

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

РЯБЕНКОВ ОЛЕКСІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

УДК [658.15:005.59](043.5)

**ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ
НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник –
Васильєва Тетяна Анатоліївна,
доктор економічних наук, професор

Суми – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1. Загальні науково-теоретичні підходи щодо сутності фінансового контролінгу як складової управління економічними процесами на підприємстві	12
1.2. Методичний інструментарій реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві	36
1.3. Обґрунтування доцільності організації систем фінансового контролінгу на підприємствах України	54
Висновки до розділу 1	73
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	79
2.1. Концептуальні положення ефективної організації фінансового контролінгу на промисловому підприємстві	79
2.2. Оцінювання фінансового ризику втрати вартості підприємства в системі стратегічного контролінгу	98
2.3. Особливості організації фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності	127
Висновки до розділу 2	139

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРИБУТКОВОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	142
3.1. Формування організаційної структури системи фінансового контролінгу	142
3.2. Оцінювання потенціалу прибутковості у складі системи фінансового контролінгу промислового підприємства	160
3.3. Оптимізація витрат у системі фінансового контролінгу на підприємстві	173
Висновки до розділу 3	195
ВИСНОВКИ	200
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ	231
ДОДАТОК А. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ КАТЕГОРІЙ І ПОНЯТЬ, КЛАСИФІКАЦІЇ ЯВИЩ ТА ПРОЦЕСІВ У МЕЖАХ ПРЕДМЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ	232
ДОДАТОК Б. ПРИКЛАДНІ РІШЕННЯ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	249
ДОДАТОК В. АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	258

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції у розвитку промислових підприємств України, зокрема низький рівень та тенденція до зниження рентабельності діяльності, зростання частки збиткових підприємств, неоптимальна структура витрат, дефіцит власного оборотного капіталу, втрата фінансової стійкості та платоспроможності вказують на формування ознак кризового фінансового стану в промисловому комплексі країни. Для подолання цих проблем світова практика пропонує нові методи і технології забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання, які комплексно реалізуються в системі фінансового контролінгу підприємства (ФКП).

Фундаментальні засади побудови систем контролінгу на підприємствах закладені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: О. О. Ананькіної, Е. А. Аткинсона, Р. Д. Банкера, І. О. Бланка, Й. Вебера, Г. Л. Вознюка, С. В. Данилочкіна, Р. С. Каплана, А. М. Кармінського, Х. Ю. Кюппера, Д. Хана, Р. Хілтона, Ч. Хорнгрена, А. І. Шигаєва, К. Штайнле та ін. Прикладний інструментарій оперативного та стратегічного ФКП досліджують, зокрема: В. В. Божкова, І. М. Боярко, Т. А. Васильєва, Н. О. Гура, Н. М. Дяченко, О. А. Зоріна, В. В. Івата, С. М. Ілляшенко, Л. О. Коваленко, О. Ю. Масленнікова, Н. С. Педченко, К. Л. Попченко, О. В. Прокопенко, М. С. Пушкар, Н. В. Сабліна, О. О. Терещенко, О. С. Телетов, Г. В. Уварова, Х. Й. Фольмут та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо ефективної організації систем контролінгу на підприємствах, дана проблема поки що залишається невирішеною остаточно. Подальшого розвитку потребує комплекс питань, пов'язаних з використанням ФКП як складової вартісно-орієнтованого стратегічного управління, оцінюванням фінансового ризику та потенціалу прибутковості підприємств як орієнтирів прийняття управлінських рішень в системі ФКП, формуванням

ефективної організаційної структури системи ФКП, оптимізації структури витрат на підприємстві та ін. Недостатність висвітлення у наукових працях цих та інших питань стали визначальними при обґрунтуванні актуальності теми дослідження, обумовили його мету, задачі та зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження відповідає тематиці науково-дослідних робіт Сумського державного університету та Української академії банківської справи. В межах теми “Механізми вартісно-орієнтованого управління підприємством” (№ ДР 0113U008383) розроблено науково-методичний підхід до врахування ризикованості при формуванні систем ФКП; теми “Фундаментальні основи управління сталим розвитком підприємства, території, суспільства” (№ ДР 0113U007870) – удосконалено підхід до оцінювання потенціалу прибутковості підприємства; теми “Методологія інноваційного забезпечення сталого розвитку підприємництва” (№ ДР 0113U007871) – визначено функціональні особливості інструментарію ФКП; теми “Реформування фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів” (№ ДР 0109U006782) – проаналізовано фінансово-економічні проблеми розвитку промислових підприємств України.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації системи фінансового контролінгу підприємства на основі ефективного використання потенціалу його прибутковості та управління фінансовими ризиками.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких *завдань*:

- узагальнити практичний досвід функціонування та організації систем ФКП в Україні;
- удосконалити концептуальні засади організації системи ФКП на основі структурного аналізу;
- дослідити основні етапи процесу організації системи ФКП;

- розробити науково-методичний підхід до комплексного оцінювання фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства в системі стратегічного ФКП;
- розвинути науково-методичні підходи до управління фінансовими ризиками діяльності підприємства в системі ФКП та вибору відповідної фінансової стратегії розвитку підприємства;
- удосконалити науково-методичні засади оцінювання потенціалу прибутковості промислового підприємства як орієнтира прийняття управлінських рішень в системі ФКП;
- запропонувати типізацію центрів відповідальності як елементів системи ФКП;
- розвинути науково-методичні підходи до оптимізації структури витрат промислового підприємства в контексті ефективного використання потенціалу його прибутковості.

Об'єктом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі організації системи ФКП.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичний інструментарій організації системи оперативного та стратегічного ФКП.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях сучасної економічної теорії, концепцій менеджменту, економіки та фінансів підприємства, економічного аналізу та контролю, управління ризиками, які визначають підходи до організації систем контролінгу на підприємствах.

Відповідно до поставлених завдань використано такі *методи дослідження*: аналіз, синтез, наукова абстракція (при удосконаленні концептуальної моделі організації системи ФКП); порівняльний і статистичний аналіз, логічне узагальнення та групування (при типізації методів та інструментів ФКП, центрів відповідальності, а також оцінюванні потенціалу прибутковості підприємства); системно-структурний аналіз, структурна декомпозиція (при формуванні моделі ФКП, спрямованої на

ефективне використання потенціалу прибутковості); економіко-математичне моделювання (при розробці пропозицій щодо вибору стратегії управління фінансовими ризиками в системі ФКП); кореляційний, регресійний та дискримінантний аналіз (при визначенні оптимальних пропорцій структури витрат підприємства, а також розподілу ризиків в системі стратегічного ФКП).

Інформаційною базою дослідження є: нормативно-правові документи з питань регламентування фінансово-господарської діяльності підприємств; звітно-аналітична інформація Державної служби статистики України; опубліковані результати наукових досліджень щодо організації системи ФКП, а також дані фінансової звітності вітчизняних машинобудівних підприємств, зібрані та опрацьовані автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо організації системи фінансового контролінгу підприємства на основі ефективного використання потенціалу його прибутковості та управління фінансовими ризиками.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційної роботи є такі:

вперше:

- розроблено науково-методичний підхід до комплексного оцінювання фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства, що дозволяє враховувати інтегральний вплив показників фінансового стану підприємства на формування його економічної доданої вартості, ранжованих за пріоритетністю моніторингу в системі ФКП, передбачає створення масиву даних експертним методом, нормалізацію показників, оцінювання ступеня ризику за допомогою таксонометричного підходу, визначення пріоритетності факторних ознак, кількісне та якісне оцінювання цього ризику на основі мінімаксного підходу;

удосконалено:

- концептуальні засади організації системи ФКП на основі структурного підходу, що на відміну від існуючих, передбачає виокремлення загальних та спеціальних його функцій, цілей та завдань оперативно-тактичної, стратегічної та організаційно-методичної підсистем, типізацію об'єктів та суб'єктів ФКП за методом організації фінансів підприємств, уточнення принципів організації системи ФКП та функціональних складових системи ФКП (інформаційне, методологічне та організаційно-технічне забезпечення), а також конкретизацію взаємозв'язків між складовими цієї системи;
- науково-методичний підхід до оцінювання потенціалу прибутковості підприємств як інтегральної характеристики рівня відповідності стану використання чинників формування ринкової вартості підприємства середньоринковим умовам, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє ідентифікувати клас потенціалу прибутковості підприємства (оптимальний, нормальний або незадовільний) та сформувати інформаційну базу для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Це є підґрунтям для визначення ефективного комплексу заходів щодо подальшого розвитку суб'єкта господарювання в умовах ринкової конкуренції з врахуванням взаємозв'язку між класами потенціалу прибутковості та видами ФКП;
- типізацію центрів відповідальності підприємства за базовими ознаками (вид та об'єкт ФКП; клас центру відповідальності; показники, що обліковуються, аналізуються та контролюються; функціонально-технологічні та організаційні особливості ФКП) передбачає:
1) виділення класів центрів відповідальності за ознакою функціонально-технологічної специфіки видів ФКП – стратегічні фінансові і оперативні господарські центри відповідальності; 2) встановлення взаємозв'язків між класами, типами, видами центрів відповідальності за різними

класифікаційними ознаками і формування на цій основі ієрархічно впорядкованої цілісної системи центрів відповідальності підприємства;

- науково-методичний підхід до визначення (на основі економіко-математичного моделювання та лінійного програмування) оптимальної структури витрат промислового підприємства, що відрізняється від існуючих урахуванням їх впливу на ключовий елемент збалансованої системи показників в системі ФКП – ринкову вартість підприємства в цілому та у розрізі чинників її формування;

набуло подальшого розвитку:

- науково-методичний підхід до управління фінансовими ризиками діяльності підприємства в системі ФКП на основі побудови алгоритму варіативної оптимізації, який, на відміну від існуючих, дозволяє здійснювати обґрунтований вибір фінансової стратегії розвитку промислового підприємства (гнучкого управління; управління в межах існуючої ресурсної бази; нормативного управління) залежно від встановлених нормативних обмежень та складу підконтрольних показників ФКП.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні наукові положення доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть застосовуватися для організації систем ФКП.

Рекомендації щодо формування фінансової структури підприємства за центрами відповідальності та обґрунтування стратегії його розвитку на основі рівня фінансового ризику впроваджені у діяльність ПрАТ “ПЕЕМ “Центральна енергетична компанія” (довідка від 10.11.2014 № 12/2528); щодо визначення класу потенціалу прибутковості підприємств та побудови моделі ФКП – в діяльність ПАТ “Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе” (довідка від 31.12.2014 № 39-04/16); щодо оптимізації структури витрат та оцінювання фінансового ризику на підприємстві – в діяльність ПАТ “Сумхімпром” (довідка від 17.10.2014 № 35-7/459).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Сумського державного університету при викладанні дисциплін “Фінансовий контролінг”, “Фінансовий менеджмент” (акт від 15.09.2015) та ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ” при вивченні дисциплін “Фінансовий контролінг”, “Фінансовий менеджмент”, “Фінансова діяльність суб’єктів підприємництва”, “Управління фінансами акціонерних товариств”, “Управління фінансовими ризиками” (акт від 26.09.2014).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Особистий внесок у працях, опублікованих у співавторстві, вказано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: “Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки” (м. Кам’янець-Подільський, 2011 р.); “Динаміка наукових досліджень – 2011” (м. Пшемишль, Республіка Польща, 2011 р.); “Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах” (м. Дніпропетровськ, 2012 р.); “Економіка для екології” (м. Суми, 2012 р.); “Економіка та менеджмент: перспективи розвитку” (м. Суми, 2012 р.); “Економічні проблеми сталого розвитку” (м. Суми, 2012 р., 2014 р.); “Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика” (м. Суми, 2011-2012 рр.); “Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 2010-2012 рр.) та ін.

