансовий відділ розробляє план торгової виручки підприємства на рік, поквартально та на місяць окремо для кожного магазину. В кожному магазині є директор, який розбиває план місячної торгової виручки на кожний

день, звісно бувають більш прибуткові дні , коли за день йде пере виконання плану, але й буває коли за день план не виконують. За перевиконання плану більш ніж на 10% за день персонал отримує премію, також за перевиконання місячного плану дають премію в розмірі 5000 грн. на весь персонал.

Завданнями аналізу є: об'єктивно оцінити досягнутий рівень розвитку підприємства і врахувати конкретні особливості , виявити успіхи й недоліки в роботі та їх причини, віднайти резерви зміцнення ринкової позиції підприємства, підвищення конкурентоспроможності його продукції. Поглибленню аналізу сприяє порівняння досягнутих виробничих і фінансових показників у порівнянні з іншими підприємствами [33, с.12].

Основними етапами аналізу є:

- обробка матеріалів, обчислення показників і підготовка їх для порівняння;
- порівняння показників, виявлення й оцінка окремих причин, що вплинули на результати збільшення або зменшення торгового обороту;
- розробка висновків і пропозицій щодо поліпшення роботи підприємства.

Розробка поточних планів в компанії, так само як і перспективних, здійснюється у два етапи: спочатку виконують підготовчу роботу, тобто аналізують попередні підсумки роботи кожного магазину за звітний рік (за три квартали за даними бухгалтерського обліку на 1 жовтня та очікувані результати за четвертий квартал), фактичні дані порівнюють з плановими і звітними за попередні 3-5 років, а також з показниками конкурентів, а потім вже розраховують відповідні планові показники. Мета підготовчої роботи — виявити невикористані резерви підвищення ефективності роботи, намітити шляхи їх освоєння і підготувати вихідну інформацію для складання плану та проаналізувати все, щоб потім скласти об'єктивний план [32,с.97].

Контролює виконання планів окрім фінансового відділу ще й керуючий магазину, оскільки він проводить в магазині більшість часу і слідкує за

роботою свого персоналу. Саме вони розробляють прогнозний план торгової виручки кожного магазину за рік, по квартално, за кожний місяць та по дням.

Розглянемо приклад прогнозного та реалістичного плану торгової виручка магазину за травень місяць 2022 року.

Таблиця 2.3

## План торгової виручки магазину на травень 2022 року

План торгової виручки на травень 2022 року (прогнозний)				План торгової виручки на травень 2022 року (реальний)			
<b>“Esprit”</b>				<b>“Esprit”</b>			
Пн	4	8200	32 800	Пн	5	6 000	30 000
Вт	5	7700	38 500	Вт	4	6 200	24 800
Ср	5	8500	42 500	Ср	4	6 500	26 000
Чт	4	7200	28 800	Чт	4	6 800	27 200
Пт	4	9000	36 000	Пт	4	7 500	30 000
Сб	4	10500	42 000	Сб	5	8 000	40 000
Вс	4	10500	42 000	Вс	5	8 500	42 500
	30	61 600	262 600		31	49 500	220 500

Отже, з таблиць ми бачимо, що прогнозний план торгової виручки на травень 2022 року на 42 100 грн. перевищує реальний. В середньому прогнозний план торгової виручки на 1500-2000 грн. за один робочий день перевищує реальний план. Так, найбільша торгова виручка магазину “Esprit” 8500 грн. у неділю, також у суботу торгова виручка теж непогана-8000 грн., отже в вихідні дні найбільша відвідуваність магазину “Esprit”, а найменша відвідуваність в понеділок, так як торгова виручка- найнижча- 6000грн [19,с.27].

Для отримання більшого прибутку та для перевиконання прогнозних планів підприємства потрібно по-іншому мотивувати персонал. На мою думку, система стимулювання персоналу на базі EVA дозволяє поєднати інтереси працівників та вище керівництво. Необхідно запровадити на ТП “Шико” таку систему мотивації, ознайомивши весь ключовий персонал з принципами управління на базі EVA.Тобто тут дуже проста система мотивації: персонал

отримує щомісячну заробітну плату та річні бонуси за успішну діяльність.

Бонус складається з двох частин:

- премія за результатами діяльності підприємства в цілому;
- премія за результатами діяльності окремих працівників (продавці-консультанти, касири, адміністратори)

Метод EVA полягає в оцінці вартості, яка створена понад очікування капіталодавців. Алгоритм розрахунку EVA:

$$EVA_t = NOPAT_t - (WACC_s * IK_t), \text{ де}$$

- **NOPAT<sub>t</sub>** (Net Operating Profit After Tax) – прибуток підприємства в періоді *t* перед сплатою відсотків за кредити та після оподаткування (чистий прибуток + проценти за кредит);
- **WACC<sub>s</sub>** – середньозважена вартість капіталу, скоригована на податковий мультиплікатор (*s*):
- **IK<sub>t</sub>** – сума інвестованого капіталу підприємства в періоді *t* (за вирахуванням елементів позичкового капіталу на які не нараховуються відсотки). Розрахунки можна побачити у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Розрахунок за методом EVA

	2019	2020	2021	прогнозний
<b>NOPAT</b>	83	145	200	246
Фін.результати від операційної діяльності	98	150	209	254
ін. фін. Витрати	0	0	0	0
податок на прибуток	15	5	9	8
<b>IK<sub>t</sub></b>	383	501	793	668
Сума активів підприємства на кінець попереднього періоду	598	656	891	804
Забезпечення наступних витрат і платежів	4	0	8	0
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	2	2	2	2
Поточні зобов'язання за розрахунками	5	3	8	9
Ін. зобов'язання, на які не нарах. %	204	150	80	125
<b>WACC</b>	18	17	20	21
Ставка вартості власного капіталу	20	28	17	24
Ставка вартості позичкового капіталу	-	-	-	-
Власний капітал	634	760	873	901
Позичковий капітал (з нарах.% за користування)	-	-	-	-
Сума капіталу	634	760	873	901
<b>EVA</b>	10,06	15,83	12,4	21,72

Далі, здійснимо аналіз «Обсяг—Витрати—Прибуток» (CVP - аналіз або аналіз беззбитковості) — метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства, що має на меті визначення:

- ◆ обсягу продажу, що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного прибутку;
- ◆ величини прибутку за певного обсягу продажу;
- ◆ впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;
- ◆ оптимальної структури витрат.

Визначимо точку беззбитковості для ТП “Шико” :

$TБ = FC / (P - AVC)$ , де FC- загальні постійні витрати; P- ціна одиниці продукції; AVC- змінні витрати на одиницю продукції;

Для розрахунку точки беззбитковості спочатку розрахуємо змінні і постійні витрати. Для того, щоб визначити змінні та постійні витрати потрібно визначити загальні витрати за максимального та мінімального рівня продуктивності та знайти їх приріст [18, с.138].

Таблиця 2.4

Результати розрахунку змінних та постійних витрат за методом максимуму та мінімуму

	кількість товарів за асортиментим переліком	сукупні витрати, грн.
січень	83	63 329,0
лютий	96	73 248,0
березень	87	66 381,0
квітень	124	75 896,0
травень	108	59 756,0
червень	123	68 142,0
липень	98	74 774,0
серпень	95	72 485,0
вересень	89	67 907,0
листопад	86	65 618,0
грудень	84	64 092,0

Таблиця 2.5

Сукупні витрати за максимального та мінімального рівня продуктивності

	кількість товарів	сукупні витрати, грн.
Максимум	124	75 896,0
Мінімум	83	59 756,0
Приріст	41	16140,0

З вище зазначених даних ми можемо розрахувати змінні та постійні витрати:

Змінні витрати =  $16140/41 = 393,66$

Постійні витрати =  $75\ 896 - (393,66 * 124) = 75896 - 48813,84 = 27082,16$

Ціна товару становить 574,84 грн.

Звідси:

Точка безбитковості =  $27082,16 / (574,84 - 393,66) = 149$  одиниць

$149 * 574,84 = 85651,16$  грн.

Отже, у 2021 році при обсязі реалізації 85651,16 грн. витрати не покривалися, тому ціну товару у травні 2021 року було збільшено до 655,41 грн.

Звідси:

Точка безбитковості =  $27082,16 / (655,41 - 393,66) = 103$  одиниць

$103 * 574,84 = 59208,52$  грн.

Отже, у 2021 році при обсязі реалізації 59208,52 грн. покривались всі витрати на товари. Прибутковість надання даної послуги вдалося забезпечити лише за рахунок підняття ціни [21, с.53].

### 2.3. Особливості здійснення фінансового контролю на підприємстві

Фінансовий контроль в ТП “Шико” організовується з метою перевірки рівня виконання управлінських рішень у сфері фінансів. Він здійснюється в декілька етапів:

- 1) поточний контроль за фінансовою діяльністю магазинів компанії;
- 2) внутрішній або аудиторський контроль;

3) контроль за фінансовою діяльністю підприємства відділом фінансового контролінгу[37,с.200].

Зупинимось детальніше на контролі за фінансовою діяльністю магазинів компанії. Оскільки ТП “Шико” професійний оператор роздрібного ринку модного одягу в Україні та країнах СНД і має в Україні близько 50 магазинів, найбільше з них в Києві - 31 магазин, інші - в регіонах України, то звісно здійснювати фінансовий контроль за такою кількістю магазинів досить важко. Саме в Києві знаходиться центральний офіс компанії і ,звісно, інформація з регіонів передається до Києва. Кожний місяць виконавчий директор їздить з плановою перевіркою по магазинах, за результатами якої виписується премія на магазин або у разі значних порушень - штраф. Він перевіряє:

1) асортиментний перелік товарів (чи відповідає він дійсності);

2) роботу продавців-консультантів, касирів, адміністраторів (чи відповідає вона стандартам компанії, тобто продавець-консультант повинен завжди посміхатись, бути ввічливим, не набридливим, завжди пропонувати клієнту свою допомогу в виборі товару та розповідати інформацію про акції та нову колекцію в магазині);

3) чистоту в магазині;

До кожного магазину прикріплений бухгалтер-інспектор, який слідкує за правильним веденням та заповненням документації в магазині, в разі виявлення помилок застосовують штрафні санкції. Всі бухгалтера-інспектора у разі виникнення непередбачуваних ситуацій (перевірки, фінансові махінації) доводять інформацію до відомого головного бухгалтера. Кожний місяць головний бухгалтер проводить планові збори для бухгалтерів-інспекторів як Києва так і регіонів, де вони передають всі звіти за місяць та обговорюють проблемні питання [30,с.56].

Бухгалтер-інспектор контролює:

1) ведення касової книги РРО (перевіряють своєчасне заповнення касової книги, без помилок та вклеювання Z-звітів);

2) правильне заповнення видаткових та прибуткових ордерів;

- 3) правильне заповнення інкасаторської відомості;
- 4) проведення інвентаризації;
- 5) також слідкує за роботою касирів, адміністраторів магазину.

Кожний місяць проводить збори генеральний директор, на яких виконавчий директор, фінансовий директор, головний бухгалтер та директор з маркетингу та продажів звітують йому про виконану роботу за місяць та вирішують проблемні питання пов'язані з життєдіяльністю компанії. Звісно, перед зборами кожен керівник відділу проводить мітинги зі своїми підлеглими, аби володіти 100% інформацією щодо роботи свого відділу. Так, виконавчий директор проводить збори з директорами магазинів, на яких обговорюють шляхи покращення роботи магазину, збільшення виторгів, аналізують причини недовиконання планів торгової виручки, також звітують щодо роботи персоналу.

Щодо внутрішнього аудиторського контролю, то ТП "Шико" співпрацює вже багато років з відомою аудиторською компанією "Ernst & Young", яка проводить аудит в компанії два рази на рік[34,с.50].

Фінансовий контролінг можна визначити як саморегульовану систему методів і інструментів, спрямовану на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних (планових) і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами. Таким чином, для кращого фінансового контролю на підприємстві потрібно ввести службу контролінгу, яка підзвітна фінансовому директору і складається з директора служби фінансового контролінгу, який координує діяльність усіх підрозділів служби фінансового контролінгу, контролера підрозділів, фахівця з управлінського обліку та фахівця з інформаційних систем[35,с.8].

Відділ контролінгу на підприємстві прагне так управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, аби по можливості уникнути помилки, відхилення і прорахунку - як у теперішньому,



так і в майбутньому часі. Від ефективності виконання службою контролінгу своїх завдань залежить життєздатність компанії.