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дослідження опубліковано в 24 наукових працях загальним обсягом 16,14 друк. арк., з яких особисто автору належить 8,43 друк. арк., у тому числі: розділи в 2 колективних монографіях, 9 статей у наукових фахових

виданнях з економіки (з них 5 включено до міжнародних наукометричних баз), 13 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

Структура і зміст роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 266 стор., у тому числі основного тексту 188 стор., 44 табл., 25 рис., 3 додатки і список літератури з 240 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Загальні науково-теоретичні підходи щодо сутності фінансового контролінгу як складової управління економічними процесами на підприємстві

Контролінг – достатньо нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що зумовлює недостатній рівень дослідження питань його ефективного впровадження у сучасній фінансово-економічній літературі. Зокрема дискусійним залишається трактування сутності самого базового поняття “контролінг”, про що свідчить наявність різних підходів у працях вітчизняних і закордонних науковців, присвячених проблемам менеджменту. Дана обставина зумовлює відсутність чітких рекомендацій щодо формування цілісних концептуальних основ фінансового контролінгу як складової стратегічного управління економічними процесами на підприємстві.

Слово “контролінг” походить від англійського to control – контролювати, управляти, яке, у свою чергу, є похідним від французького слова, що означає “реєстр, список перевірки.” Уперше цей термін почав використовуватися в XV-му столітті у Великобританії для визначення виду діяльності з документування і контролю грошових і товарних потоків у сфері державного управління, а з метою визначення і вирішення фінансово-економічних проблем підприємства – у 80-х роках XIX-го століття у США. Але, незважаючи на те, що найповніше його система вперше була описана і застосована в США, в англійських джерелах термін “контролінг” практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін “управлінський облік” (managerial accounting, management accounting), хоча працівників, до чийх посадових обов’язків

входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). Власне термін “контролінг” прийшов у вітчизняну практику фінансового менеджменту з Німеччини [185].

З огляду на це в сучасній теорії та практиці прийнято вирізняти два наукові напрями щодо визначення сутності поняття «контролінгу»:

- англо-американський (Р. Ентоні, Р. Хілтон, Р. Каплан, Ч. Хорнгрен та ін.) – до першочергових завдань контролінгу належить підтримка процесу ведення внутрішнього обліку, що наближає розуміння контролінгу до змісту управлінського обліку. Відповідно контролінг як синонім управлінського обліку являє собою збір, обробку і класифікацію інформації про діяльність підприємства, а також надання цих даних внутрішнім користувачам інформації для вироблення і обґрунтування управлінських рішень;
- континентальний європейський або німецький (Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорвач, К. Штайнле та ін.) – контролінг розглядається як система координації планування і контролю або інформаційної підтримки менеджменту. При цьому управлінській облік і контроль є складовими системи контролінгу на підприємстві в процесі обліку й аналізу доходів і витрат, що зумовлює відсутність самостійного вживання відповідних понять без прив’язки до поняття «контролінг» [102, 216].

Аналіз досліджень з даної проблематики дозволяє стверджувати, що існує неоднозначність трактувань, які характеризують внутрішній зміст поняття “контролінг”, при цьому найчастіше його ідентифікують як:

- діяльність щодо забезпечення ефективного управління;
- управління процесом одержання прибутку;
- діяльність з інформаційного забезпечення управління;
- механізм саморегулювання діяльності;
- механізм координації системи управління;
- контроль, що охоплює всі сторони діяльності;

- управлінський облік;
- коментуюча функція менеджменту;
- діяльність, спрямована на оцінку усіх сторін господарювання;
- обліково-аналітична система.

Це певною мірою пов'язано з історичним розвитком системи поглядів на процес управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, який супроводжувався ускладненням і розмежуванням облікових, фінансових та управлінських функцій і завдань, їх розподілом за стадіями процесу управління та функціональними підрозділами підприємства. Спочатку під контролінгом розуміли сукупність завдань у сфері обліку і фінансів, а контролер був головним бухгалтером. Потім це поняття почали трактувати ширше: до функцій контролінгу стали відносити фінансовий контроль і оптимізацію використання фінансових ресурсів і джерел.

Для кращого розуміння значення фінансового контролінгу в діяльності підприємства слід з'ясувати його сутність. На сьогоднішній день різними авторами було сформульовано певні характеристики, притаманні даній категорії. Так, О. О. Терещенко [194], Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова [71], Н. М. Дяченко [53] вважають фінансовий контролінг саморегулювальною системою методів та інструментів, спрямованою на підтримку фінансового менеджменту підприємства. На думку таких авторів, як Л. Є. Пустовіт [143], М. М. Стефаненко [184], О. А. Зоріна [63], фінансовий контролінг є інтегрованою системою методів планування, обліку, аналізу, нормування та контролю, що забезпечує отримання та аналіз інформації про діяльність підприємства. Згідно з підходом Г. О. Партина [126; 127], М. Г. Адаменко [1], О. Ю. Масленнікова, О. Я. Гонсьор [105] фінансовий контролінг являє собою контролюючу систему, спрямовану на досягнення поставлених цілей підприємства, що забезпечує виявлення відхилень результативних показників від планових значень і коригування майбутніх управлінських рішень.

Систематизація наявних підходів до трактування змісту визначення системи контролінгу наведена в табл. А.1. додатку А. Як видно з табл. А.1, у сучасній вітчизняній і закордонній літературі не існує єдиного підходу до визначення категорії контролінгу, проте узагальнення наявних дефініцій дозволяє виділити три підходи щодо її трактування:

- процесно-функціональний, що зосереджує увагу на винятковій ролі контролінгу в підтримці та забезпеченні функцій і напрямів реалізації процесу управління;
- концептуально-процесний, який ідентифікує категорію контролінгу через концептуальну систему поглядів, принципів і підходів щодо ефективної організації досягнення цілей суб'єкта господарювання (фірми, підприємства);
- системний, у якому інтегровано синтезуються елементи двох інших підходів і робиться спроба комплексного відображення всіх можливих аспектів змісту та сутності даного поняття.

У той же час необхідно сказати про складність і неоднозначне трактування даної категорії.

Отже, перша група науковців, зокрема А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко [61], О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький та А. П. Куліш [192], Н. В. Сабліна [169] розглядають ФКП як окремий напрям економічної роботи, головним завданням якого є інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень. Однак даний підхід є дещо звуженим, оскільки даний процес має комплексний характер і передбачає використання методичних підходів системи планування, бюджетування, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. Подібної точки зору дотримується і наступна група науковців: І. О. Бланк [9], Н. О. Гура, С. М. Ігнатенко, Л. І. Єрохіна [57]. Зазначені вчені також звертають особливу увагу на те, що в рамках ФКП відбувається не лише збір та аналіз інформації, отриманої на різних етапах фінансового менеджменту, а й здійснюється оперативне відстеження відхилень значень ключових

показників від запланованих нормативів, виявлення факторів, що їх спричинили, і корегування діяльності у відповідь на ідентифіковані розбіжності.

Крім того, доцільно відмітити, що проаналізовані вище підходи двох груп науковців базуються тільки на дослідженні окремих аспектів та інструментів, які використовуються у процесі реалізації системи ФКП. Однак такі вчені, як Г. О. Партин, Я. В. Маєвська [126], Н. С. Забалуєва, Л. Б. Прокопович [60], П. П. Жабико [59], не зосереджують увагу на виявленні та характеристиці специфіки самого процесу, акцентуючи увагу на досягненні кінцевої стратегічної мети його впровадження та реалізації на підприємстві, зокрема забезпеченні зростання вартості суб'єкта господарювання та отримання перманентно зростаючих прибутків.

На нашу думку, найбільш повне визначення контролінгу надано Г. Демеуовою, яка у своєму дослідженні вказує на те, що у широкому сенсі контролінг не обмежується виключно інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень, а являє собою орієнтовану на досягнення цілей інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки процесу планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Такий підхід значно розширює сферу функціонування контролінгу, виходячи за межі лише обґрунтування прийняття управлінських рішень, за рахунок включення й інших функцій процесу управління. При цьому підкреслюється необхідність чіткого цілепокладання як вихідного етапу технологічного процесу контролінгу, оскільки саме на досягнення певної системи цілей в цілому спрямоване функціонування всіх елементів контролінгу, що забезпечує можливість їх поєднання у цілісну інтегровану систему.

Важливою перевагою даного визначення також є конкретизація очікуваних результатів від впровадження контролінгу (динамічна

рівновага бізнесу і компроміс пріоритетів усіх груп учасників бізнесу через досягнення балансу інтересів), а також базових умов, які визначають необхідність контролінгу і не обмежуються, на відміну від більшості інших визначень, лише зміною зовнішніх факторів (нестабільність зовнішнього та трансформація внутрішнього середовища).

У сучасній модифікації англо-американської концепції зберігається трактування контролінгу як однієї з якісних характеристик управлінського обліку. Так, у Положеннях з управлінського обліку (SMA) – рекомендаційних документах, що розробляються Інститутом управлінських бухгалтерів США (ІМА), зазначається, що контролінг – це «процес забезпечення цілісності фінансової інформації, що стосується діяльності підприємства і його ресурсів; моніторинг і вимір ефективності та ініціація проведення будь-яких корегувальних дій, необхідних для повернення діяльності в її належне русло. Бухгалтери з управлінського обліку (економісти) надають інформацію вищому керівництву на усіх функціональних ділянках, де вона може бути використана для досягнення максимальної ефективності» [98].

Враховуючи існування двох історично сформованих шкіл «контролінгу» – англо-американської та континентальної європейської, слід зазначити, що погляди вітчизняних науковців базуються переважно на концептуальних засадах останньої. Відповідно контролінг вивчається з позиції цілісної системи поєднання підсистем обліку, аналізу та контролю з метою інформаційного забезпечення процесу управління не залежно від сфери виявлення та користувачів такої інформації – як внутрішнього, так і зовнішнього, і часових горизонтів цілеспрямованості управлінських дій – як тактичних, оперативних, так і стратегічних. При цьому контролінг, на відміну від англо-американської концепції, не розмежовує сферу функціонування систем контролінгу виключно управлінським обліком, а поширюється також і на аспекти діяльності підприємств, що традиційно належать до предмета фінансового обліку.

Порівнюючи й аналізуючи зміст визначень, наведених у табл. А.1, слід зазначити, що ряд авторів небезпідставно стверджують, що контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки:

- забезпечує керівництво й акціонерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного й тактичного управління;
- сприяє оптимізації залежності “дохід – витрати – прибуток”.

Слід зауважити, що управління і контролінг мають спільну природу та історію розвитку, засновану на еволюції поглядів щодо процесу стратегічного цілепокладання у діяльності підприємств (рис. 1.1).

Концепція контролінгу							
Управління майном		Управління прибутком			Управління, орієнтоване на повну реалізацію потенціалу ефективності		Управління, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей
До 30-тих рр. XX ст.	30-ті рр. XX ст.	40-50-ті рр. XX ст.	60-70-ті рр. XX ст.		80-ті рр. XX ст.	90-ті рр. XX ст. – теперішній час	
Бухгалтерський облік	Управлінський облік	Планування	Оперативний контролінг	Стратегічне планування	Стратегічний контролінг	Стратегічний менеджмент	
Етап розвитку управління організацію (менеджменту)							

Рис. 1.1. Еволюція місця контролінгу як науково-практичної галузі знань в процесі управління організацією (авторська розробка)

Загальний аналіз та систематизація етапів становлення контролінгу вказує на те, що в сучасних умовах механізм дії контролінгу являє собою

предметну технологію ефективного й оптимального вирішення управлінських завдань, побудовану на взаємодії інструментів різних галузей знань, скоординованих системою менеджменту підприємства на досягнення стратегічних цілей його (підприємства) розвитку.

На думку російських науковців, О. Ананькіної та С. Данилочкіна [79], контролінг виступає системою управління підприємством, орієнтованої на результат, а отже завдання контролінгу полягає у трансформації системи цільових установок в заходи щодо досягнення, ідентифікації відхилень, а також в забезпеченні необхідної реакції на них задля коригування результату.

Результативність впровадження контролінгу на підприємстві залежить від вибору об'єкта дослідження. С. Петренко пропонує під об'єктом контролінгу розуміти виробничі ресурси та господарські процеси, при цьому чистий грошовий потік (cash-flow) розглядається тільки як один з основних підконтрольних показників [133]. У свою чергу, О. Терещенко розглядає як об'єкт контролінгу управління прибутком та зазначає, що показник cash-flow є найважливішим показником концепції контролінгу [194]. На нашу думку, другий із наведених підходів є найбільш прийнятним, бо якщо прибуток виступає як фінансовий результат діяльності та є елементом формування чистого грошового потоку підприємства, то управління cash-flow у системі фінансового контролінгу цілком закономірно передбачатиме управління прибутком.

Проте контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства лише умовно, оскільки в окремих випадках, залежно від горизонту оцінки результатів діяльності – тактичного чи стратегічного, цілі підприємства можуть бути іншими. Разом з тим, прибуток є головною метою функціонування підприємств на умовах комерційного розрахунку, що зумовлює можливість встановлення його як основного об'єкта контролінгу для підприємств, що діють в умовах цього методу організації фінансів. На довгострокову перспективу, враховуючи загальну цільову

спрямованість фінансового менеджменту на максимізацію ринкової вартості підприємства, а також визначальний вплив прибутковості на формування такої вартості, у якості об'єкту контролінгу, на нашу думку, може розглядатися саме ринкова вартість бізнесу.

З огляду на відмінність принципів організації фінансів підприємств, що діють умовах комерційного розрахунку, неприбуткової діяльності та кошторисного фінансування, вважаємо, що й об'єкти контролінгу різняться за методами організації фінансів підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розподіл об'єктів контролінгу для підприємств, що функціонують на засадах різних методів організації фінансів

(складено автором)

Характеристика контролінгу	Метод організації фінансів підприємств		
	комерційний розрахунок	неприбуткова діяльність	кошторисне фінансування
Об'єкт	прибуток; ринкова вартість підприємства	грошові потоки	рівень покриття витрат доходами
Мета	максимізація прибутку і ринкової вартості підприємства	контроль цільового використання коштів	контроль цільового використання бюджетних коштів; виявлення джерел самофінансування діяльності підприємства

Якщо для комерційного розрахунку – це прибуток і ринкова вартість підприємства, то для неприбуткових підприємств – грошові потоки, що мають бути ефективно сформовані та перерозподілені таким суб'єктом господарювання відповідно до їх цільового призначення; для підприємств, які функціонують на принципах бюджетного або кошторисного фінансування – рівень покриття витрат доходами.

Крім того, судячи з зарубіжної та вітчизняної літератури, контролінг – це поняття дуже широке і на перший погляд асоціюється зі словом “контроль”. Проте ми погоджуємося з думкою О. Ананькіної, С. Данилочкіна, Н. Данилочкіної [79], що контролінг не зводиться до

простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг – це і система спостереження, й вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства [187]. Контроль переважно пов'язаний з оцінкою ретроспективи діяльності з метою встановлення помилок і прорахунків, а контролінг – має перспективний характер, тобто зорієнтований на управління майбутнім для забезпечення тривалого успішного функціонування суб'єкта господарювання. Саме ця загальна спрямованість контролінгу на успішне перспективне довготермінове функціонування та розвиток підприємства в майбутньому дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах контролінг є насамперед підсистемою стратегічного управління фінансами підприємств.

Слід зауважити, що стратегічна спрямованість контролінгу в системі фінансового менеджменту відзначається багатьма дослідниками (табл. 1.1), які у своїх визначеннях підкреслюють його орієнтацію на забезпечення довгострокового ефективного функціонування підприємства (В. Анташов, Г. Уварова [5]; В. Івата [65]; К. Попченко, М. Єрмаков [139]; О. Прокопенко, Л. Криворучко [142]; А. Кармінський, С. Фалько [68]) та зв'язок з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства (наприклад, М. Пушкар, Р. Пушкар [145]).

Разом з тим справедливою є й позиція інших авторів, наприклад І. Бородушко, Е. Васильєвої [11], І. Боярко [15, 17], оскільки контролінг як цілісна система контролю та інформаційної підтримки процесу управління на підприємстві містить у своєму складі як стратегічну, так і оперативну компоненту, що різняться переліком виконуваних функцій і характером необхідної методологічної підтримки (табл. 1.2).

**Порівняльна характеристика
оперативної та стратегічної компонент контролю [186]**

Ознака	Стратегічна	Оперативна
Орієнтація	Внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства	Економічна ефективність і рентабельність діяльності підприємства
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний та оперативний
Цілі	Створення умов для збереження та посилення сформованих позитивних тенденцій розвитку (для успішних підприємств); проведення антикризових заходів подолання неплатоспроможності	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства
Головні завдання	<ul style="list-style-type: none"> • конкретизація кількісних та якісних цільових орієнтирів діяльності на перспективу; • відповідальність за стратегічне планування ; • розробка альтернативних стратегій; • визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, які визначають або обмежують стратегічні можливості розвитку; • пошук слабких місць і визначення найважливіших підконтрольних показників відповідно до стратегічних цілей; • порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин та очікуваних наслідків цих відхилень; • аналіз економічної ефективності з акцентом на очікуваних ефектах від інноваційно-інвестиційних проектів 	<ul style="list-style-type: none"> • поточне та оперативне бюджетування; • визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного планування ; • визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей; • аналіз відхилень фактичних показників від планових (нормативних) і оцінка їх впливу на виконання поточних планів; • мотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень

Зауважимо, що поданий у таблиці 1.2. поділ є доволі умовним, оскільки на практиці обов'язково передбачає інтеграційне поєднання елементів довгострокового та короткострокового управління всіма господарськими процесами, загальне їх підпорядкування єдиній меті – успішному функціонуванню підприємства, що конкретизується через систему цільових орієнтирів і планових показників діяльності.

Проте багато підприємств стикаються з проблемою відсутності логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, які виконуються окремими працівниками і структурними підрозділами. Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні, навіть дещо автономні процеси. Під час контролю головна увага зосереджується на дотриманні бюджетних показників без прив'язки їх до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення. З іншого боку, виявляється, що для реалізації певних оперативних завдань відсутні необхідні ресурси або їх бюджет надто дефіцитний. Взаємозв'язок між окремими цільовими показниками стратегічного та оперативного контролінгу досягається в результаті побудови інтегрованої системи довгострокового та оперативного планування.

У загальному випадку мета системи ФКП є підпорядкованою загальній меті більшості підприємств – максимізації ринкової вартості через досягнення максимальної прибутковості при прийнятному рівні фінансового ризику. Ця мета, залежно від поточного фінансового стану підприємства, особистих цільових установок власників або керівників може бути в кожний окремий момент часу конкретизована через систему цілей і розвиватися в часі. А. Катренко [69] поділяє цілі на тактичні (бажані результати, досягнення яких відбувається за визначений і порівняно короткий період часу); макроцілі (досягаються протягом тривалого часу і вимагають для цього досягнення хоча б однієї тактичної цілі); ідеали (такі цілі, які ніколи не досягаються, але до яких система постійно наближається, реалізуючи деякі тактичні та макроцілі). Тобто всі цілі будь-якої системи можуть бути поділені на тактично-оперативні (тактичні) та стратегічні (макроцілі та ідеали).

Узагальнення цілей системи ФКП, що наводяться різними авторами в науковій літературі, систематизоване з урахуванням такої класифікації, подано в табл. 1.3.

Оперативно-тактичні та стратегічні цілі ФКП

Автор	Оперативно-тактичні цілі			Стратегічні цілі		
	Досягнення відповідного рівня прибутку, рентабельності чи виробництва організації при даному рівні ліквідності	Орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, які поставлені перед підприємством	Розробка з використанням методів, направлених на досягнення цільового значення прибутку по компанії в цілому. Сервісна підтримка менеджменту	Створити систему для своєчасного забезпечення менеджменту компанії повною достовірною інформацією, необхідною для прийняття оптимальних управлінських рішень	Підвищення ефективності функціонування підприємства	Втримати якомога довше зайняті позиції і розробити варіанти подальшого розвитку
В. Івата [65]	-	-	-	-	+	+
Т. Калайтан [67]	-	-	-	+	-	-
Л. Сухарева, С. Петренко [188]	-	+	-	-	-	+
В. Папінко [125]	+	-	-	-	-	-
К. Варфоломеєва [21]	-	-	-	+	-	-
Г. Воляник, Н. Марушко [29]	-	+	-	-	-	-
Ю. Одегов [117]	-	+	-	-	-	-
А. Кармінський, Н. Оленєв, А. Примаєв, С. Фалько [78]	+	-	-	-	-	-
О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [79]	-	+	-	-	-	-
П. Хорват [214]	-	-	+	-	-	-
Л. Попова, Р. Ісакова, Т. Головіна [137]	-	+	-	-	-	-
Л. Попова, Т. Головіна, І. Маслова [138]	-	+	-	-	-	-
О. Головіна [35]	-	-	-	-	+	-
Є. Лантух, Т. Тютюнник [95]	-	-	-	+	-	-
Л. Костирко [86]	-	-	-	+	-	-
О. Прокопенко, Л. Криворучко [142]	-	-	-	-	-	+

На нашу думку, досить слушним є твердження Х. Дитгер [48]: оскільки вища мета підприємства, від якої апоріорі є похідною мета ФКП,

полягає у збереженні й успішному подальшому розвитку підприємства, то контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності.

Тому саме ця оптимізація може розглядатися як головна мета контролінгу. Така інтерпретація мети контролінгу забезпечує поєднання оперативної та стратегічної компонент контролінгу і вказує на загальну довгострокову стратегічну спрямованість його на ефективне використання фінансових ресурсів, підтримку сталої платоспроможності та нарощення ринкової вартості підприємства.

У сучасній практиці управління контролінг розглядають як систему, яка містить такі елементи: фінансовий контролінг, інвестиційний контролінг, контролінг персоналу, маркетинговий контролінг та інші елементи залежно від специфіки діяльності підприємства.

На нашу думку, контролінг насамперед слід розглядати як фінансовий. Це пояснюється тим, що будь-яка система управління підприємством направлена на досягнення головної мети, що виражається в певних фінансових результатах, а саме: підвищення добробуту акціонерів, отримання прибутку або підвищення вартості бізнесу. Усе інше – виробничий контролінг, маркетинговий контролінг, контролінг персоналу тощо – це вже похідні елементи, які допомагають виконати основну мету.

Мету контролінгу можна розглядати не тільки з позиції елементів, але й з позиції визначених завдань. Контролінг є багатоцільовою системою, спрямованою на розв'язання багатьох завдань. Аналіз завдань контролінгу (за даними літературних джерел) дозволяє стверджувати, що більшість авторів не розмежовують та не виокремлюють завдання, відповідно до їх виду, на стратегічні та тактичні (табл. 1.4).