Відділ контролінгу є робочою групою з 4 чоловік, що володіють чималими повноваженнями і доступом до всієї економічної інформації та встановлюють зв'язки з іншими підрозділами і налагоджують інформаційну співпрацю. Інформація, яку готує служба контролінгу в “Шико” призначена для фінансового директора і генерального директора. У кожного із співробітників служби контролінгу є свої посадові обов'язки і в той же час повинен дотримуватися командний принцип роботи, коли деякі аналітичні завдання виконують всі разом, допомагаючи один одному[40,с.96].

Функціональні обов'язки, права і відповідальність фінансового контролера компанії “Шико”

Фінансовий контролер компанії “Шико”

*виконує функції:*

- ✓ розробка форм звітності;
- ✓ збір аналітичної інформації ;
- ✓ обробка та аналіз отриманих даних;
- ✓ визначення критеріїв ефективності;
- ✓ прогнозування доходів, витрат і фінансового результату;
- ✓ аналіз відхилень фактичних даних від планових та нормативних;
- ✓ виявлення причин відхилень та у деяких випадках винних осіб;
- ✓ підготовка аналітичних звітів для керівництва;

*має право:*

- ✓ знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства стосовно його діяльності;
- ✓ подавати пропозиції з удосконалення роботи;
- ✓ в межах своєї компетенції повідомляти безпосередньо керівнику про всі недоліки в діяльності підприємства (структурного підрозділу, окремих працівників), виявлених у процесі виконання своїх посадових прав і обов'язків і вносити пропозиції по їх усуненню;

- ✓ запитувати особисто у інших фахівців інформацію і документи необхідні для виконання поставлених задач;

*несе відповідальність:*

- ✓ за неналежне виконання або за невиконання своїх посадових обов'язків;
- ✓ за правопорушення здійсненні в процесі виконання своєї діяльності;
- ✓ за причинені матеріальні втрати[38,с.654].

Таблиця 2.5

### Принципи організації та завдання контролінгу на ТП “Шико”

Принципи	Завдання
1.Контролер надає консультативні послуги керівництву підприємства	- у тісній співпраці з керівництвом підприємства контролер формулює цілі фінансового –господарської діяльності підприємства; - узгодження цілей діяльності на всіх рівнях підприємства; -контроль ефективності різних центрів відповідальності та вироблення рекомендацій щодо покращення ефективності діяльності;
2.Контролер виконує адміністративну функцію щодо окремих центрів відповідальності	-відслідкування та підтримка внутрішньо фірмових проектів, спрямованих на зменшення витрат та покращення результатів діяльності, що своїм наслідком має зростання вартості підприємства; -спрямовування центрів відповідальності на створення додаткової вартості та виявлення потенціалу зростання вартості; - перевірка реальності пропозицій щодо удосконалення фінансово-господарської діяльності; -розробка стандартизованих методів та інструментів удосконалення господарських процесів; -запровадження для окремих центрів відповідальності зрозумілих та прозорих показників оцінки ефективності їх діяльності; -перевірка звітності окремих центрів відповідальності на предмет дотримання існуючих на підприємстві вимог;
3.Контролер має мислити, орієнтуючись не на інтереси окремих підрозділів, а на підприємства в цілому та на вимоги клієнтів	-забезпечення відповідності специфічних цілей окремих центрів відповідальності загальним цілям підприємства; -координація цілей окремих центрів відповідальності та виявлення можливостей використання ефекту синергізму; -модерація обміну досвідом між окремими структурними підрозділами чи центрами відповідальності; -вироблення потенціалу оптимізації діяльності окремих центрів відповідальності;
4.Контролер має забезпечувати необхідною та	-забезпечення прозорості та достовірності інформації, яка надходить від окремих центрів відповідальності; -аналіз релевантних показників діяльності окремих центрів

актуальною інформацією всі рівні менеджменту	відповідальності; - підготовка інформації в індивідуальному порядку; - визначення необхідного обсягу інформації, яку мають надавати окремі центри відповідальності;
5. Діяльність контролера спрямована на майбутній розвиток	- формування систем планування та управління, спрямованих на перспективу; - участь у розвитку довгострокового потенціалу успішної діяльності підприємства; - контроль виробничих процесів та розробка пропозицій щодо їх удосконалення; - контроль правильності позиціонування підприємства на різних ринках;

Отже, у систематизованому вигляді основні напрями діяльності фінансового контролера на ТП “Шико” полягають у такому:

- організація, координація та методична підтримка бюджетування на підприємстві;
- координація та методичне забезпечення процесу розробки і реалізації фінансової стратегії;
- забезпечення внутрішнього контролю за виконанням планів та аналіз відхилень;
- організація системи управлінського обліку та визначення структури фінансової інформації для керівництва;
- організація, координація та методична підтримка системи управління витратами;
- розробка, координація та контроль системи матеріального стимулювання центрів фінансової відповідальності підприємства;
- підбір, участь у розробленні та удосконаленні систем автоматизації руху інформаційних потоків на підприємстві;
- забезпечення вартісного підходу в управлінні фінансами підприємства;
- внутрішній консалтинг та методичне забезпечення управлінських рішень. Запровадження контролю нгу на вітчизняних підприємствах зумовлено необхідністю інформаційного забезпечення та координації системи планування, синхронізації різних видів обліку, аналізу відхилень та контролю, внутрішньої та зовнішньої (за винятком усіх видів ноу-хау) прозорості управлінських

рішень, інформаційного та методичного забезпечення менеджменту, підтримки на належному рівні ризик-менеджменту[41,с.126].

Служба контролінгу безпосередньо не ухвалює рішення, а здійснює їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Причому діяльність контролера при виконанні функції контролю спрямована не стільки на контроль, скільки на формування стимулів для самоконтролю діяльності кожного в рамках досягнення заздалегідь узгоджених цілей. Типовими "продуктами" контролінгу є звіти, доповідні записки, аналітичні оцінки, система інформаційного забезпечення менеджменту, система планування, результати аналізу відхилень, ідентифікація та аналіз ризиків. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватися у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів тощо[39,с.44].

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що управлінський облік є складовою фінансового контролінгу. Його ніяким чином не слід підміняти бухгалтерським обліком та відносити до компетенції служб, що займаються бухгалтерським та податковим обліком. Контролінг, у свою чергу, слід інтерпретувати як сукупність методів та процедур з координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультаційного забезпечення управлінських рішень.

Практика засвідчує, що логічним наслідком відсутності чи недієздатності контролінгу, управлінського обліку, внутрішнього аудиту є фінансова криза та банкрутство підприємства[36,с.8].

## Висновки до розділу 2

Отже, компанія «Шико» - професійний оператор роздрібного ринку модного одягу, що представляє провідні світові бренди в країнах СНД. Місія компанії - сприяння підвищенню якості життя людей, пропонуючи їм кращі асортименти модного одягу лідируючих брендів у сполученні з високим рівнем сервісу. Мета компанії - стати лідером ринку модного одягу країн СНД.

Ключові фактори успіху Компанії:

1. Ефективна, мотивована й енергійна організація.
2. Збалансований портфель сильних міжнародних брендів.
3. Відкрита й гнучка система керування.
4. Прозора структура операцій, висока привабливість для партнерів.

До 2022 року планується відкрити магазини в більшості міст із населенням більше 500 тисяч чоловік (це близько 50 міст в Україні й Казахстані). З 2021-2022 років програма розвитку буде розширена за рахунок міст із населенням від 250 тисяч (ще близько 100 міст).

В найближчій перспективі (1-3 роки) основними стратегічними цілями ТП «Шико» є:

- 1) Пошук нових міжнародних брендів, які б сподобались мешканцям Києва;
- 2) Відкриття нових магазинів в Києві та містах України;
- 3) Стати компанією модного та вишуканого одягу №1 в Україні.

В компанії ТП «Шико» контролем та аналізом виконання планів підприємства займається фінансовий відділ під керівництвом фінансового директора. Фінансовий відділ розробляє план торгової виручки підприємства на рік, поквартально та на місяць окремо для кожного магазину. В кожному магазині є директор, який розбиває план місячної торгової виручки на кожний день, звісно бувають більш прибуткові дні, коли за день йде пере виконання плану, але й буває коли за день план не виконують. За перевиконання плану

більш ніж на 10% за день персонал отримує премію, також за перевиконання місячного плану дають премію в розмірі 5000 грн. на весь персонал.

Завданнями аналізу є: об'єктивно оцінити досягнутий рівень розвитку підприємства і врахувати конкретні особливості, виявити успіхи й недоліки в роботі та їх причини, віднайти резерви зміцнення ринкової позиції підприємства, підвищення конкурентоспроможності його продукції. Поглибленню аналізу сприяє порівняння досягнутих виробничих і фінансових показників у порівнянні з іншими підприємствами.

Фінансовий контроль в ТП "Шико" організовується з метою перевірки рівня виконання управлінських рішень у сфері фінансів.

Фінансовий контроль в ТП "Шико" здійснюється в декілька етапів:

- 1) поточний контроль за фінансовою діяльністю магазинів компанії;
- 2) внутрішній або аудиторський контроль;
- 3) контроль за фінансовою діяльністю підприємства відділом фінансового контролінгу;

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що управлінський облік є складовою фінансового контролінгу. Його ніяким чином не слід підміняти бухгалтерським обліком та відносити до компетенції служб, що займаються бухгалтерським та податковим обліком. Контролінг, у свою чергу, слід інтерпретувати як сукупність методів та процедур з координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультаційного забезпечення управлінських рішень.

Практика засвідчує, що логічним наслідком відсутності чи недієздатності контролінгу, управлінського обліку, внутрішнього аудиту є фінансова криза та банкрутство підприємства.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1. Інтеграція фінансового контролю в систему стратегічного та оперативного планування

Оперативне, стратегічне планування і контроль є трьома найважливішими функціями управління ТП “Шико”. Ці процеси є тісно взаємопов'язані.

Контроль - це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту, і прорахунки та недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей. Контроль являється таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту роботи в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає змогу виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві. Метою контролю є сприяння зближенню фактичних і бажаних результатів діяльності, тобто забезпечення досягнення цілей, що стоять перед підприємством [21,с.54].

Цілком зрозуміло, що планування без дієвого контролю за ходом виконання планів не має сенсу. Проте контроль без планування є неможливим. Контроль - це невід'ємний складник та передумова планування. Без синтезу планування та контролю існує велика загроза неправильно оцінити можливі фінансові ризики, а отже, вдатися до помилкових або нескоординованих управлінських рішень і дій [52, с.214].

Контроль складає базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на ТП “Шико”. Зазвичай, на практиці проводять факторний

аналіз відхилень, метою якого є визначення та оцінка всіх чинників, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків та пропозицій щодо подолання виявлених негативних чинників та слабких місць, використання можливих резервів та відповідної корекції планів. Результати аналізу є основою для прийняття оперативних рішень, коригування наявних і розроблення майбутніх планів [57.с.3].

Стратегічне планування забезпечує зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, а оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого – основним важелем поточного управління виробництвом.

Головні завдання стратегічного планування на ТП “Шико” зводяться до визначення:

- ✓ стратегічних напрямків діяльності підприємства;
- ✓ формулювання стратегії розвитку;
- ✓ визначення стратегічних чинників успіху та визначення горизонтів планування. [52,с.123]

У процесі оперативного планування виділяють такі головні завдання :

- ✓ забезпечення виконання плану виробничої діяльності за ритмічної роботи всіх підрозділів підприємства;
- ✓ установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- ✓ максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва [39,с.44].

При плануванні поточної і перспективної діяльності підприємства необхідним є передбачення і врахування всіх негативних факторів та створення відповідних сценаріїв розвитку, то повинно бути невід'ємною частиною сучасного стратегічного плану. Це змушує виробників удосконалювати стратегічне та оперативне планування на власних підприємствах для успішної конкурентної боротьби і виживання на висококонкурентному ринку. Тому



дослідження процесів стратегічного та оперативного планування на підприємствах у сучасних умовах є актуальним на сьогоднішній день [42,с.22].

Таке дослідження повинно починатися з аналізу загального планування на підприємстві з визначенням ступеню розвиненості кожного рівня планування. Система планів підприємства складається з наступних елементів (ієрархічних рівнів):

1. стратегічний (генеральний) план фірми і загальнофірмові плани, які складаються як продовження стратегічного плану;
2. стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми;
3. оперативні плани організації;
4. програми (або плани-програми) і проекти.