Завдання системи контролінгу з позицій різних авторів

Автор, джерело	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
І. Олійник [118]	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
В. Євдокимович [54]	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Є. Лантух, Т. Тютюнник [95]	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Г. Мізерна [110]	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
О. Головіна [35]	+	+	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-
Н. Виговська [25]	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Б. Штрайт [223]	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
С. Ільїна, Т. Журба [66]	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-	-	+	-	+	+	-
Г. Шепітко [219]	-	+	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	-
Ю. Яковлев [225]	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
А. Кармінський, Н. Оленев, А. Примак, С. Фалько [78]	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-
М. Пушкар, Р. Пушкар [145]	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [79]	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
А. Дайле [44]	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
П. Хорват [214]	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Хан Дитгер, Харальд Хунгенберг [48]	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Л. Попова, Р. Ісакова, Т. Головіна [137]	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-
Л. Костирко [86]	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1. Залучення структурних підрозділів організації для вирішення стратегії.
2. Розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень, інформаційна підтримка управління.
3. Створення інформаційної системи для ефективного функціонування обліку, планування та контролю.
4. Оптимізація фінансового результату через максимізацію прибутку.
5. Розробка системи спостереження та критеріїв для оцінки ефективності діяльності.
6. Аналіз методики планування, змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах, причин відхилень від плану.
7. Створення спеціальної системи спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі).
8. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, тенденцій розвитку підприємства.
9. Управління прибутком і витратами підприємства.
10. Контроль за виробництвом та використанням ресурсів підприємства (фінансових, трудових, матеріальних і ін.).
11. Контроль порівняння заданих і фактичних показників.
12. Контроль за виконанням бюджету.
13. Мотивація персоналу щодо виконання поставлених перед ним завдань.
14. Координація управлінською діяльністю для досягнення основної мети підприємства.
15. Координація процесу планування і бюджетування.
16. Координація і контроль виробничих і фінансових аспектів діяльності підприємства.
17. Координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства.
18. Вдосконалення та коригування процесу планування (оперативного, стратегічного, інвестиційного).
19. Управління (проведення заходів щодо підготовки, коректування стратегій і завдань).
20. Прогнозування в ціноутворенні.

Таким чином, основним завданням ФКП на підприємстві є забезпечення виконання поставлених цілей при максимально ефективному використанні наявних ресурсів. Важливе значення має створення зворотного зв'язку ФКП та фінансового менеджменту, що забезпечує аналіз результатів діяльності компанії та своєчасне коригування її цілей. З цією метою доцільним є використання методик виміру результатів як інструментів фінансового контролінгу, які дозволяють оцінювати показники діяльності підприємства та розробляти їх планові значення.

Розглянувши завдання контролінгу, погоджуємося з думкою М. Чумаченка, що автори праць з контролінгу у ФРН та з контролерства в США розглядають контролінг як систему управління підприємством, яка забезпечує визначення цілей та стратегії управління, стратегічне та оперативне планування, облік і контроль результатів діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень.

Натомість автори праць з контролінгу в Україні та Росії розглядають його як функціональне доповнення до системи менеджменту для збору інформації у відділах і підрозділах підприємства, її обробки та надання вищому керівництву підприємства [217]. Це підтверджує огляд завдань контролінгу, поданий у табл. 1.5, згідно з яким основним завданням системи контролінгу більшість російських та українських авторів вважають розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень та інформаційну підтримку управління.

Мета системи контролінгу визначає основні його функції. Порядок формування і сутність функцій контролінгу впливають із ролі самого контролінгу в системі підприємницької діяльності (підприємства). На сьогоднішній день серед науковців, які займаються проблемами контролінгу, немає чіткої та єдиної думки стосовно даного питання (табл. 1.6).

Призначення ФКП за підходами різних авторів (складено автором)

Автор, джерело	Стратегічне й оперативне фінансове планування	Координація планування, контролю й інформаційного забезпечення	Забезпечення досягнення поставлених цілей	Інформаційна та методична підтримка менеджменту	Забезпечення припливу й ефективного використання фінансових ресурсів	Налагодження системи контролю та оцінки ризиків	Моніторинг показників діяльності	Підвищення ефективності управління	Формування системи зворотного зв'язку
Г. О. Партин, Я. В. Маєвська [126]	-	-	+	-	-	-	-	-	-
О. О. Терещенко [192]	-	-	-	+	-	+	-	-	-
Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова [71]	+	-	-	+	-	-	-	-	-
М. Г. Адаменко [1]	-	-	+	-	-	-	-	-	-
О. О. Терещенко, Н. В. Грапко [194]	+	-	-	+	+	+	-	+	-
О. Ю. Масленніков, О. Я. Гонсьор [105]	-	-	-	-	-	-	+	+	-
Л. А. Костирко, Л. О. Сурженко [84; 86]	-	-	-	-	+	-	-	-	-
О. В. Мелих [106; 107]	+	-	-	-	-	+	-	-	-
П. В. Тархов, Т. А. Жукова [191]	-	-	+	+	-	-	-	-	-
Р. П. Підлипна [134]	-	-	-	+	-	-	+	-	-
О. А. Зоріна [62; 63]		+							
Н. М. Дяченко [53]	+	-	-	-	+	-	-	-	-
М. М. Стефаненко [184]	-	-	+	+	-	-	-	-	-
І. М. Станьковська, Н. В. Кірдякіна [181]	-	+	-	-	-	-	-	-	-
Г. М. Воляник, Н. С. Марушко [29]	-	-	+	-	-	-	-	-	+
Л. Є. Пустовіт [143]	-	-	-	+	-	-	+	-	-

Як видно із табл. 1.6, підходи дослідників стосовно визначення функцій ФКП є різними. Більшість авторів виділяє таку функцію контролінгу, як інформаційна. Також значна кількість авторів у своїх працях виокремлюють такі функції контролінгу, як облік, планування, контроль і аналіз, що в цілому відповідає функціям управління, цілісною концепцією здійснення якого є контролінг.

Функції системи ФКП (складено автором)

Функції ФКП	Автори, що виділяють відповідну функцію
Інформаційна й консультаційна (забезпечення прийняття управлінських рішень, збір і систематизація інформації, структуризація інформаційної системи, економічність функціонування інформаційної системи)	Є. Лантух, Т. Тютюнник [95], Б. Штрайт [223], Ю. Яковлев [225], О. Головіна [35], А. Кармінський, Н. Оленев, А. Примак, С. Фалько [78], С. Сухарева, С. Петренко [188], О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [79], Л. Попова, Р. Ісакова, Т. Головіна [137], Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд [48]
Координація системи планування і контролю та спрямування діяльності служби підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей	Є. Лантух, Т. Тютюнник [95], Ю. Яковлев [225], О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [79]
Контроль (розробка і здійснення внутрішнього контролю та обліку, розробка методів оцінки діяльності організації, інструментарію)	Л. Попова, Р. Ісакова, Т. Головіна [137], Б. Штрайт [223], А. Кармінський, Н. Оленев, А. Примак, С. Фалько [78], Л. Сухарева, С. Петренко [188], Л. Попова, І. Маслова, Т. Головіна [138]
Облік (збір і обробка інформації, розробка і ведення системи внутрішнього обліку, уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності організації і її підрозділів, допустимих границь відхилень від заданих параметрів)	А. Кармінський, Н. Оленев, А. Примак, С. Фалько [78], Л. Сухарева, С. Петренко [188], М. Пушкар, Р. Пушкар [145]
Аналіз (виявлення та виправлення відхилень від запланованих показників, аналіз потенціалу, можливостей підприємства та тенденцій розвитку)	О. Головіна [35], Л. Сухарева, С. Петренко [188], М. Пушкар, Р. Пушкар [145]
Планування (координація довгострокових і короткострокових планів, стратегічне та оперативне планування)	О. Головіна [35], Б. Штрайт [223], А. Кармінський, Н. Оленев, А. Примак, С. Фалько [78], Л. Сухарева, С. Петренко [188], М. Пушкар, Р. Пушкар [145]
Управління та організація (оцінка ефективності менеджменту і вкладення грошових коштів, адаптація організаційної структури до зовнішніх змін, консультування і обслуговування процесу ухвалення рішень, розробка методології прийняття рішень і їх координація)	Є. Лантух, Т. Тютюнник [95], Б. Штрайт [223], Ю. Яковлев [225], А. Кармінський, Н. Оленев, А. Примак, С. Фалько [78]

Тому, оскільки суттю системи ФКП є інтеграція окремих елементів функцій управління, змістовними його функціями можна вважати облік, планування, контроль та аналіз. Інформаційна ж функція охоплює всю систему ФКП, адже саме в наданні необхідної управлінської інформації

головне призначення контролінгу. Щодо функції координації, то вона притаманна системі ФКП та гарантує безперервність і системність заходів. Її метою є досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації (підприємства) шляхом встановлення між ними оптимальних зв'язків (комунікацій).

Отже, вище викладене дозволяє нам розрізняти загальні (облікова, аналітична, контрольна, планова і організаційно-методична) та спеціальні (інтеграційна, інформаційно-консультативна, координаційна, оціночна і мотиваційна) функції ФКП.

Аналіз підходів різних авторів щодо цілей, функцій і завдань контролінгу вказує на те, що більшість з них зосереджують увагу на тактично-оперативних можливостях механізму контролінгу щодо оптимізації процесів формування, використання та розподілу ресурсів суб'єкта господарювання. Це, на нашу думку, не є правильним, оскільки довготермінова ефективність господарської діяльності належить виключно до сфери стратегічних управлінських рішень, хоча певною мірою її досягнення неможливе без належної організації оперативного менеджменту.

Фактично системи стратегічного планування та контролінгу мають однакові цілі і завдання, проте контролінг передбачає значно ширше коло функціональних сфер (планування, облік, аналіз, контроль тощо), тоді як у рамках стратегічного менеджменту основою є акцентування уваги на забезпеченні адекватного планування діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Однак варто зазначити, що еволюція стратегічного планування призвела до зменшення лага між стратегією та контролінгом, оскільки сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту передбачає зосередження уваги як на довгостроковому, так і на оперативному плануванні, тоді як у процесі генезису даного напрямку менеджменту акцент робився лише на стратегічному плануванні, нехтуючи поточними

потребами. Незважаючи на те, що базовою функцією менеджменту, яка реалізується через систему стратегічного управління, є планування, однак у процесі розробки та реалізації стратегії здійснюється також аналіз відхилень і контроль, що робить дані концепції взаємопов'язаними.

Однак контролінг і стратегія мають спільні риси не лише в тих аспектах, які стосуються функцій менеджменту, виконання яких на них покладено, але і в контексті методів, які використовуються у процесі їх реалізації. З нашої точки зору, в ході реалізації фінансової стратегії все ж мають бути встановлені індикативні критерії, на основі яких можна буде об'єктивно перевірити дієвість обраних у рамках стратегії заходів та їх результативність, оскільки саме такі процеси моніторингу й оцінки забезпечать фінансову стратегію високим рівнем гнучкості, а інакше послідовність її формування та реалізації буде неповною та недосконалою.

Тому важливою складовою процесу розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства (рис. 1.2) є фінансовий контролінг, спрямований на постійне відстеження ефективності виконання базових довгострокових параметрів, передбачених його стратегічними планами розвитку, та своєчасне коригування цих показників та/або системи заходів щодо їх досягнення з урахуванням зміни впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на фінансово-господарську діяльність підприємства, його прибутковості і ринкову цінність, що відбулися з часу розробки та затвердження фінансової стратегії. Відповідно фінансовий контролінг охоплює лише частину етапів процесу розробки та реалізації фінансової стратегії, слідує після отримання результатів від її реалізації, та передбачає моніторинг цих результатів та аналіз відхилень від планових параметрів функціонування підприємства, оцінку якості розробленої стратегії. При цьому функціонування системи контролінгу засноване на принципів зворотнього зв'язку, який передбачає багаторазове повторення циклу контролінгу у наслідок постійного впливу системи управління на фактори формування підконтрольних показників та зміни чинників

внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища, що зумовлює відповідне коригування фінансової стратегії.