Стратегічне, оперативне планування та контроль за фінансово-господарською діяльністю є невід'ємним компонентом процесу управління на підприємстві [43,с.50].

Основу стратегічного планування і розробки стратегічних планів на ТП “Шико” становлять глибокий аналіз основних тенденцій, погроз і можливостей, які існують у зовнішньому оточенні підприємства, і всебічний прогноз їх майбутньої зміни. Це дозволяє сформулювати перспективні цілі в різних сферах діяльності. Таких, як інновації, диверсифікованість, розширення існуючих і захоплення нових ринків, напрямки і способи конкретної боротьби; оцінити можливі наслідки реалізації або, навпаки, відмови від реалізації тих або інших стратегій [44,с.157].

Очевидним є те, що в 2020 році підприємство ТП “Шико” істотно уповільнило темпи росту, а у 2021 році взагалі почали закривати такі магазини як “Palmer’s” та “Hugo Boss”, це свідчить про значні проблеми розвитку підприємства, причиною яких є не лише економічна криза, але і зрілість ринку одягу, його насиченість. Також на розвиток ТП “Шико” негативно впливають багато інших факторів: падіння курсу національної валюти; переорієнтування споживачів на більш дешевий сегмент одягу, що зменшило рентабельність

виробництва; зменшення загального попиту на одяг в країні та ін. (рис.3.1)[36,с.22].

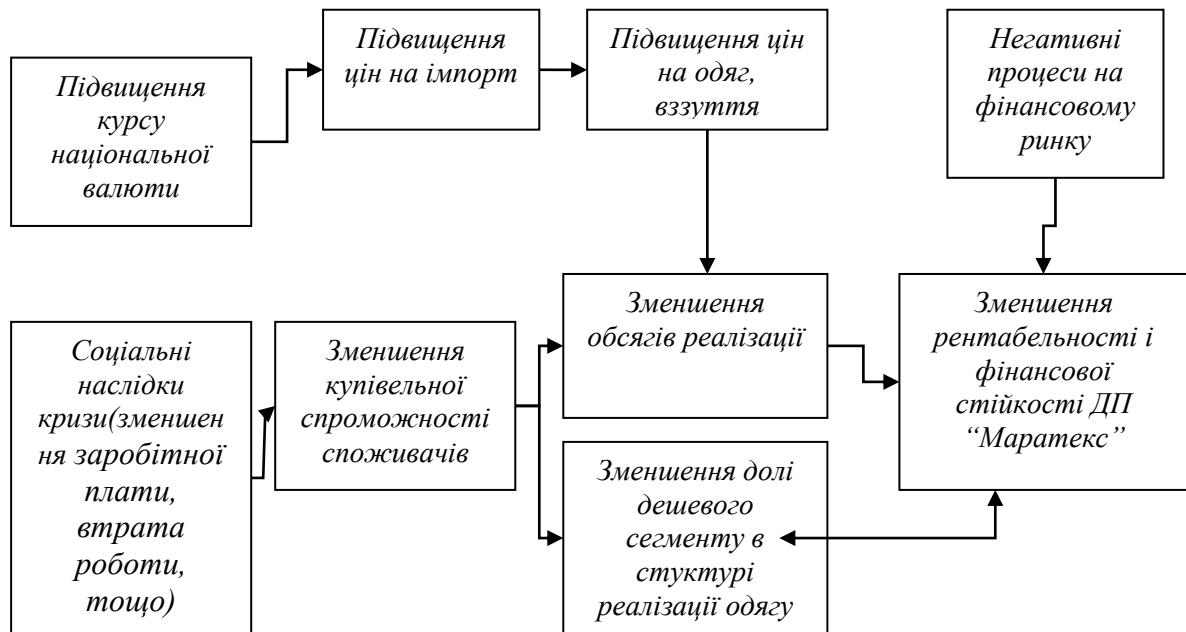


Рис.3.1. Причинно-наслідкові зв'язки негативних процесів на ТП "Шико"

Проаналізувавши процеси планування на ТП "Шико" , можна стверджувати, що найменш розвинутим є напрям загальнофірмового, стратегічного планування через нечітке уявлення про зміст такого планування та недооцінювання його. Таким чином, можна виділити ряд істотних проблем формування стратегічних планів на підприємстві "Шико":

- недостатньо позначені функції стратегічного плану;
- стратегічні плани багато в чому формальні, негнучкі, відірвані від життя, не враховують ризику;
- відсутня універсальна схема (структура) стратегічного плану на підприємстві;
- перевантаженість стратегічних планів зайвою інформацією;
- натомість існує проблема недостатності достовірної стратегічної інформації по ринку в цілому і по кожному конкуренту;

- відсутні діючі інструменти реалізації стратегічних планів в умовах вітчизняної економіки, або вони складно застосовані на вітчизняних підприємствах.

Основними методами створення стратегічних планів на ТП “Шико” в майбутньому є побудова “дерева цілей”, розробка альтернативних сценаріїв і ситуаційних моделей; експертні і матричні оцінки варіантів господарської поведінки тощо[43,с.50].

У процесі складання таких планів формуються основні стратегії (насамперед, маркетингу); визначаються вироблені продукти, послуги, ринки їх збуту і сегменти, постачальники, споживачі й принципи поведінки стосовно них; розподіляються необхідні ресурси.

В результаті аналізу стратегічного планування на ТП “Шико” визначено, що сучасний стратегічний план підприємства повинен включати наступні елементи (рис.3.2.):

- формулювання місії, найважливіших цілей, загальної стратегії;
- стратегічний аналіз середовища, структурний аналіз ринку, припущення про майбутні тенденції розвитку, характер конкуренції, зміни зовнішнього середовища;
- конкурентний аналіз;
- аналіз сильних і слабких сторін самого підприємства та його структурних підрозділів та бізнес-одиниць;
- розробка сценаріїв розвитку, планів дій по створенню конкурентних переваг;
- функціональні стратегії й стратегії розвитку на випадок надзвичайних обставин для таких сфер, як маркетинг, збут, фінанси, кадри;
- визначення ресурсів необхідних для реалізації стратегій і планів, їх джерел і способів залучення;
- оцінку ймовірності стратегічного успіху;
- графік основних заходів із ймовірним бюджетом і

ефективністю.[44,с.157]



Рис.3.2. Елементи стратегічного плану підприємства ТП “Шико”

За результатами дослідження нами було визначено, що на розвиток ТП “Шико” негативно впливають такі фактори:

- незадовільна державна політика ( нестабільність курсу національної валюти, тощо);
- несприятливий інвестиційний клімат в країні;
- підвищення цін на одяг, взуття, аксесуари;
- переорієнтування споживачів на більш дешевий сегмент одягу, взуття.

Позитивними факторами стратегічного та оперативного розвитку ТП “Шико” можна назвати розвиток наряду такої стратегічної політики, як вертикальна інтеграція; високий бар'єр входу на ринок; відносно висока

маркетингова активність підприємств; достатньо високий рівень розвитку ринку; наявність довгострокових угод з іноземними інвесторами; імідж підприємств[36,с.22].

В результаті стратегічного аналізу підприємства обґрунтована необхідність впровадження та удосконалення стратегічного планування на підприємствах галузі, а також теоретичного дослідження стратегічних процесів. Теоретично-методичний аналіз стратегічного та оперативного планування підприємств дав змогу створити узагальнююче визначення планування з урахуванням сучасних змін[47,с.60].

Виявлені основні недоліки стратегічного та оперативного планування, що стосуються змісту стратегічного плану, характеру інформації, яка використовується в процесі планування, інструментів реалізації стратегій. Актуальним є подальше дослідження стратегічного та оперативного планування на ТП “Шико” [52,с.214].

### 3.2. Механізм забезпечення внутрішнього аудиту грошових коштів на підприємстві

Компанія ТП “Шико” для проведення внутрішнього аудиту співпрацює вже багато років з відомою аудиторською компанією “Ernst & Young”, яка проводить аудит в компанії два рази на рік. Не має сумніву, що аудитори цієї компанії є високо кваліфікованими фахівцями в цій галузі, але практика показує, що створення служби внутрішнього аудиту в компанії є більш ефективним та раціональним рішенням [36,с.20].

Тому, для створення надійної та ефективної системи внутрішнього контролю, виявлення та зменшення ризиків для компанії потрібно створити службу внутрішнього аудиту в ТП “Шико”. Розробимо схему побудови системи внутрішнього аудиту на ТП “Шико” , яка буде направлена на створення ефективної системи внутрішнього контролю.

Побудова системи внутрішнього аудиту, що направлена на створення ефективної системи внутрішнього контролю (рис. 3.3.)

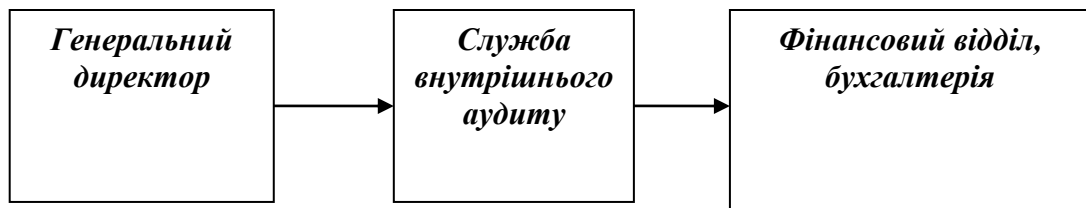


Рис. 3.3. Побудова системи внутрішнього аудиту

Застосування такої схеми побудови системи внутрішнього аудиту дасть можливість зробити процес аудиту організаційно незалежним від функціонального керівництва підприємства та дасть змогу отримати більш об'єктивну інформацію про стан контролю та можливі ризики у різних структурних підрозділах компанії[45,с.157].

Основні задачі, які потрібно вирішувати службі внутрішнього аудиту на ТП “Шико” :

- оптимізація керування організаційною структурою компанії;
- організація ефективної системи обліку операцій і результатів;
- упровадження систем планування, контролю й аналізу діяльності;
- забезпечення мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи компанії;
- автоматизація систем обліку і керування компанією[46,с.54].

Ціль внутрішнього аудиту в компанії “Шико” полягає в тім, щоб допомогти співробітникам даної організації щонайкраще виконувати свої обов'язки. Для цього служба внутрішнього аудиту постачає їх аналітичними матеріалами, оцінками, рекомендаціями й інформацією і дає консультації по тих або інших видах службової діяльності. Внутрішній аудитор оцінює адекватність і ефективність структури керування і контролю в організації і представляє відповідні доповіді, а також іншу інформацію, що стосується якісної сторони діяльності цієї організації. Ця інформація звичайно

отримується шляхом оперативного аудиту фінансово-господарської діяльності підприємства. Інформація про фінансово-господарську діяльність, стан фінансів і майна повинна досліджуватися службою внутрішнього аудиту у двох напрямках[51,с.400].

По-перше, це дослідження традиційних джерел інформації. Сюди відноситься бухгалтерська (фінансова) звітність, затверджена зверху або прийняті в організації звітні форми. Ці форми звітності складаються з визначеною періодичністю і відбивають стан організації на визначену дату або господарські операції за період.

Крім того, ряд систем внутрішнього контролю, аналізу і служба внутрішнього аудиту в тому числі, надають керівництву додаткову інформацію шляхом проведення перевірок фінансово-господарської діяльності організації або поглиблених цільових перевірок окремих її аспектів (сторін). Отримана в ході перевірок інформація носить більш оперативний характер (що дуже цінно при прийнятті управлінських рішень), вона більш достовірна, деталізована, у силу того, що проводиться з ініціативи (за дорученням) керівників. Такий підхід у більшій мірі задовольняє потреби керівників в інформації потрібної якості [42,с.23].

В компанії “Шико” необхідно формувати концепцію внутрішнього аудиту на таких аспектах:

#### 1.1. Орієнтування на ризики.

В “Шико” внутрішній аудит буде направлений передусім на ризики, їх оцінку та пошук шляхів зниження. Для внутрішні аудитори компанії будуть впроваджувати концепцію ризик-менеджменту, сутність якої полягає у виконанні послідовних дій з метою зменшення, трансформації або уникнення ризику взагалі. Важливо не лише виявити ризик і визначити його розмір, а й постійно контролювати тенденції зміни величини ризику і розробити комплекс заходів щодо його мінімізації[55,с.212].