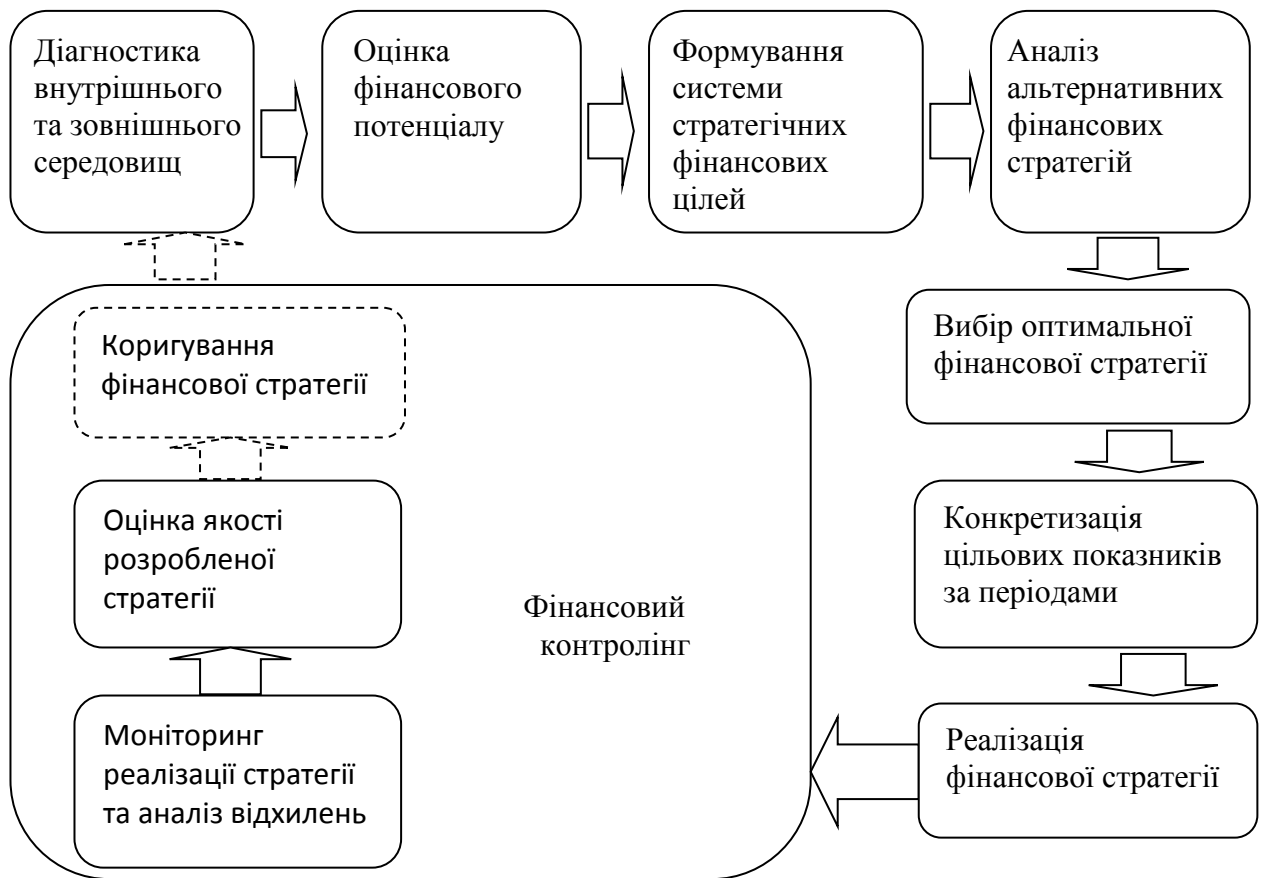


Рис. 1.2. Місце фінансового контролінгу в процесі розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства (авторська розробка)

У складі системи ФКП необхідно виділяти підсистеми:

- оперативно-тактичну, у межах якої реалізуються завдання з координації і контролю виробничих і фінансових аспектів діяльності підприємства;
- стратегічну, спрямовану на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах змінюваності бізнес-середовища і вдосконалення процесу стратегічного управління;
- організаційно-методичну, яка покликана створювати інформаційну систему для ефективного обліку, планування і контролю.

На нашу думку, при формуванні системи завдань ФКП доцільно виходити з конкретизації спрямованості окремих етапів реалізації процесу контролінгу на підприємстві, що дозволяє уніфікувати перелік завдань для різних об'єктів контролінгу і центрів відповідальності за здійснення контролінгових процедур. Відповідно доцільно поділяти завдання контролінгу за видом підсистеми системи ФКП, у межах якої вони реалізуються.

У загальному випадку можна говорити про існування таких основних специфічних вимог до систем ФКП, які висуваються у сучасних умовах:

- орієнтація на інформаційне забезпечення прийняття обґрунтованих та оптимальних управлінських рішень;
- єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень;
- системність і комплексність (використання різних методик з бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту, що дає можливість отримати позитивний синергетичний ефект на виході);
- прикладний характер (передбачає не лише проведення низки аналітичних процедур з метою дослідження загальних параметрів фінансового стану, але й виявлення відхилень і розробку заходів щодо своєчасного нівелювання негативного впливу на функціонування суб'єкта господарювання);
- стратегічний характер (орієнтація не на досягнення короточасного ефекту, а забезпечення постійного нарощення фінансового потенціалу та довгострокових факторів досягнення стратегічної мети).

З урахуванням зазначених специфічних рис доцільно розглядати **фінансовий контролінг** як функціональну підсистему інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту на підприємстві, яка передбачає комплексне використання методів, технологій та інструментів аналізу, планування, внутрішнього контролю, інформаційного

забезпечення для вчасного виявлення впливів прийнятих управлінських рішень і результатів їх реалізації на фінансовий стан та ринкову вартість підприємства з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту, максимально ефективного використання фінансових ресурсів, досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах змінюваності зовнішнього та внутрішнього середовища.

При цьому ефективне функціонування системи фінансового контролінгу можливе за умови комплексної співпраці та синхронізації діяльності різних структурних підрозділів підприємства, уповноважених на реалізацію функцій фінансового менеджменту. Дана координація забезпечує досягнення максимально позитивного ефекту в управлінні всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання та мінімізації часу між прийняттям, реалізацією управлінських рішень та отриманим у ході їх виконання результатом. Крім того, контролінг забезпечує інформаційну та методологічну підтримку для реалізації основних функцій менеджменту, зокрема планування, контролю, обліку і аналізу відхилень.

Заходи, що реалізуються в межах контролінгу, мають відповідати стратегічним цілям підприємства. Для досягнення такої відповідності необхідно застосовувати принципи організації системи фінансового контролінгу. До таких принципів, на нашу думку, слід віднести такі: системності та комплексності, інформативності, відповідальності, збалансованості, узгодженості, адаптивності та ефективності.

Як результат узагальнення вище викладених результатів дослідження, нами отримано удосконалену концептуальну модель організації системи ФКП на основі інтеграційного поєднання організаційно-методичної, оперативної-тактичної, стратегічної підсистем, системи цілей, суб'єктів, об'єктів, завдань, функцій, елементів та принципів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Концептуальні засади організації системи ФКП (розроблено автором)

Ця концептуальні засади базуються на системному підході до організації процесу управління і передбачає диференціацію: 1) функцій на загальні та спеціальні, що відображає специфічне місце ФКП у системі управління підприємством; 2) завдань за підсистемами ФКП з урахуванням особливостей контролінгу в стратегічному та оперативному управлінні; 3) об'єктів контролінгу за методами організації фінансів підприємства, що дозволило встановити відмінність у цільовій спрямованості контролінгу та забезпечило вибір ефективних методів та інструментів управління з урахування різних принципів організації фінансів для відповідних об'єктів. Її застосування забезпечує ефективну організацію збору, реєстрації, обробки та представлення первинної інформації про діяльність центрів відповідальності для їх бюджетування, аналізу і контролю з метою прийняття управлінських рішень внутрішніми користувачами.

1.2 Методичний інструментарій реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві

Практичне застосування фінансового контролінгу на підприємстві базується на використанні набору методів. Сукупність усіх можливих методів, аналітичних процедур, методик, процесів, дій, знань та різнопланового досвіду їх створення і використання функціональними підсистемами підприємства складають інструментарій контролінгу.

Найбільш повну класифікацію методів фінансового контролінгу надають О. В. Мелих [107] та О. О. Коковіхіна [76], які поділяють їх на три групи – загальнонаукові, загальноекономічні та специфічні. До першої групи відносять аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, аналогію, моделювання, порівняння, абстрагування, конкретизацію. Серед загальноекономічних методів виділяють фінансовий аналіз, аналіз коефіцієнтів, бюджетування та управлінські методи (метод VBM, CVP-аналіз, ABM-аналіз, метод EVA). До групи специфічних методів

відносяться аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, SWOT-аналіз, система збалансованих показників, метод Due Dilligence, методи фінансового прогнозування.

Групування специфічних методів контролінгу в управлінні підприємствами різних країн подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика застосування методів контролінгу в управлінні підприємствами різних країн (складено на основі [208])

Країна			
Німеччина	США	Польща	Україна
<ul style="list-style-type: none"> • бюджетування; • вартісний ABC та XYZ-аналізи; • матриця Мак-Кінсі; • аналіз конкурентних переваг Портера; • аналіз точки беззбитковості; • SWOT-аналіз; • аналіз цінової собівартості 	<ul style="list-style-type: none"> • бюджетування; • функціональний аналіз; • Balanced Scorecard; • бенчмаркінг; • матриця БКГ; • SWOT-аналіз; • аналіз витрат за центрами обліку і звітності 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз; • бюджетування; • аналіз відхилень; • аналіз ризиків; • аналіз точки беззбитковості 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз; • аналіз ризиків; • бюджетування; • аналіз точки беззбитковості; • аналіз витрат; • факторний аналіз; • Balanced Scorecard; • бенчмаркінг; • матриця БКГ

Складність застосування специфічних методів зумовлена тим, що вони мають досить вузький спектр реалізації і зазвичай спрямовані на управління окремим етапом чи взагалі процесом у рамках фінансової роботи. Варто також зауважити, що ефективність використання специфічних методів фінансового контролінгу значною мірою визначається повнотою розуміння природи та механізму реалізації кожного конкретного методу, що і обумовлює необхідність концентрації уваги на проблемі дослідження сутності та ключових характеристик базових специфічних методів фінансового контролінгу.

Дослідження методологічного інструментарію системи фінансового контролінгу на підприємстві доцільно проводити в контексті реалізації технологічного циклу відповідного процесу. Традиційно він передбачає

поділ на низку етапів, погляди різних авторів щодо кількості та змісту яких є достатньо узгодженими. Так, більшість авторів виокремлює такі етапи технології контролінгу на підприємстві, які є стандартними для процесу управління та можуть бути застосовані у будь-якій предметній площині провадження контролінгових процедур, у т.ч. і фінансовій: 1) визначення цілей діяльності, встановлення планових показників діяльності, 2) облік і контроль фактичних показників діяльності, 3) аналіз фактичних показників, тобто порівняння їх з плановими, визначення причин відхилень, коригування цілей [68]. При цьому специфіка саме контролінгу при реалізації різних функцій управління (обліку, аналізу, планування, регулювання та контролю) є інформаційне забезпечення їх ефективної реалізації. Загальний опис технологічного циклу фінансового контролінгу та конкретизація завдань для кожного з етапів, в контексті його розгляду як компоненти стратегічного фінансового управління, подані на рис. 1.4.

Визначення цілей фінансового контролінгу, на нашу думку, здійснюється з врахуванням загроз та стимуляторів розвитку підприємства, виявлених в процесі попереднього моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому тактичні цілі фінансового контролінгу підпорядковуються загальній стратегічній меті розвитку підприємства, яка формується та обґрунтовується на основі вивчення всієї системи чинників, що визначають поточний та майбутній фінансовий стан, потенціал і можливості його покращення у довгостроковій перспективі.