#### 1.2. Системний підхід.

З точки зору внутрішнього аудиту системний підхід означає, що фахівець повинен зважити адекватність та ефективність систем контролю ризиків, обробки й передачі інформації та управління в цілому. Необхідно враховувати основні властивості системи внутрішнього аудиту.

1) Елементами внутрішнього аудиту як системи є мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, функції, інструменти.

2) Наявність істотних зв'язків між елементами, які підтверджують інтеграційні властивості системи і проявляються через їх взаємозв'язок. Так, визначення мети внутрішнього аудиту дає змогу сформулювати задачі для її досягнення; сукупність цих задач орієнтує на вибір об'єкта і суб'єкта дослідження; коло інтересів внутрішнього аудиту потребує певного інструментарію, тобто способів, прийомів, техніки контролю, а його результати зводять у контрольній інформації, зміст, порядок узагальнення і реалізація якої підпорядковані основній меті[40,с.96].

3) У системному підході ціле завжди більше від суми окремих елементів. Оцінити ефективність системи в цілому недостатньо, необхідно розглянути кожен її елемент, а потім вивести загальний висновок.

### 1.3. Послідовний підхід.

В “Шико” організація внутрішнього аудиту буде здійснюватись у певній послідовності, за етапами: планування аудиту, збір інформації з метою тестування системи контролю і детального тестування, аналіз цієї інформації, розробка рекомендацій. Розглянемо ці етапи детальніше:

*Планування аудиту.* Внутрішній аудитор детально знайомиться з діяльністю об'єкта перевірки, зосереджуючись на таких аспектах:

- об'єкт аудиту і мета його діяльності, продукти і послуги, вироблені системою;
- оцінка ризиків у цілому (якщо система не виконує поставлених завдань);
- організація і структура діяльності;
- персонал, плани, попередні звіти аудиторів.



Особливість системного підходу на етапі планування внутрішнього аудиту полягає в тому, що аудитор у разі необхідності може внести свої корективи, навіть якщо завдання внутрішнього аудиту вже узгоджене з менеджментом компанії. Повна і ясна картина вимальовується поступово, розуміння системи не буде цілісним доти, доки аудит не стане комплексним.[37,с.141]

Внутрішні аудитори в “Шико” будуть діяти з метою підвищення ефективності системи контролю, завдяки якому знижується ризик того, що підприємство не виконає завдання. Тому внутрішні аудитори мусять впевнитися, що процес налагоджено належним чином. Завдяки контролю знижується ризик невиконання підприємством завдання.

3. Тестування системи контролю. Отримавши всі докази, оцінивши адекватність контрольованого середовища, аудитор вибирає тип тестування, на підставі якого він підтвердить адекватність та відповідний рівень управління системи внутрішнього контролю. Існує два різних типи тестів: тести на відповідність та субстантивне тестування[36,с.3].

*Тестування на відповідність.* Завдання тестів на відповідність аудиторськими доказами підтвердити, що процедури внутрішнього контролю функціонують, як передбачено. Головна мета таких тестів полягає не у виявленні помилок або потенційного шахрайства, а в ідентифікації контролю, який не завжди здійснюється відповідно до вимог. Причини помилок та зловживань для внутрішнього аудитора вагоміші, ніж їх масштабність. Обсяг готування на відповідність залежатиме від значимості одиниці аудиту після її оцінки та впевненості в ефективності роботи системи внутрішнього контролю.

Якщо тести на відповідність без зауважень розкрили аудиторську оцінку системи внутрішнього контролю, це означає, що система внутрішнього контролю функціонує належно. У такому разі процедури субстантивного тестування можна скоротити[26,с.42].

*Субстантивне тестування (процедури перевірки на суттєвість).* Це тестування операцій, звітності, інші процедури, зокрема аналітичний огляд, які дають змогу отримати аудиторські докази щодо точності, повноти, надійності,

оцінки інформації, котра міститься в обліковій та управлінській звітності підприємства. Водночас, на відміну від тестів на відповідність, вони менше пов'язані з ціпкою адекватності контролю. З огляду на це субстантивне тестування має відігравати обмежену роль при внутрішньому аудиті, аудитори використовують його для з'ясування значимості недоліків, коли не в змозі іншими методами переконати менеджерів стосовно відповідності чи невідповідності функціонування системи[31,с.97].

#### 4. Формування висновків та написання рекомендацій.

Внутрішній аудит в ТП “Шико” повинен забезпечити достатню впевненість керівництва в тому, що ризики, притаманні системі, є контролюваними й керованими. А фахівці, які його проводять, повинні бути впевнені, що управління ризиками та система внутрішнього контролю постійно вдосконалюються відповідно до змін зовнішнього середовища.*Аудиторський висновок*-- це повідомлення менеджменту і правлінню, яким повинен бути контроль, аби виявити ризики, що супроводжують діяльність підприємства. Остаточний варіант звіту внутрішнього аудиту формується після зустрічі з відповідним управлінським персоналом. Внутрішні аудитори з одного боку, повинні висвітлити зони низького контролю, де виявлено ризики, а з другого-- зони високого контролю, де ефективні превентивні заходи запобігають їх виникненню[33,с.18].

Внутрішні аудитори повинні не лише рекомендувати запровадити чи посилити контроль, а й пропонувати змінити його систему там, де виявлено істотні ризики, які неадекватно управляються та контролюються. Необхідно досягати балансу між величиною, негативним впливом ризику на систему та витратами на створення (зміну) системи контролю для уникнення ризику. Витрати на впровадження контролю мають відповідати затратам на управління або зниження ризику, а витрати на управління всім внутрішнім контролем - доходам підприємства від його запровадження[35,с.7].

Щоб довести необхідність рекомендацій, внутрішні аудитори повинні подати їх як:

- фундаментальні (тобто запропоновані заходи допоможуть убезпечити підприємство від високого ризику);
- суттєві (рекомендовані операції дадуть змогу уникнути істотних ризиків);
- доцільні (в результаті здійснення операції підвищиться ефективність системи контролю, а отже, й дохід).

Підсумовуючи результати виконаної роботи, аудитори повинні переконатися, що внутрішній контроль, ризик-менеджмент, процес корпоративного управління оптимізовані так, що підприємство готове до будь-яких можливих змін зовнішнього середовища. У свою чергу системна, орієнтована на оцінку ризиків та контроль за ними діяльність внутрішніх аудиторів має забезпечити підприємству успіх у майбутньому і переконати в тому, що наслідки того чи іншого ризику ліквідовано [46,с.57].

У висновках і рекомендаціях внутрішні аудитори повинні спрогнозувати можливі втрати підприємства та несприятливі для його діяльності ситуації. Зосереджуючи увагу на ефективності системи управління ризиками, внутрішні аудитори пропонують «ліки» не лише для поточних проблемних зон, а й від можливих втрат. Із цією метою використовуються методи прогнозування і діагностики. Блок-схему організації внутрішнього аудиту як складової системи ризик-менеджменту можна побачити в додатку Г [32.с.97].

Вирішення задач по впровадженню в практику дії системи внутрішнього аудиту (у повній її конфігурації) буде сприяти підвищенню ефективності діяльності ТП “Шико”, а саме дозволить:

- передбачати результати діяльності підприємства;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;

- вчасно одержувати точну інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень;
- ефективно використовувати податкове планування і схеми оптимізації (мінімізації) оподаткування.

Отже, питання розробки та впровадження в практику діяльності підприємства “Шико” системи внутрішнього аудиту є надзвичайно важливим, актуальним та перспективним [31,с.154].

### 3.3. Удосконалення ризик-менеджменту на підприємстві на основі використання інструментів фінансового контролю

Успішне існування підприємства в значній мірі залежить від тенденцій та змін що мають місце в оточуючому нас середовищі, що діє за межами організації, є досить непередбаченим, невизначеним та може нанести важких ударів або значних несподіванок. Так, керівництво "Шико" передбачає, що в процесі практичної реалізації стратегії існує реальна можливість виникнення кількох критичних ситуацій, котрі можуть стати на заваді успіху для ново започаткованого проекту[54,с.108].

Розуміючи, що у бізнесі існує чимало різних обставин, які можуть призвести до істотних утрат, керівництво “Шико” намагається врахувати якомога більшу кількість ймовірно несприятливих для даного бізнесу подій, що дасть змогу реально управляти ризиком. Для підприємницької діяльності характерним є виокремлення таких основних видів ризиків: ринкові ризики, ризики конкуруючих технологій, технічні ризики, зовнішні ризики, політичні ризики та ресурсні ризики [53,с.5].

Блок-схему управління ризиком можна побачити в додатку Г. Найбільш імовірні ризики та необхідні заходи для мінімізації (нейтралізації) їх негативного впливу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 3.6

**Імовірні ризики й практичні заходи для зменшення їхнього впливу на підприємство "Шико"**

Види ризиків	Заходи для зменшення негативного впливу ризиків
<b>I. Ринкові ризики</b>	
1.Ризик появи сильних конкурентів, часткової втрати своєї ринкової ніші	1.1.Пошук нової ринкової ніші в інших районах міста або в інших містах країни 1.2. Запровадження цінової конкуренції 1.3.Здійснення поза вартісних методів ринкової конкуренції
2.Ризик появи альтернативних послуг	2.1.Модифікація продукції 2.2.Здійснення поза вартісних методів ринкової конкуренції
<b>II. Ризик конкурентних технологій</b>	
1.Ризик пов'язаний з появою нових технологій	1.1.Ретельний аналіз пропозицій та зауважень від спеціалістів підприємства, споживачів та субпідрядників 1.2.Вивчення різноманітних інформаційних джерел стосовно нововведень
<b>III. Технічний ризик</b>	
1.Ризик виходу з ладу технологічного устаткування	1.1. Наявність коштів та відповідної домовленості з ремонтно-профілактичною фірмою для термінового обслуговування 1.2. Наявність коштів на придбання нового обладнання та комплектуючих
<b>IV. Зовнішній ризик</b>	
1.Ризик негативного ставлення місцевих урядових організацій	1.1.Своєчасне надання повної інформації стосовно реалізації проекту для запобігання непорозумінь з боку місцевої адміністрації, введення ними додаткових обмежень, штучне ускладнення реалізації проекту. 1.2.Своєчасне вивчення постанов та розпоряджень місцевих органів влади для планування та запобігання додаткових витрат на виробництво та штрафи.

<p>2. Ризик, пов'язаний з системою взаємодії з партнерами та субпідрядниками.</p>	<p>2.1. Постійно покращувати та розвивати методи взаємодії з партнерами та субпідрядниками.</p> <p>2.2. Підписання відповідної юридичної документації для запобігання несвоєчасних поставок матеріалів та комплектуючих</p> <p>2.3. Запобігання контактів з маловідомими постачальниками</p> <p>2.1. Розірвання укладених угод з неконкурентоспроможними постачальниками сировини та термінове укладання угод з надійними партнерами</p>
<p>V. Політичні ризики</p>	
<p>1. Ризики, пов'язані з виникненням конфліктних ситуацій (з законодавством, громадськістю)</p>	<p>1.1. Вивчення нормативних документів, аналіз додаткової політики для своєчасного корегування собівартості продукції та обґрунтованого підвищення продажних цін</p> <p>1.2. Вивчення можливості впровадження нових екологічних, ергономічних та інших норм та ліцензій, для належного їх виконання з метою запобігання штрафних санкцій</p>
<p>VI. Ресурсний ризик</p>	
<p>1. Ризик можливого звільнення персоналу і неналежного виконання ним службових обов'язків</p>	<p>1.1. Здійснення медичного страхування та підвищення рівня основної чи додаткової заробітної плати персоналу</p> <p>1.2. Організація підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>1.3. Примусове звільнення недбайливих працівників і прийняття на роботу нових найманих робітників</p>
<p>2. Ризики, пов'язані з відсутністю резервів міцності та зростанням цін на сировину та матеріали</p>	<p>2.1. Аналіз пропозицій надійних постачальників, з метою прийняття своєчасних рішень та заходів по зменшенню витрат для створення конкурентоспроможної ціни на товар.</p>

Головним чином підприємство зменшує свої втрати, використовуючи метод самострахування. Цей метод зв'язаний зі створенням спеціального

резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних обігових коштів. Обрання саме такого методу страхування пояснюється тим, що імовірність збитків досить невисока. З таблиці видно, що програма зменшення ризиків бізнесової діяльності охоплює заходів для захисту від інфляційно-дефляційних та політично-інституційних ризиків. Зазначені ризики не залежать від якості господарської діяльності керівництва "Шико". До того ж варто сподіватися, що тенденції економічного зростання суспільного виробництва сприятимуть зниженню темпів інфляції, а також стабілізації економічного та соціально-політичного розвитку країни. Такі зміни є однією з основних передумов для створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності в нашій країні[55.с.201].

На підприємстві ТП "Шико" система ризик-менеджменту носить формальний характер, оскільки бракує інтеграції між системою планування та ризик-менеджментом, ризиками та плановими показниками ліквідності, прибутковості, не розмежовано компетенції між контролінгом та внутрішнім аудитом тощо. Складнощі виникають також у питаннях чіткого формулювання цілей та завдань управління ризиками, підбором адекватних інструментів нейтралізації ризиків, організації системи ризик-менеджменту. зі здійсненням контролю ризиків [53,с.5].

Для покращення фінансового контролю на ТП "Шико" постає питання організації системи управління ризиками, а найефективнішою є система ризик-менеджменту, яка ґрунтується на базових елементах контролінгу ризиків та внутрішньому аудиті. Під контролінгом ризиків слід розуміти сукупність функцій та інструментів контролінгу, спрямованих на побудову і забезпечення функціонування інтегрованої системи ризик-менеджменту. Контролінг ризиків, з одного боку, є складовою загальної системи фінансового контролінгу, а з іншого — здійснює функціональну підтримку ризик-менеджменту. Сутність контролінгу ризиків полягає в систематичній ідентифікації, оцінці та виробленні рекомендацій щодо нейтралізації ризиків, а також у складанні звітності стосовно управління ними. Складовою контролінгу ризиків є система

раннього попередження та реагування, завданням якої є комплексне відстеження потенційних ризиків та пошук додаткових можливостей для поліпшення фінансово-господарської діяльності. Контроль ризиків полягає у перевірці функціональної спроможності системи ризик-менеджменту[56,с.301].

Будучи органічно вбудованим в систему ризик-менеджменту, контролінг ризиків повинен охоплювати такі сфери :

- стратегічне планування діяльності підприємства, реновація;
- оптимізація бізнес – процесів прийняття рішення та впливу на ризики;
- комплексна оцінка поточного стану та ефективності управління;
- вдосконалення системи управлінського обліку та звітності;

Інтегруючи і координуючи процеси управління на підприємстві, в тому числі процеси ризик-менеджменту, ефективний контролінг, на мою думку, виконуватиме функції, система яких визначає наступні його цілі:

- 1)визначення прийняттого рівня ризику та орієнтація на досягнення цілей в рамках такого рівня;
- 2)оптимізація і координація процесів ризик–менеджменту, в тому числі раціоналізація управлінських рішень;
- 3)максимально можлива адаптація управлінської інформації відповідно до потреб суб'єктів прийняття рішення[55,с.221].

Побудова ефективної системи ризик – контролінгу на ТП “Шико” повинна базуватись на дотриманні наступних принципів:

- ✓ відповідність спрямованості фінансової стратегії підприємства;
- ✓ методична відповідальність ризик-контролінга методам аналізу і планування параметрів ризикових позицій.
- ✓ попередження кризового розвитку заздалегідь;



- ✓ кількісна орієнтація стандартів ризик – контролінгу;
- ✓ зрозумілість системи;
- ✓ адаптивний характер контролінгу;
- ✓ оптимізація затрат.

Комплексне дотримання зазначених принципів потребує наступних етапів процесу контролінгу : проектування системи контролінгу, планування і розробка процесу управління ризиками, регулювання та моніторинг[44,с.157].

Послідовності реалізації цих етапів вимагає : побудови системи показників, розробки узагальнюючих (агрегатних) показників, структурної оптимізації контрольної звітності, чіткої періодизації ризик-контролінгу, встановлення величини критичних відхилень контрольних показників, виявлення причин відхилень, створення алгоритмів та систематизація дій по нейтралізації відхилень за ризиковими позиціями.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що запровадження на підприємстві системи ризик – контролінгу є одним з основних факторів функціонування ефективного процесу управління його економічними ризиками[54,с.105].

### Висновки до розділу 3

Стратегічне, оперативне планування та контроль за фінансово-господарською діяльністю є невід'ємним компонентом процесу управління на ТП “Шико”.

Проаналізувавши процеси планування на ТП “Шико”, можна стверджувати, що найменш розвинутим є напрям загальнофірмового, стратегічного планування через нечітке уявлення про зміст такого планування та недооцінювання його. Таким чином, можна виділити ряд істотних проблем формування стратегічних планів на підприємстві “Шико”:

- недостатньо позначені функції стратегічного плану;
- стратегічні плани багато в чому формальні, негнучкі, відірвані від життя, не враховують ризику;
- відсутня універсальна схема (структура) стратегічного плану на підприємстві;
- перевантаженість стратегічних планів зайвою інформацією;
- натомість існує проблема недостатності достовірної стратегічної інформації по ринку в цілому і по кожному конкуренту;
- відсутні діючі інструменти реалізації стратегічних планів в умовах вітчизняної економіки, або вони складно застосовані на вітчизняних підприємствах;

Основними методами створення стратегічних планів на ТП “Шико” в майбутньому є побудова “дерева цілей”, розробка альтернативних сценаріїв і ситуаційних моделей; експертні і матричні оцінки варіантів господарської поведінки тощо.

У процесі складання таких планів формуються основні стратегії (насамперед, маркетингу); визначаються вироблені продукти, послуги,

ринки їх збуту і сегменти, постачальники, споживачі й принципи поведінки стосовно них; розподіляються необхідні ресурси.

В результаті аналізу стратегічного планування на ТП “Шико” визначено, що сучасний стратегічний план підприємства повинен включати наступні елементи :

- формулювання місії, найважливіших цілей, загальної стратегії;
- стратегічний аналіз середовища, структурний аналіз ринку, припущення про майбутні тенденції розвитку, характер конкуренції, зміни зовнішнього середовища;
- конкурентний аналіз;
- аналіз сильних і слабких сторін самого підприємства та його структурних підрозділів та бізнес-одиниць;
- розробка сценаріїв розвитку, планів дій по створенню конкурентних переваг;
- функціональні стратегії й стратегії розвитку на випадок надзвичайних обставин для таких сфер, як маркетинг, збут, фінанси, кадри;
- визначення ресурсів необхідних для реалізації стратегій і планів, їх джерел і способів залучення;
- оцінку ймовірності стратегічного успіху;
- графік основних заходів із ймовірним бюджетом і ефективністю.

Для створення надійної та ефективної системи внутрішнього контролю, виявлення та зменшення ризиків для компанії потрібно створити службу внутрішнього аудиту в ТП “Шико” .

Вирішення задач по впровадженню в практику дії системи внутрішнього аудиту (у повній її конфігурації) буде сприяти підвищенню ефективності діяльності ТП “Шико” , а саме дозволить:

- передбачати результати діяльності підприємства;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;

- вчасно одержувати точну інформацію необхідну для прийняття управлінських рішень;
- ефективно використовувати податкове планування і схеми оптимізації (мінімізації) оподаткування.

Отже, питання розробки та впровадження в практику діяльності підприємства “Шико” системи внутрішнього аудиту є надзвичайно важливим, актуальним та перспективним.

На підприємстві ТП “Шико” система ризик-менеджменту носить формальний характер, оскільки бракує інтеграції між системою планування та ризик-менеджментом, ризиками та плановими показниками ліквідності, прибутковості, не розмежовано компетенції між контролінгом та внутрішнім аудитом тощо. Складнощі виникають також у питаннях чіткого формулювання цілей та завдань управління ризиками, підбором адекватних інструментів нейтралізації ризиків, організації системи ризик-менеджменту. зі здійсненням контролю ризиків.

Побудова ефективної системи ризик – контролінгу на ТП “Шико” повинна базуватись на дотриманні наступних принципів:

- ✓ відповідність спрямованості фінансової стратегії підприємства;
- ✓ методична відповідальність ризик-контролінга методам аналізу і планування параметрів ризикових позицій.
- ✓ попередження кризового розвитку заздалегідь;
- ✓ кількісна орієнтація стандартів ризик – контролінгу;
- ✓ зрозумілість системи;
- ✓ адаптивний характер контролінгу;
- ✓ оптимізація затрат.

Комплексне дотримання зазначених принципів потребує наступних етапів процесу контролінгу : проектування системи контролінгу, планування і розробка процесу управління ризиками, регулювання та моніторинг.

Послідовності реалізації цих етапів вимагає: побудови системи показників, розробки узагальнюючих (агрегатних) показників, структурної оптимізації контрольної звітності, чіткої періодизації ризик-контролінгу, встановлення величини критичних відхилень контрольних показників, виявлення причин відхилень, створення алгоритмів та систематизація дій по нейтралізації відхилень за ризиковими позиціями.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що запровадження на підприємстві системи ризик – контролінгу є одним з основних факторів функціонування ефективного процесу управління його економічними ризиками.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено питання організації, методології та удосконалення методики внутрішнього контролю на прикладі діяльності ТП “Шико” .

Отже, зміст фінансового контролю відображається в таких положеннях:

- перевірка виконання фінансових обов'язків усіма суб'єктами економічних відносин перед відповідними ланками влади згідно з економічним законодавством;
- перевірка використання бюджетних коштів державними та муніципальними підприємствами;
- перевірка надходжень податків і зборів у всі ланки бюджетної системи;
- перевірка спектра фінансових операцій підприємств;
- виявлення та усунення наслідків фінансових порушень та зловживань;
- застосування форм відповідальності за порушення норм фінансового законодавства.

Значення фінансового контролю виражається в тому, що при його проведенні перевіряється, по-перше, дотримання встановленого правопорядку в процесі фінансової діяльності державними і суспільними органами, підприємствами, установами, по-друге, економічна обґрунтованість і ефективність здійснюваних дій, відповідність їх задачам держави.

Класифікація фінансового контролю має важливе значення, але із викладеного можна зробити висновок, що тут немає чіткості, адже твердження науковців є суперечливими. Це у свою чергу, свідчить про недостатню розробленість загальнотеоретичних питань фінансового контролю, а тому зумовлює багатозначні трактування понять «вид», «форма», «метод». Таким чином, існує необхідність подальшого вдосконалення основних категорій теорії

фінансового контролю, що сприятиме в подальшому розвитку та вдосконаленню відповідного законодавства.

Визначення сутності фінансових ризиків, їх характеру та місця виникнення має важливе як теоретичне, так і прикладне значення. Це є необхідним для створення підприємством ефективної системи стратегічного аналізу фінансових ризиків та дієвої системи ризик-менеджменту.

За результатами проведеного аналізу на ТП “Шико” можна зробити висновок, що сучасний стратегічний план підприємства повинен включати наступні елементи :

- формулювання місії, найважливіших цілей, загальної стратегії;
- стратегічний аналіз середовища, структурний аналіз ринку, припущення про майбутні тенденції розвитку, характер конкуренції, зміни зовнішнього середовища;
- конкурентний аналіз;
- аналіз сильних і слабких сторін самого підприємства та його структурних підрозділів та бізнес-одиниць;
- розробка сценаріїв розвитку, планів дій по створенню конкурентних переваг;
- функціональні стратегії й стратегії розвитку на випадок надзвичайних обставин для таких сфер, як маркетинг, збут, фінанси, кадри;
- визначення ресурсів необхідних для реалізації стратегій і планів, їх джерел і способів залучення;
- оцінку ймовірності стратегічного успіху;
- графік основних заходів із ймовірним бюджетом і ефективністю.

Також, для створення надійної та ефективної системи внутрішнього контролю, виявлення та зменшення ризиків для компанії потрібно створити службу внутрішнього аудиту в ТП “Шико” . Доцільність створення такого відділу на підприємствах може бути доведена тим, що це дозволить керівництву здійснювати ефективний контроль за окремими підрозділами,

виявити резерви виробництва і найбільш перспективні напрямки розвитку, а також давати рекомендації фінансово-економічним та бухгалтерським відділам стосовно покращення результатів їх роботи. На кожному підприємстві має бути гарантія того, що внутрішній аудит належним чином контролюється. З метою посилення контролю особливу увагу необхідно приділити перевірці економічної ефективності і доцільності операцій підприємств, адже керівники окремих структурних підрозділів іноді не вникають у суть і ефективність рішень.