На етапі планування завданням фінансового контролінгу, на наш погляд, є формалізація цілей через систему показників, які б найбільш достовірно свідчили про їх досягнення, тобто визначається система показників, нормативи цих показників, методика їх розрахунку і обирається оптимальні для даного підприємства методики аналізу інформації. Завданням обліку є збір фактичної інформації за встановленими показниками, а контроль спрямовано на визначення

відхилень фактично досягнутих значень показників від запланованих нормативів на основі їх порівняння.

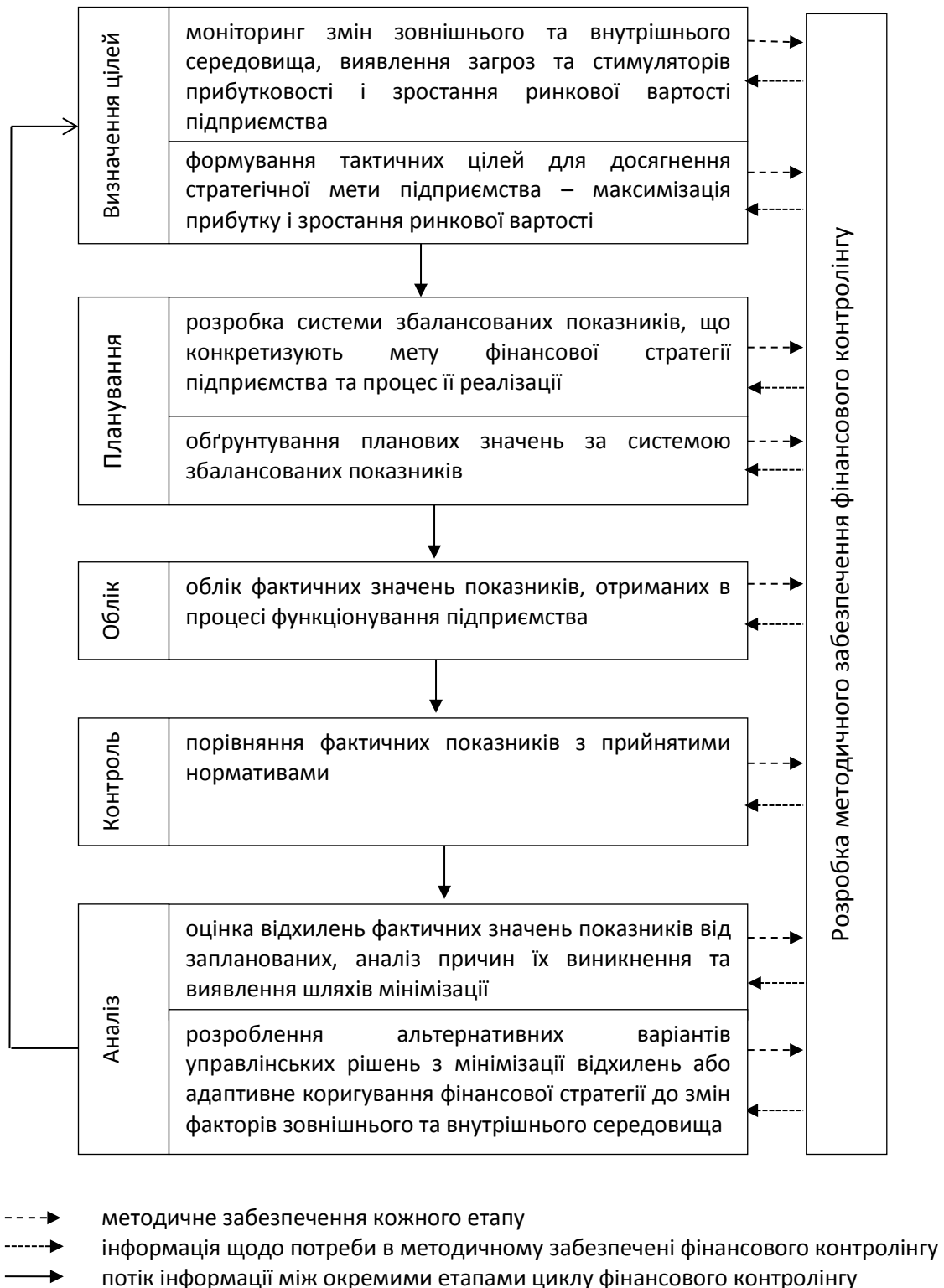


Рис. 1.4. Технологічний цикл фінансового контролінгу в системі стратегічного фінансового управління на підприємстві
(складено автором на основі [68])

На етапі аналізу з'ясовуються причини зареєстрованих відхилень, визначається їхній потенційний вплив на ймовірність досягнення цілей. На цій основі здійснюється розроблення альтернативних управлінських рішень для подальшої мінімізації відхилень, які на новому колі циклу повертаються функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх впровадження. Для всіх етапів циклу в системі фінансового контролінгу розробляється методичне забезпечення, тобто здійснюється формування і вдосконалення інформаційної системи кожного етапу, стандартизація інформаційних носіїв та каналів, відбір інструментарію, визначення параметрів застосування інструментів, тощо.

Отже, специфіка завдань кожного етапу технологічного циклу фінансового контролінгу вимагає використання інструментарію, що за своїм функціоналом відповідає цим завданням, забезпечує їх оперативне та ефективне розв'язання. При цьому акцент уваги у процесі дослідження інструментів фінансового контролінгу має бути спрямований не тільки на обґрунтування вибору конкретного інструменту з числа елементних, а й – на виявлення можливостей їх комбінування для досягнення конкретної оперативної чи стратегічної цілі за найменший період часу й оптимальними зусиллями.

Більшість авторів, що досліджують проблему класифікації інструментів контролінгу підтримують думку щодо об'єктивного поділу їх множини на інструменти стратегічного та оперативного контролінгу, враховуючи відмінності в цільовій спрямованості вказаних видів фінансового контролінгу. Проте позиції авторів щодо доцільності віднесення того або іншого інструменту до певної групи є різними., що наочно демонструє табл. 1.8.

Склад інструментів стратегічного та оперативного фінансового контролю (складено автором)

Інструмент	Групування інструментів з позиції автора			
	О. Шигаєв [221]	О. Попченко, М. Єрмаков [139]	Ю. Аніскін, А. Павлова [4]	Авторський підхід
SWOT-аналіз	Стратегічний	–	Стратегічний	Стратегічний
Бенчмаркінг	Стратегічний	Стратегічний	–	Стратегічний
Аналіз ринка	Стратегічний	–	–	Стратегічний
LCC-аналіз (Life Cycle Costing)	Стратегічний		Стратегічний	Стратегічний
Таргет-костин (Target Costing)	Стратегічний	–	–	Стратегічний
ФВА (функціонально-вартісний аналіз)	Стратегічний	Універсальний	–	Універсальний
Портфельний аналіз	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний
Аналіз стратегічних розривів	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний
Розробка сценаріїв	Стратегічний	–	Стратегічний	Стратегічний
Інструментарій логістики	Стратегічний	Універсальний	–	Універсальний
Аналіз потенціалу	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний
Управління якістю	Стратегічний	Стратегічний	–	Стратегічний
Аналіз та планування вартості капіталу	Стратегічний	Стратегічний	Оперативний	Оперативний
Аналіз конкуренції	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Універсальний
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Стратегічний	–	–	Універсальний
ABC-аналіз (ABC-Analysis)	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
XYZ-аналіз	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
CVP-аналіз	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
Метод MRP II (Manufacturing Resource Planning)	Оперативний	Стратегічний	–	Універсальний
Бюджетування	Оперативний	Універсальний	–	Універсальний
Фінансовий аналіз	Оперативний	–	Оперативний	Оперативний
ABM (Activity Based Management)	Стратегічний	–	–	Універсальний
ABC-EVA integrated method	–	–	–	Стратегічний
Аналіз ризиків	–	Стратегічний	–	Універсальний

Інструмент	Групування інструментів з позиції автора			
	О. Шигаєв [221]	О. Попченко, М. Єрмаков [139]	Ю. Аніскін, А. Павлова [4]	Авторський підхід
Система раннього попередження і реагування	Оперативний	–	–	Оперативний
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	Оперативний	Універсальний	–	Універсальний
Стандарт-костинг (Standard Costing)	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
Ціноутворення	–	Стратегічний	–	Універсальний
Оцінка показників ефективності за підрозділами	–	Стратегічний	–	Універсальний
Ціннісно-орієнтоване управління (VBM)	–	–	–	Універсальний

З врахування того, що інструментарій системи фінансового контролінгу має базову властивість до розширення і поповнення, у т.ч. за рахунок ускладнення вже існуючих інструментів на основі їх комбіювання, на нашу думку, у складі специфічних інструментів доцільно розрізняти:

- елементні інструменти (використовують як самостійно для розв'язання певних управлінських завдань фінансового контролінгу, так і у складі інтегрованих комплексів методів та прийомів);
- комплексні інструменти (інтегровані комплекси методів та прийомів, спрямовані на досягнення складних завдань у межах реалізації системи взаємопов'язаних цілей).

Систематизація інструментів фінансового контролінгу за даною ознакою, а також за призначенням, яке є визначальним фактором при обранні інструмента для застосування, подана у табл. А.2 додатку А.

Поширеним методом фінансового контролінгу є АВС-аналіз (Activity Based Costing), який передбачає вибір пріоритетних напрямків зниження собівартості продукції та шляхів зростання обсягу реалізації через розподіл видів витрат за їх часткою в загальній структурі та диференціацію методів

управління ними. Найчастіше даний метод застосовується при оптимізації витрат на сировину й матеріали, що зумовлено превалюванням їх вартості у складі собівартості продукції підприємств. За аналогією до ABC-аналізу на практиці застосовується XYZ-аналіз оптимізації запасів, при використанні якого розподіл сировини на групи здійснюється залежно від рівномірності її споживання. На сьогоднішній день реалізація зазначеного методу відбувається за допомогою комп'ютерних програм, прикладом яких може слугувати SAPERP. За допомогою ABC-аналізу з'ясовується вартість окремих циклів виробництва, забезпечується зростання їх продуктивності та зниження тривалості, що дає змогу віднести даний метод до інструментарію оперативного контролінгу [107].

Одним із інструментів вдосконалення методології оптимізації витрат на вітчизняних підприємствах є Activity Based Costing – метод обґрунтування собівартості продукції, що використовується в закордонній практиці для розподілу непрямих витрат між видами продукції та процесами. Як метод калькулювання собівартості він дозволяє підвищити обґрунтованість віднесення накладних витрат на певний продукт та проводити оцінку вартості продукції підприємства у випадках, коли виробництво характеризується переважанням непрямих витрат над прямими. Разом з тим сучасна практика фінансового менеджменту дещо розширила сферу використання даного методу, сформувавши на його основі Activity Based Management – процесно-орієнтоване управління, головною метою якого є оптимізація витрат на здійснення різних процесів (видів діяльності) за критерієм забезпечення зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Важливість використання зазначених підходів в управлінні фінансами підприємств підкреслюється в наукових роботах таких зарубіжних вчених: M. Arena, G. Azzone [229], C. Berliner, J. A. Brimson, M. S. Dinca, G. Dinca [230], W. Hubbell [232; 234], K. Needy, N. Roztockі [234] та ін.

У вітчизняній практиці, як свідчить аналіз наявних літературних джерел, проблемам впровадження ABC-методу в управління витратами підприємств приділяється недостатньо уваги, що пов'язано, на нашу думку, із відсутністю необхідної інформаційної бази для аналізу впливу витрат здійснення окремих процесів на загальну ефективність господарювання. Слід зауважити, що для українських і російських авторів (В. Гриньова [38], С. Ковтун [72], Г. Козаченко [73], Г. Савицька [151], М. Скрипник [178], Є. Фролов [207] та ін.) характерним є використання для означення методу, що вивчається, терміна “функціонально-вартісний аналіз”.