Для підвищення оперативності контролю на підприємствах важливе значення мають правильна організація кількісно-сумового обліку цінностей у місцях зберігання продукції, раціональне здійснення операцій під час надходження і реалізації продукції, ефективне використання коштів. Для цього необхідно, щоб керівники підприємств ґрунтовно знали суть і зміст господарських операцій, всебічно аналізували їх та впливали на виконання договорів щодо постачання і реалізації продукції.

Також, запровадження на підприємстві ТП “Шико” системи ризик – контролінгу є одним з основних факторів функціонування ефективного процесу управління його економічними ризиками, яка буде базуватись на дотриманні наступних принципів:

- ✓ відповідність спрямованості фінансової стратегії підприємства;
- ✓ методична відповідальність ризик-контролінга методам аналізу і планування параметрів ризикових позицій.
- ✓ попередження кризового розвитку заздалегідь;
- ✓ кількісна орієнтація стандартів ризик – контролінгу;
- ✓ зрозумілість системи;
- ✓ адаптивний характер контролінгу;
- ✓ оптимізація затрат.



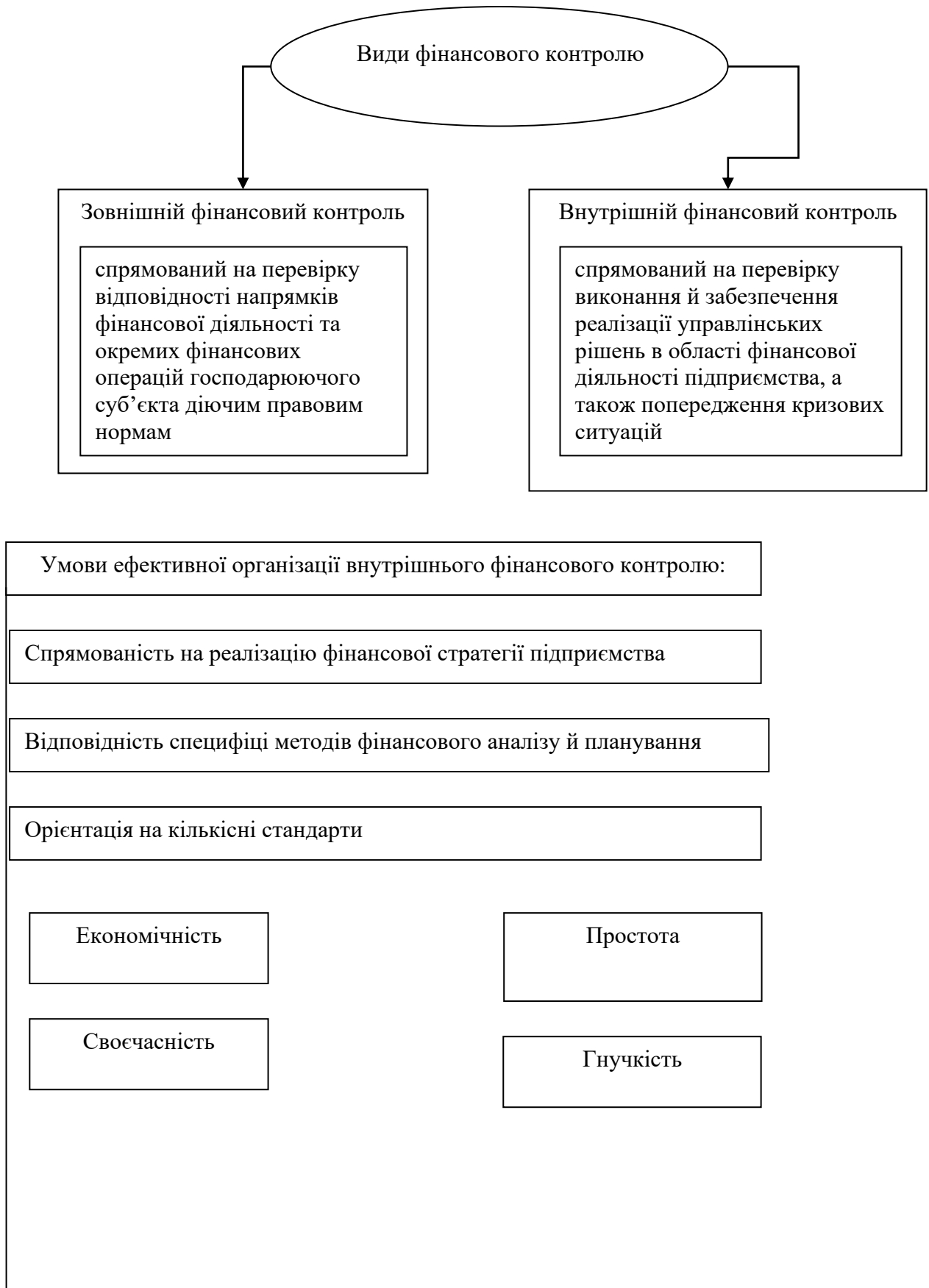


Рис. 1. Види внутрішнього фінансового контролю



Рис.2. Органи відповідальні за здійснення внутрішнього контролю

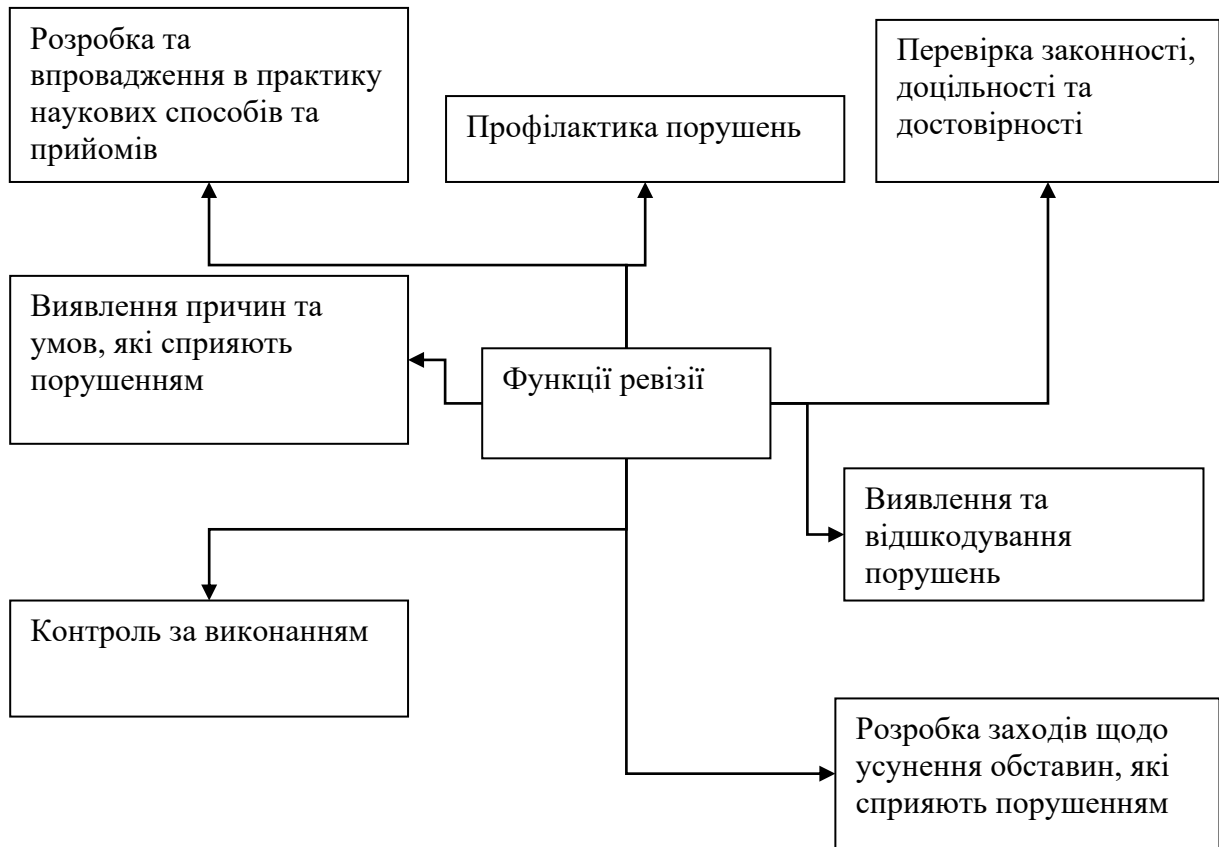


Рис. 3. Функції ревізії

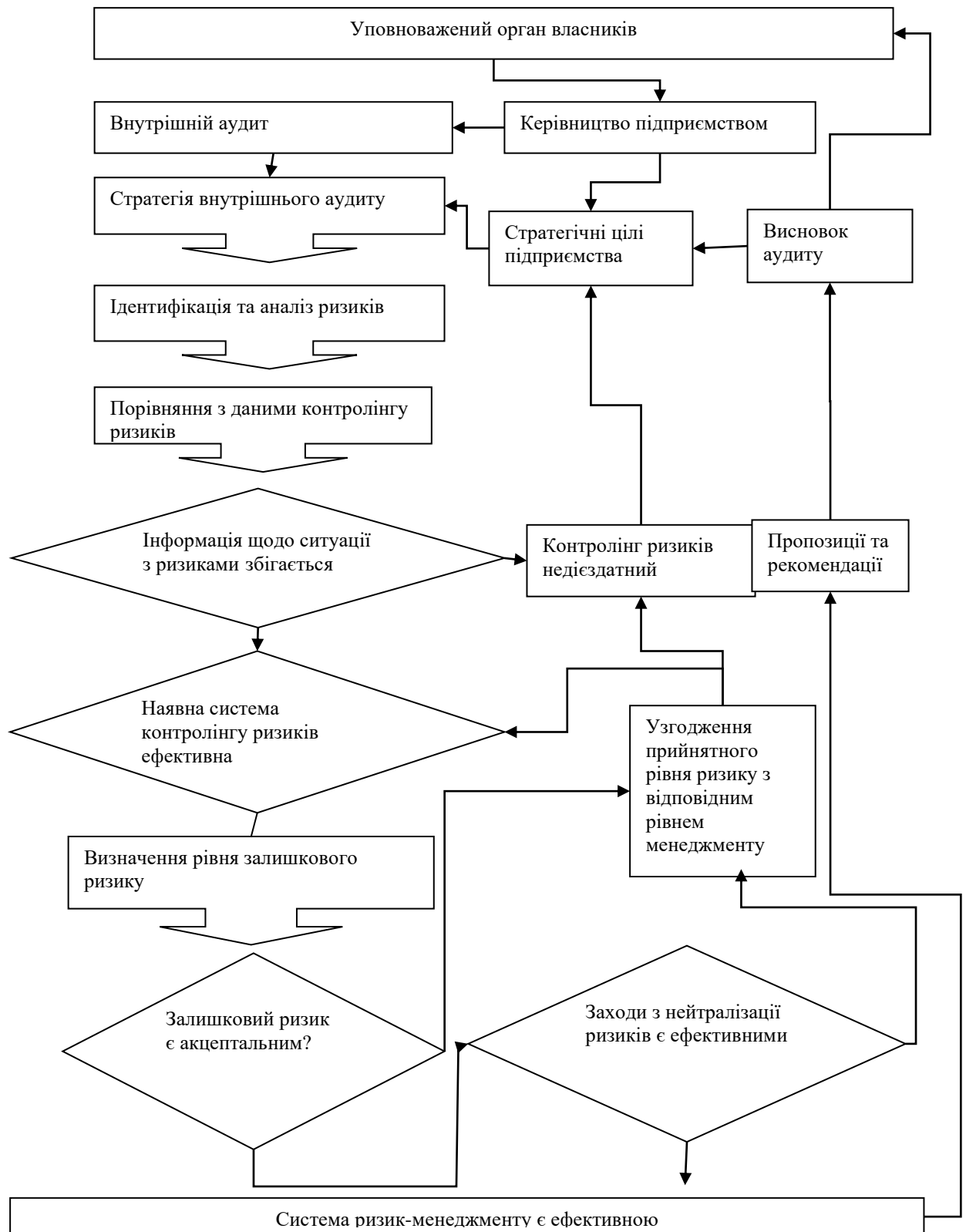


Рис.5. Блок-схема організації внутрішнього аудиту як складової системи ризик-менеджменту