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

Таким чином, головна мета ABC-методу полягає в пошуку найбільш економічних, з точки зору споживача і виробника, варіантів того чи іншого практичного рішення, що передбачає розв'язання таких завдань:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- скорочення витрат різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних чи надлишкових функцій.

Для оптимізації співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами протягом життєвого циклу використовується групування, яке в практиці отримало назву ABC-Analysis, тобто ABC-аналіз. Методологія його проведення заснована на так званому принципі

Парето, який передбачає, що для досягнення 80 % очікуваного результату достатньо здійснювати управління 20-ма % факторів його формування. Групування здійснюється за трьома категоріями об'єктів (А, В, С). При цьому категорія А охоплює незначну кількість об'єктів з високим рівнем впливу на результативний показник, що контролюється, категорія В – середню кількість об'єктів з середнім рівнем впливу, а категорія С – значну кількість об'єктів (статей витрат або об'єктів калькулювання собівартості) з незначним впливом на ефективність господарювання. Так, головний сенс дослідження при АВС-аналізі полягає в тому, що максимальна рентабельність і максимальний приріст ринкової вартості підприємства досягаються за рахунок ефективного управління витратами, що належать до категорії А.

У літературі зустрічаються різні підходи щодо встановлення меж окремих категорій об'єктів у процентному вираженні їх рівня впливу на фінансові результати та вартість підприємства. Діапазони рекомендованих значень кумулятивного впливу для категорії А становлять від 60 до 80 %, для категорії В – від 15 до 20 %, для категорії С – від 5 до 20 %.

АВС-метод як інструмент аналітичного обґрунтування управлінських рішень має певні особливості, які в загальному випадку полягають у наступному:

- головним критерієм оптимізації є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів протягом його життєвого циклу;
- крім загального впливу на ефективність господарювання, вивчається оптимальність складу елементів об'єкта в розрізі складових корисного ефекту і сукупних витрат;
- метод дозволяє обґрунтувати вибір об'єкта для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами протягом його життєвого циклу.

Результати аналізу можуть використовуватися як в оперативному, так і в стратегічному управлінні витратами промислового підприємства. При цьому в короткостроковому аспекті АВС-метод є ефективним

інструментом управління прибутковістю, а в довгостроковому – складовою інструментарію механізму формування ринкової вартості підприємств на основі підвищення обґрунтованості рішень щодо реорганізації виробництва, зміни складу та структури асортименту продукції, пошуку нових ринків збуту, формування дивідендної політики тощо.

У практиці фінансового менеджменту важливість застосування ABC-методу забезпечується за рахунок поєднання його з управлінням ринковою вартістю промислових підприємств на основі оцінки економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Це дозволяє розподілити витрати залежно від їх впливу на формування економічної доданої вартості, виявити найбільш важливі з них і витрати, які є неефективними з точки зору забезпечення підвищення ринкової вартості промислового підприємства. При цьому враховується взаємозв'язок між зміною ринкової вартості, структурою капіталу та витрат. На відміну від традиційного ABC-методу, його поєднання з доданою вартістю розглядає витрати в розрізі тільки двох структурних елементів – експлуатаційних і капітальних. Експлуатаційні витрати є виразом спожитої в процесі виробництва вартості різних видів економічних ресурсів, а капітальні витрати відображають вартість залучення до діяльності підприємства фінансових ресурсів з різних джерел.

У західній практиці для означення даного підходу використовується термін ABC-EVA integrated method. Методика його застосування передбачає оцінку економічної доданої вартості в цілому по підприємству та внесок у її формування окремих одиниць загального виробничого процесу (видів діяльності, структурних підрозділів, найменувань продукції тощо). На основі цих даних проводиться ABC-аналіз з метою виявлення тих одиниць виробничого процесу, що здійснюють найбільший вплив на формування економічної доданої вартості, на основі їх ранжування за рівнями операційних, капітальних та сукупних витрат з розрахунку на одну грошову одиницю економічної доданої вартості. У результаті аналізу

виявляються категорії об'єктів, які створюють економічну додану вартість (категорія А) та які переважно призводять до її скорочення (категорія С). У подальшому управління має бути зорієнтоване на стимулювання розвитку одиниць виробничого процесу категорії А та зменшення негативного впливу на ринкову вартість з боку об'єктів категорії С.

Слід зауважити, що таке управління повинно мати постійний характер, тобто оптимізована на сьогодні структура в наступних періодах також буде вимагати подальшої оптимізації. Це пов'язане з тим, що структура впливу витратності фінансування об'єктів з часом знову розподіляється за принципом Парето.

Крім ABC-аналізу, до основних методів управління витратами можна віднести ще й такі:

- стандарт-костинг – полягає у порівнянні фактичних витрат з нормативними з метою уникнення виникнення невиправданих витрат; у загальному вигляді процедуру стандарт-костингу можна представити таким алгоритмом: попереднє нормування витрат за елементами та статтями витрат; складання нормативних калькуляцій; окремий облік нормативних витрат і відхилень; аналіз відхилень; уточнення калькуляцій при зміні норм;
- таргет-костинг – метод управління витратами за цільовою собівартістю; передбачає розрахунок собівартості виробу, виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації. Ця ціна визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукту або послуги;
- бенчмаркінг витрат – спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації порівняно з успішними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку; перевагами бенчмаркінгу витрат є відсутність потреби у створенні власних способів зменшення витрат і удосконалення процесів діяльності

підприємства, а також можливість комбінування різних методів, що забезпечили успіх у зменшенні витрат іншим підприємствам.

Важливе місце в оперативному фінансовому контролінгу займає також автоматизований метод MRP II (Manufacturing Resource Planning), який було розроблено в США. Метою використання стандарту планування ресурсів MRP II є оптимізація потоку матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції з метою мінімізації собівартості виробничого циклу. На сьогоднішній день дана система включає близько 16 груп функцій, що стосуються різних етапів виробництва, починаючи з моменту планування продажів і закінчуючи оцінкою результатів діяльності, і дозволяє у режимі реального часу коригувати обсяги виробництва порівняно з плановими показниками у зв'язку з коливаннями замовлень [135].

До методів, пов'язаних з управлінням запасами, також можна віднести концепцію “точно в строк” (JIT, just in time), яка передбачає синхронізацію процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга в них потребують для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем. Мета концепції “точно в строк” – мінімізація витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Портфельний аналіз розглядається як інструмент, що дозволяє менеджменту підприємства здійснити оцінку господарської діяльності та прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності інвестування в найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки, а також скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Варто зазначити, що портфельний аналіз доцільний на тих підприємствах, які виробляють багато видів продукції. У процесі аналізу окремі групи продукції розглядаються як відповідні стратегічні бізнес-одиниці, причому кожна з них оцінюється щодо прибутковості та ризикованості виробництва.

Під час аналізу використовуються дві широковідомі в теорії та практиці портфельні матриці: портфель “зростання ринку – частка ринку”

(матриця Бостонської консалтингової групи); портфель “привабливість ринку – конкурентоспроможність” (матриця Мак-Кінсі) [220]. Варто зазначити, що на підставі результатів портфельного аналізу приймаються рішення про додаткові інвестиції в окремі виробничі програми, реінвестиції чи дезінвестиції, а також визначається стратегія управління ризиками за кожною зі стратегічних бізнес-одиниць.

В сучасних умовах в основі системи фінансового контролінгу підприємства має бути використання ціннісно-орієнтованого управління (VBM), спрямованого на максимізацію зростання ринкової вартості акцій компанії та цінності бізнесу для власників.

Основним інструментом, який дозволяє оцінити ефективність системи управління цінністю компанії, є показники виміру досягнутих результатів, які розвивалися у процесі трансформації елементів ціннісного управління в цілісну систему VBM. Еволюція застосування фінансових показників, що характеризують створення цінності компаній у різні часові періоди становлення системи фінансового менеджменту демонструє процес ускладнення цільових орієнтирів функціонування підприємств, перехід від розв’язання оперативних-тактичних завдань, пов’язаних виключно із підтримкою прибутковості та забезпеченням максимізації обсягів отриманого фінансового результату, до стратегічних – сконцентрованих навколо нарощення ринкової вартості підприємства за рахунок формування додаткової вартості, отримання якої становить основу збільшення добробуту власників підприємства.

Для того, щоб краще зрозуміти можливості застосування теоретичних концепцій у процесі практичного впровадження ціннісно-орієнтованого менеджменту у систему фінансового контролінгу на підприємстві, слід розглянути їх сутність і механізм (табл. 1.9). Як бачимо з даних таблиці, найбільшого поширення серед методик, що застосовуються у процесі визначення цінності компанії, набули моделі,

засновані на показниках доданої вартості або грошових потоків підприємства.

Таблиця 1.9

Показники основних концепцій, спрямовані на управління цінністю

Назва	Сутність	Розрахунок ключового показника
Модель доданої акціонерної вартості А. Раппапорта – SVA (Shareholder Value Added)	У кожній з трьох основних сфер діяльності – операційній, інвестиційній та фінансовій необхідно виділити показники, які обґрунтовують створювану компанією вигоду для акціонерів	$SVA = MV - BV$ де MV – акціонерна вартість капіталу, створена майбутніми інвестиціями; BV – акціонерна вартість капіталу, створена минулими інвестиціями
Концепція економічної доданої вартості – EVA [®] (Economic Value Added);	Визначення додаткового прибутку, що залишився в розпорядженні компанії після сплати податків і виплат за залучений капітал	$EVA^{\text{®}} = NOPAT - WACC \cdot CE$ де NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків до виплати відсотків; WACC – середньозважені витрати на капітал; CE – інвестований капітал
Концепція ринкової доданої вартості – MVA (Market Value Added)	Розглядає ринкову капіталізацію та ринкову вартість боргів компанії як критерії створення її цінності, оскільки вартість акцій визначає добробут акціонерів	$MVA = MVC - IC$ де MVC – ринкова вартість власного і позикового капіталу; IC – величина інвестованого в бізнес капіталу
Концепція вільних грошових потоків на інвестований капітал – CFROI (Cash Flow Return on Investment).	Як показник рентабельності окремого бізнесу розглядається показник рентабельності інвестицій, розрахований за грошовими потоками	$CFROI = CIF/COF$ де CIF – скоригований приплив грошових коштів; COF – скоригований відтік грошових коштів у поточних цінах
Показники доданого грошового потоку – CVA (Cash Value Added) або RCF (Residual Cash Flow)	Модель концентрується на грошових потоках компанії, враховуючи при цьому інтереси всіх ключових стейкхолдерів	$CVA = AOCF - WACC \cdot TA$ де AOCF – операційний грошовий потік; WACC – середньозважені витрати на капітал; TA – сумарні скориговані активи

Джерело: складено на основі [109; 111; 122].

Аналізуючи сильні та слабкі сторони наведених концепцій, слід відзначити наявність прямої залежності між рівнем можливості використання моделей у процесі системі фінансового контролінгу та складності й трудомісткості її розрахунку. На нашу думку, не можна визначити найбільш ефективну концепцію, оскільки різні моделі проявляють себе краще в розрізі конкретної мети використання.

На сучасному етапі розвитку економіки на зміну традиційним методам фінансового контролінгу приходять нові концепції, які мають враховувати індивідуальні характеристики суб'єкта господарювання та забезпечувати його конкурентоспроможність. Значного поширення в управлінському обліку підприємств набуває застосування фінансового контролінгу, який дозволяє здійснювати контроль фінансової та виробничої діяльності підприємств з метою зростання ефективності використання ресурсів підприємств.