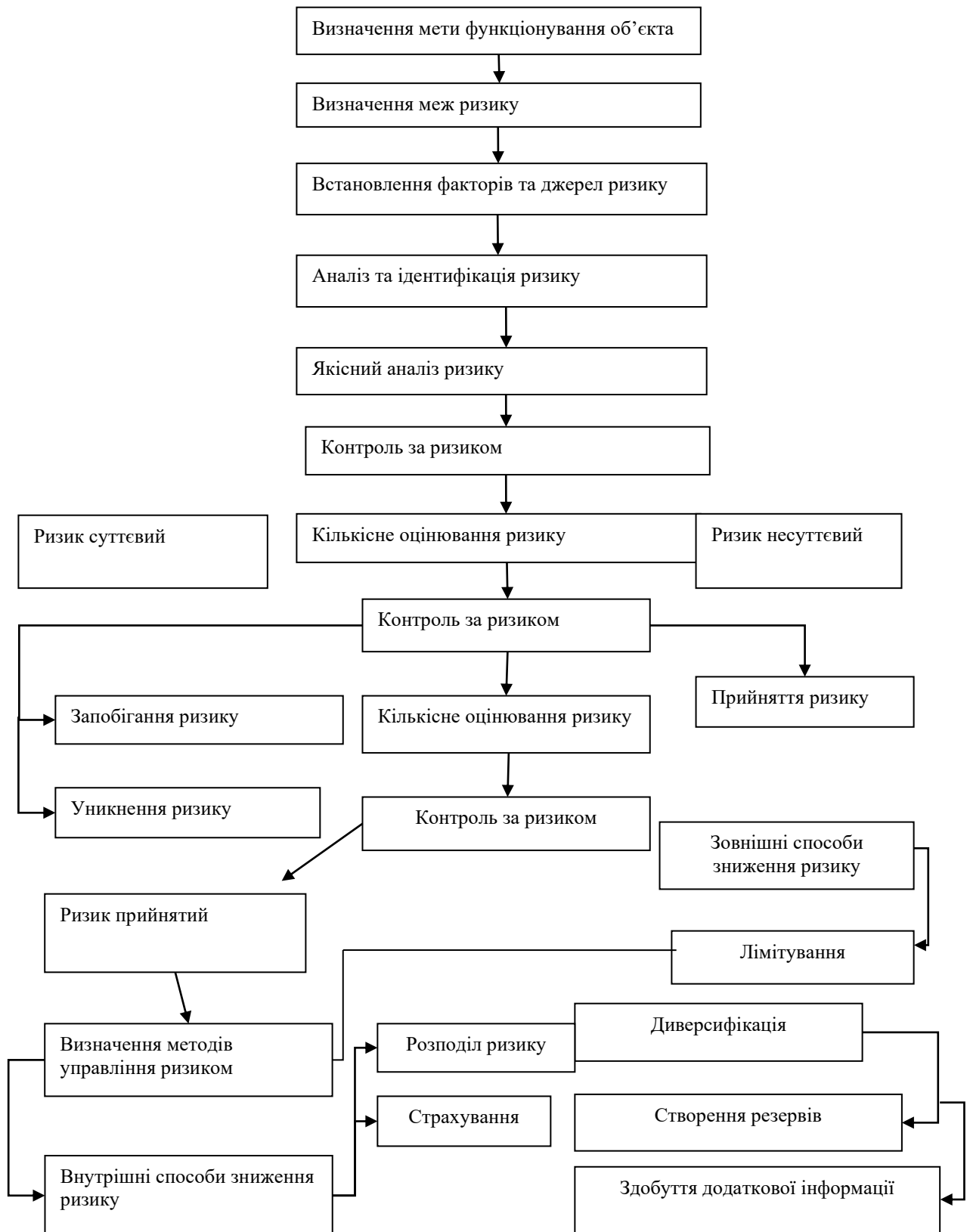


Рис.6. Блок-схема управління ризиком

## Додаток Ж

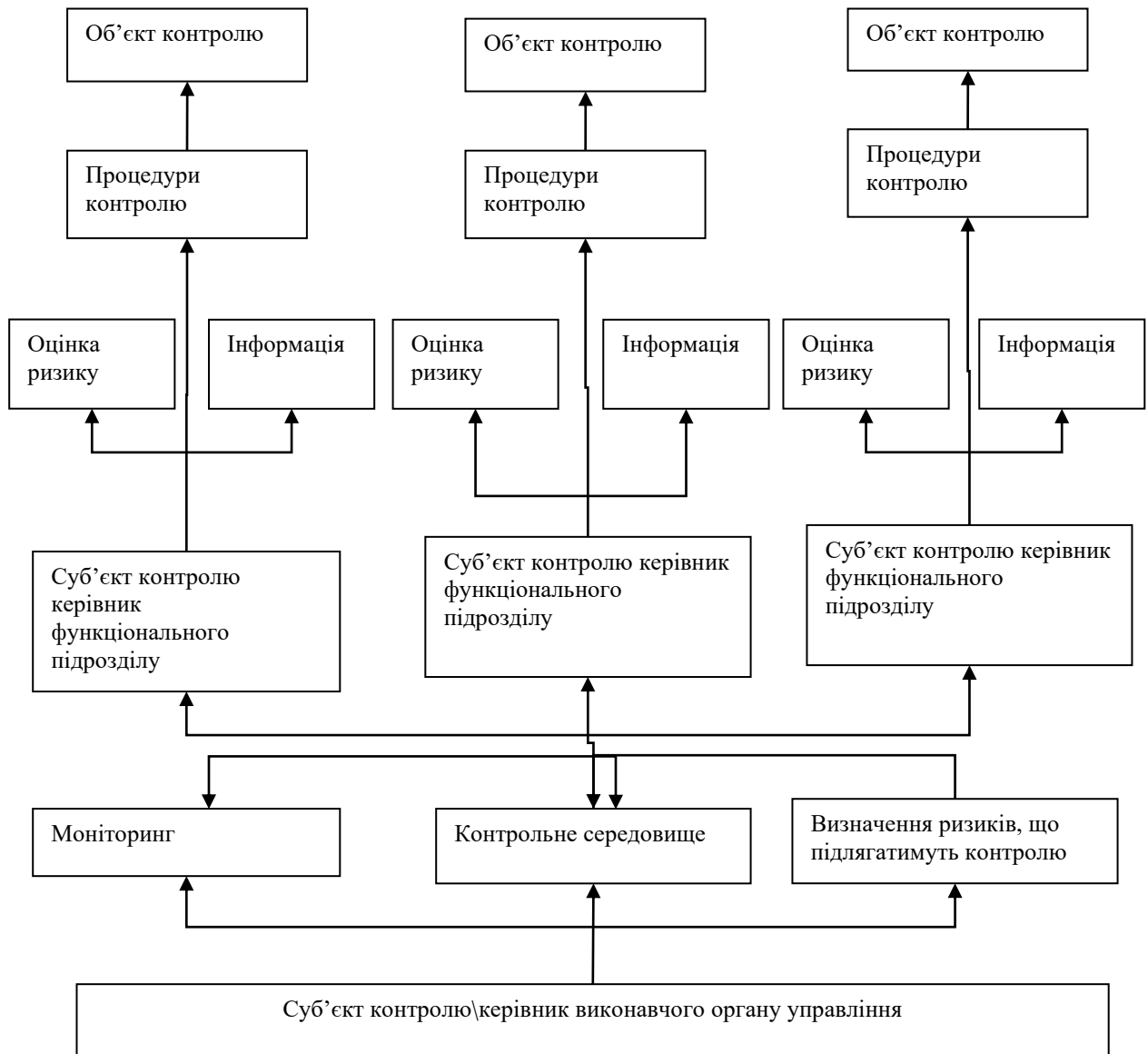


Рис.7. Графічна модель системи внутрішнього контролю за концепцією COSO

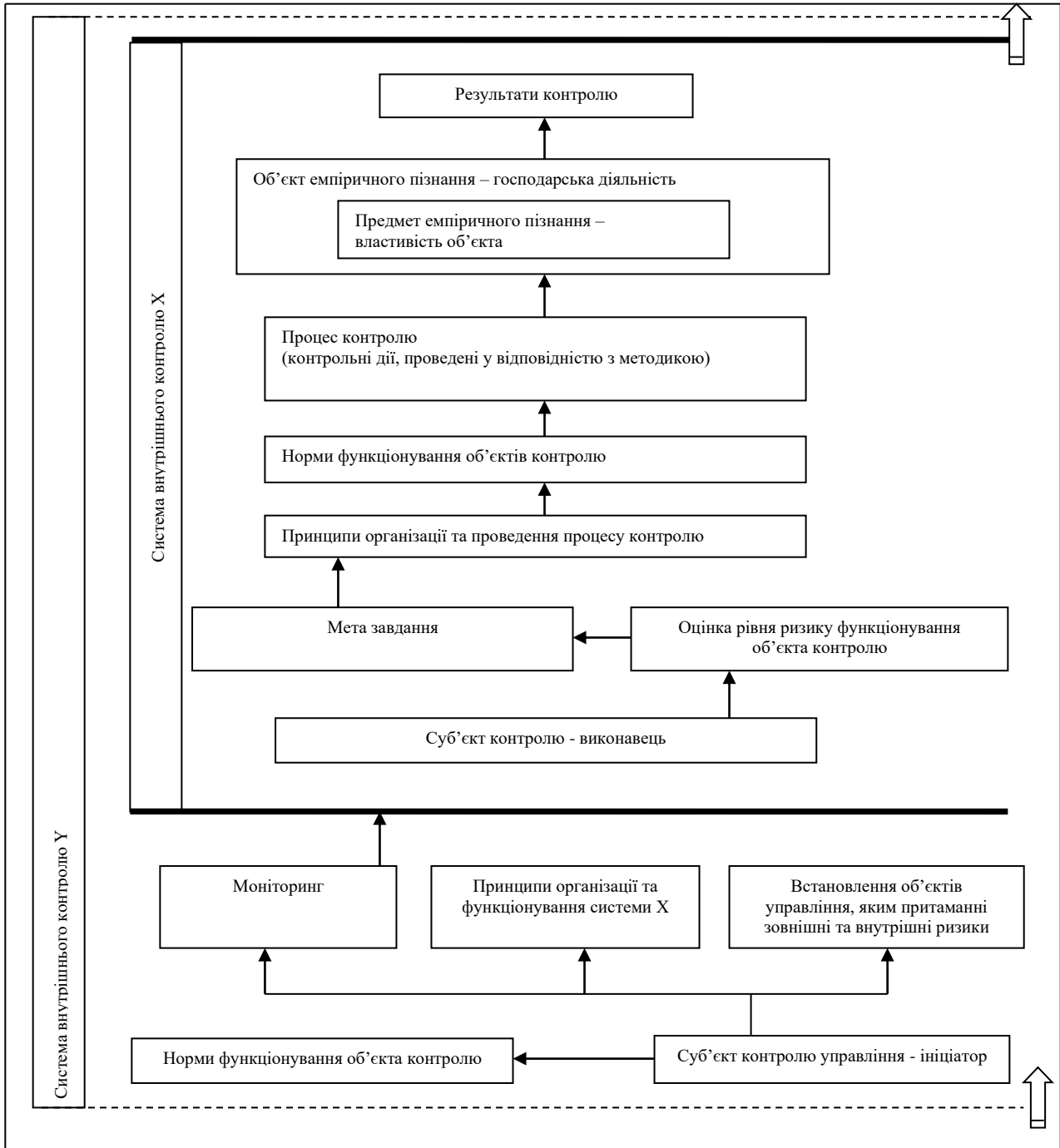


Рис.8. Графічна модель системи превентивного внутрішнього контролю учасника відносин у сфері господарювання

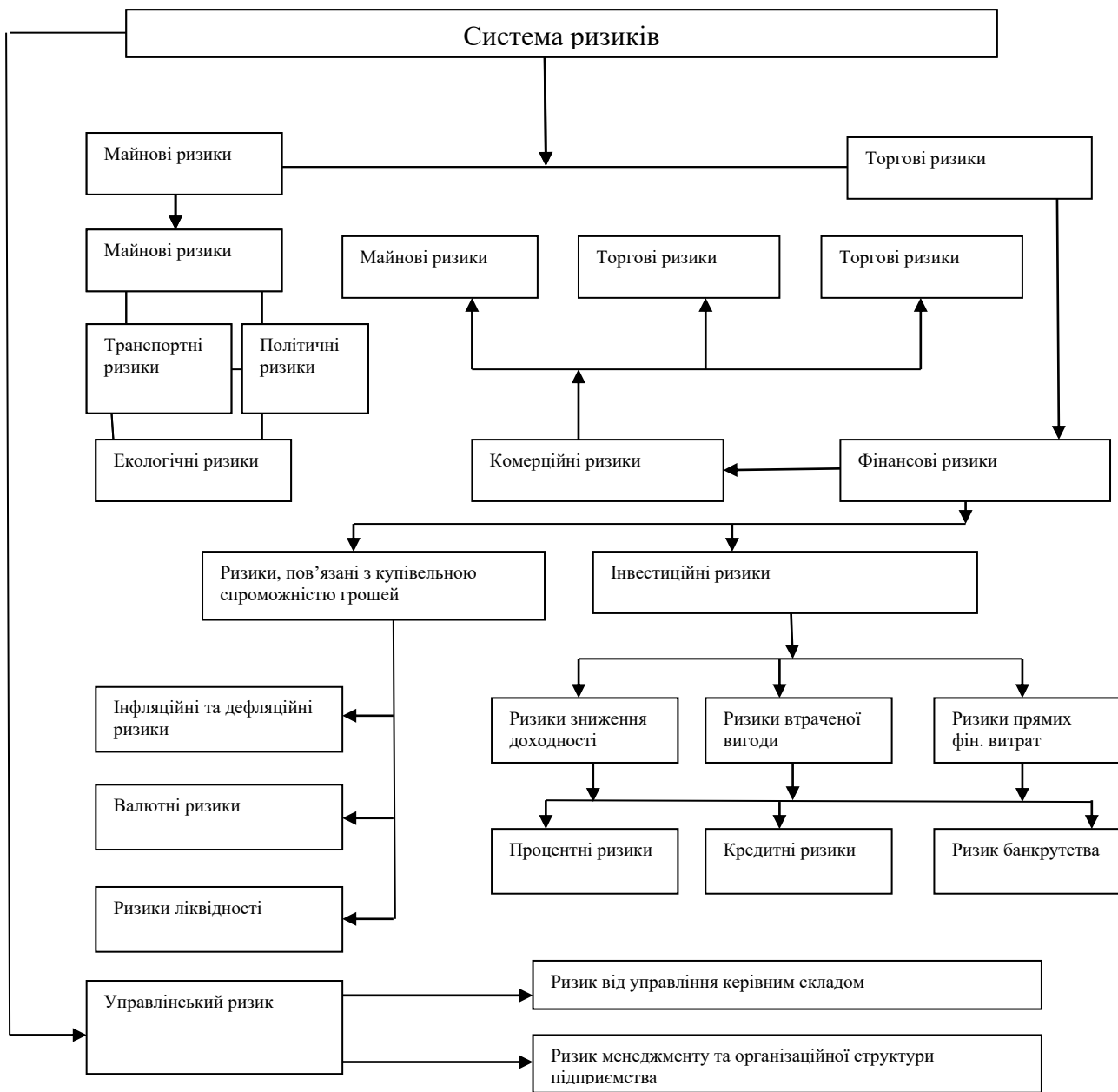


Рис.9. Класифікація ризиків



## Основні засоби стимулювання збуту ТП “Шико”

Об’єкти стимулювання	Мета стимулювання	Заходи стимулювання
1	2	3
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознайомити споживача з новинкою; “підштовхнути” його до покупки;</li> <li>- збільшити кількість товарних одиниць, які купуються покупцем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знижки з ціни;</li> <li>- премії;</li> <li>- безкоштовні зразки;</li> <li>- конкурси, лотереї, вікторини.</li> </ul>
Торгівельні посередники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заохотити збільшення обсягу збуту;</li> <li>- стимулювати замовлення максимальних за обсягом партій товару на реалізацію;</li> <li>- заохотити обмін передовим досвідом в реалізації конкретного товару;</li> <li>- знизити тимчасові коливання в надходженні замовлень від посередників тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знижки з ціни при обумовленому обсязі партії товару;</li> <li>- надання обумовленої кількості одиниць товару посереднику безкоштовно при умові закупки певної його кількості;</li> <li>- премії, які сплачуються дилерам при продажу товарів понад обумовленої їх кількості</li> <li>- за певний відрізок часу;</li> <li>- організація конкурсів дилерів;</li> <li>- участь підприємства-продавця у сумісній з посередником рекламній кампанії;</li> <li>- організація з’їздів дилерів;</li> <li>- “збутовий залік”.</li> </ul>
Власний торгівельний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшити обсяг збуту у підрозділах підприємства, заохотити найбільш ефективно працюючих;</li> <li>- додатково мотивувати їхню працю;</li> <li>- сприяти обміну досвідом між продавцями тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- премії кращим торговим працівникам;</li> <li>- надання кращим продавцям додаткових днів відпустки;</li> <li>- організація розважальних поїздок для передовиків за рахунок підприємства;</li> <li>- конкурси продавців з нагородою переможців;</li> <li>- розширення участі передовиків у прибутках</li> </ul>

## Пряма та зворотня калькуляція на прикладі товару-одягу

Прогресивна калькуляція (cost-plus-calculation)	Зворотня калькуляція (retrograde calculation)
<p>+Сировина та матеріали            +витрати на оплату праці            +паливо й енергія            +витрати на обслуговування виробництва            + .....</p> <p>=витрати виробництва (виробнича собівартість)</p> <p>+загальногосподарські витрати            +адміністративні витрати            +витрати на реалізацію            +.....</p> <p>=витрати на виробництво та реалізацію продукцію (повна собівартість )</p> <p>+прибуток            =оптова ціна            +непрямі податки            = ціна реалізації</p>	<p>Цільова ціна (розраховується на основі аналізу ринкової інформації)</p> <p>-прогнозна величина непрямих податків            =прогнозна оптова ціна            -цільовий прибуток</p> <p>=витрати на виробництво та реалізацію продукції-цільові адміністративні витрати та витрати на реалізацію</p> <p>= витрати виробництва (target costs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розбивка витрат в розрізі окремих функціональних характеристик</li> <li>• Визначення цільової структури витрат</li> <li>• Розрахунок індексу цільових витрат</li> <li>• Реалізація програм зниження витрат</li> </ul>
Скільки буде коштувати продукт ?	Якою є максимально-допустимою вартістю продукту?

## Прогресивна та зворотня калькуляція на ТП “Шико”

Прогресивна калькуляція (cost-plus-calculation)		Зворотня калькуляція (retrograde calculation)	
+Сировина та матеріали	97821.14	Цільова ціна (розраховується на основі аналізу ринкової інформації)	689789.1
+Витрати на оплату праці	250214.17	-Прогнозна величина непрямих податків	224751.4
=витрати виробництва	348035.31	=прогнозна оптова ціна	465037.7
+загальногосподарські витрати	37412.98	-цільовий прибуток	15400
+адміністративні витрати	41725.22	=витрати на виробництво та реалізацію продукції	449637.7
=витрати на виробництво та реалізацію продукту	79138.20	-цільові адміністративні витрати та витрати на продукцію	120411
+прибуток	191741.21	=витрати на виробництво	329226.7
=оптова ціна	270879.41		
+непрямі податки	207854.44		
=ціна реалізації	478733.85		

## Основні бізнес-процеси та операції на ТП “Шико”

Бізнес-процес	Операція
1. Аналізування ринку і потреб споживачів	1.1 Визначення потреб та побажань споживачів 1.2 Вимірювання задоволення споживачів 1.3 Здійснення моніторингу змін на ринку
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	2.1 Здійснення моніторингу зовнішнього середовища 2.2 Визначення концепції бізнесу і стратегії організації 2.3 Розроблення організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями 2.4 Розроблення та ранжування цілей організації
3. Розроблення нових виробів чи послуг	3.1 Розроблення концепції нового виробу чи послуги 3.2 Розроблення, створення і оцінювання прототипів 3.3 Удосконалення існуючих виробів/послуг 3.4 Тестування ефективності нових і вдосконалених виробів/послуг
4. Продаж виробів та послуг	4.1 Позичування на сегментах ринку 4.2 Оброблення замовлень споживачів
5. Виставлення рахунків та обслуговування споживачів	5.1 Виставлення рахунків 5.2 Здійснення після збутового обслуговування 5.3 Реагування на запити споживачів
6. Управління людськими ресурсами	6.1 Розроблення стратегії в галузі персоналу 6.2 Деталізація стратегії до рівня функцій 6.3 Здійснення відбору і влаштування персоналу 6.4 Навчання та розвиток персоналу 6.5 Управління продуктивності праці, розроблення системи мотивації 6.6 Забезпечення належних умов праці
7. Управління інформаційними ресурсами	7.1 Планування, розроблення та розгортання системи інформаційної підтримки управління підприємством 7.2 Упровадження системи безпеки та контролю 7.3 Керівництво зберіганням та пошуком даних 7.4 Забезпечення системи розподіленого доступу і мережевих комунікацій 7.5 Оцінювання якості інформації
8. Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	8.1 Управління фінансовими ресурсами 8.2 Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності 8.3 Здійснення внутрішньої ревізії 8.4 Управління податками 8.5 Управління основними засобами
10. Управління якістю робіт	10.1 Вимірювання показників діяльності підприємства 10.2 Здійснення оцінки якості 10.3 Удосконалення процесів і систем 10.4 Упровадження системи комплексного управління якістю

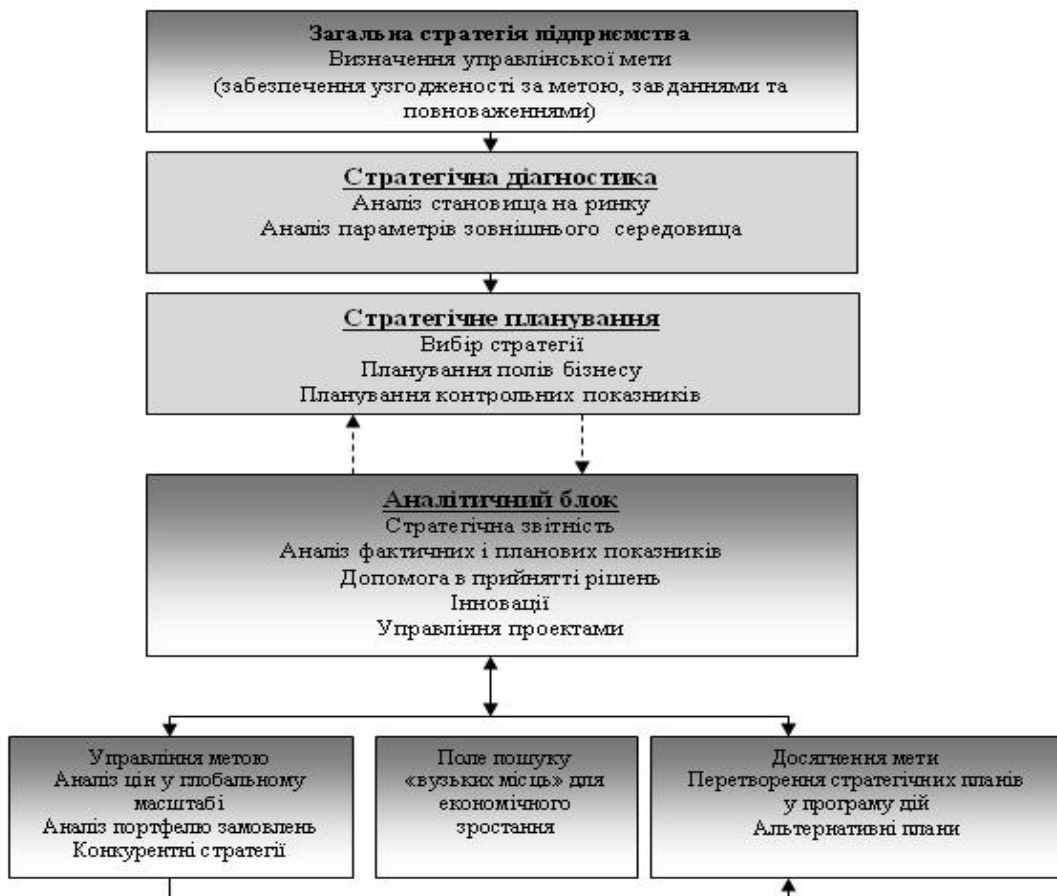


Рис.10 Механізм реалізації стратегічного контролінгу