У процесі запровадження ціннісно-орієнтованого управління в систему менеджменту підприємства окрім показників, що характеризують його діяльність, слід звернути увагу на створення зворотного зв'язку фінансового менеджменту та управлінського обліку. Мова йде про використання даних, отриманих при розрахунку показників за методиками VBM, у системі управлінського обліку, що стає можливим при створенні певної контрольно-аналітичної системи, яка буде інтегрувати в собі концепцію VBM з комплексними системами, спрямованими на вимір досягнень (Performance Measurement, PM).

PM-системи з'явилися у відповідь на практичні запити бізнесу – частина з них була розроблена і адаптована крупними компаніями-лідерами, інша частина запропонована, запроваджена і апробована провідними консалтинговими фірмами [175].

Порівняльну характеристику деяких з існуючих методик наведено в табл. 1.10.

Порівняння методик виміру результатів створення цінності компанії

(складено автором за даними [37; 87; 175])

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
Система комплексного аналізу даних	Методами лінійного програмування порівнюються вхідні та вихідні фактори ефективності кожного окремого підрозділу підприємства	Придатна не тільки для характеристики виробничих процесів, але й при проведенні маркетингових досліджень	При значній кількості вхідних і вихідних даних розрахунок ускладнюється потребою місткої бази для порівняння
Вимірювання досягнень підприємств сервісу	Визначення типу підприємства сфери послуг через розробку системи результатів і детермінант його діяльності	Можливість оцінити результативність і групу, до якої його можна віднести	Відсутність зв'язку зі стратегією; складність проведення оцінки рівня економічного розвитку
Збалансована система показників	Оцінка результатів компанії за перспективами: фінанси, клієнтура, бізнес-процеси, навчання та розвиток, які інтегруються в єдину стратегічну карту	Поєднання фінансових і нефінансових показників, зв'язок між показниками та метою, яку підприємство ставить перед собою	Складність у встановленні причинно-наслідкових зв'язків, технічна складність та тривалий період реалізації, відсутні принципи побудови ЗСП
Бортове табло	Визначається загальна мета підприємства, яка включає множину цілей підрозділів, показники результативності визначають рівень досягнення мети	Надання керівнику стислої та чіткої інформації про кожний відділ, підрозділ чи підприємство	Жорсткий зв'язок з організаційною структурою підприємства, досить низький рівень гнучкості
Система покращення та вимірювання продуктивності	Аналіз результатів діяльності компанії за допомогою поєднання цілей, оцінки дій для досягнення цілей, об'єднання інформації за минулі періоди	Визначення досягнень не лише кожного підрозділу, а й працівників всередині підрозділів, що дозволяє встановити фактори розвитку	Складність процесу оцінки діяльності кожного працівника, що потребує часу та наявності чітко розробленої системи критеріїв оцінки
Піраміда досягнень	Генеральна мета компанії доноситься до відома організаційних одиниць, фінансові та нефінансові показники яких визначають рівень її досягнення	Взаємодія всіх організаційних одиниць підприємства в процесі досягнення генеральної цілі	Показники діяльності підприємства сконцентровані на внутрішніх клієнтах

Продовження таблиці 1.10

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
Концепція квантового вимірювання досягнень	Показники (істотні знаки) повинні одночасно надавати інформацію про оргструктуру, процеси, працівників на основі якості, витрат, часу	Чітко визначено показники, які використовуються, та рівні, на яких проводиться дослідження	Не дає повної оцінки економічного розвитку фірми, а лише ідентифікує рівень її продуктивності на рівні підрозділів

Серед даних моделей найбільш широке застосування отримала збалансована система показників, яка, незважаючи на технічну складність впровадження, найбільш придатна для стратегічного управління, оскільки охоплює усі сфери діяльності підприємства та забезпечує зв'язок між фінансовими та нефінансовими показниками.

Отже, проаналізувавши інструментарій, який може використовуватися в системах оперативного та стратегічного фінансового контролінгу, можна відзначити особливе місце саме специфічних методів, застосування яких спрямоване на реалізацію конкретних завдань фінансового контролінгу. Найбільш поширеними серед специфічних методів фінансового контролінгу, що використовуються на сучасному етапі розвитку економіки, є ABC-аналіз, XYZ-аналіз, стандарт-костинг, MRP-аналіз, бенчмаркінг. При цьому в контексті комбіювання таких елементних методів перспективним напрямом розвитку систем фінансового контролінгу в сучасних умовах та трансформації їх у базові компоненти стратегічного фінансового управління особливого значення набуває застосування концепцій та моделей вартісно-орієнтованого управління.

1.3 Обґрунтування доцільності організації систем фінансового контролінгу на підприємствах України

Організація систем фінансового контролінгу – трудомісткий та витратоємний процес, впровадженню якого має передувати оцінка доцільності. При цьому обґрунтування такої доцільності передбачає визначення передумов запровадження контролінгу (наявність на підприємстві економічних і управлінських проблем), а також оцінку очікуваної ефективності використання систем фінансового моніторингу (перевірка наявності достатніх ресурсів та прогнозування результату від впровадження).

Про формування передумов, що об'єктивно вказують на необхідність зміни системи управління фінансами підприємства і прийняття рішення про впровадження фінансового контролінгу як цілісної системи методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів, свідчать негативні тенденції, що формують в динаміці основних фінансових показників, які характеризують зміни фінансового стану підприємства під впливом дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

При цьому основними факторами, що вказують на існування підстав для створення системи контролінгу на підприємстві, є:

- істотне зниження фінансово-економічних показників та формування сталої тенденції до їх погіршення, які створюють загрозу формування кризового фінансового стану;
- низька конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства порівняно з конкурентами, або зміцнення фінансового стану та ринкової позиції конкурентів в умовах відсутності в них явних конкурентних переваг;

- необхідність коригування фінансової стратегії у зв'язку із появою нових цілей у змінених умовах функціонування, що склалися для підприємства, або недостатньою узгодженістю системи стратегічних та тактичних цілей;
- неефективність методів планування, обліку та аналізу, що спричиняє недостатність релевантної інформації для прийняття управлінських рішень;
- незадовільна координація між структурними підрозділами підприємства, дублювання або відсутність певних функцій фінансового менеджменту, виникнення конфліктів при їх виконанні [74].

Як видно з рис.1.5, операційна діяльність підприємств промисловості України протягом 2008-2014 рр. була прибутковою і в середньому забезпечувала отримання 3,51 коп. прибутку у розрахунку на 1 гривню операційних витрат.

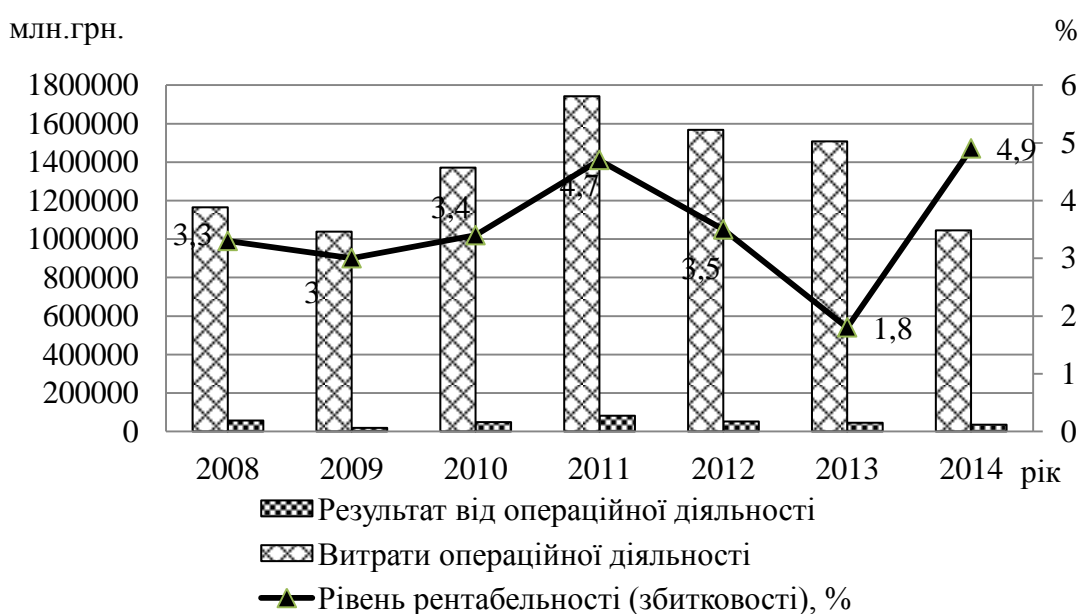


Рис. 1.5. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств промисловості України та факторів її формування у 2008-2014 рр.*

* 2014 р. без результатів діяльності підприємств тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

Джерело: за даними Державної служби статистики України [123]

При цьому істотне скорочення рентабельності операційної діяльності відбулося у 2009 р. (з 4,9% до 1,8%), що стало наслідком негативного впливу світової фінансової кризи на фінансові результати промислових підприємств України. Протягом наступних двох років підприємствам поступово вдалося відновити ефективність своєї основної діяльності до передкризового рівня за рахунок більш високих темпів нарощення операційного прибутку порівняно із темпами зростання відповідних витрат. У 2009-2011 рр. прибуток промислових підприємств зріс у 4,38 рази, а операційні витрати – у 1,68 рази, що зумовило зростання рентабельності операційної діяльності з 1,8% до 4,7%, тобто на 2,9% в абсолютному вимірі або у 2,6 рази.

Певні негативні зміни відбулися у показниках рентабельності операційної діяльності підприємств промисловості України у період 2011-2014 рр., протягом якого відповідний показник мав тенденцію до зниження: якщо у 2011 р. на кожна гривня витрат операційної діяльності в промисловості забезпечувала отримання 4,7 коп. прибутку, то у 2012 р. цей показник знизився до 3,4 коп., а у 2013р. – до 3 коп. Проте у 2014 р., незважаючи на складну фінансово-економічну та політичну ситуацію в країні промисловим підприємствам України вдалося забезпечити в цілому рентабельне функціонування цього сектору економіки на рівні 3,4%.

Слід зауважити, що на необхідність впровадження спеціальних методів управління формуванням фінансових результатів на промислових підприємствах України через розвиток систем фінансового контролінгу вказує той факт, що зниження показників рентабельності операційної діяльності відбувалося в умовах скорочення обсягів операційних витрат. Так, у 2011-2014 рр. операційні витрати підприємств промисловості України скоротилися на 696976,0 млн. грн. або на 40,0%.

Разом з тим, на погіршення показників ефективності операційної діяльності підприємств промисловості України вказує й те, що починаючи з 2009 р. показник її рентабельності для промисловості був нижче за рівень

рентабельності операційної діяльності підприємств України в цілому в середньому на 1,16% у абсолютному вимірі (рис. 1.6). При цьому у 2013 р. між рівнями рентабельності в економіці країни та в промисловості сформувався розрив на 1,5%, що за своїми обсягами відповідає ситуації, яка спостерігалася у посткризовому 2009 р.



Рис. 1.6. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств України в цілому та у промисловості протягом 2008-2014 рр.*

* 2014 р. без результатів діяльності підприємств тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

Джерело: за даними Державної служби статистики України [123]

Слід зауважити, що до кризи 2008-2009 рр. промисловість характеризувалася вищими показниками ефективності, порівняно з іншими видами економічної діяльності. Про свідчила вища рентабельність операційної діяльності відносно загального за підприємствами країни показника. Так, зокрема, у передкризовому 2008 р. рентабельність промислового виробництва становила 4,9% проти 3,9% прибутковості, сформованих за операційною діяльністю підприємств України в цілому.

Крім того, вищий запас фінансової стійкості, ніж в цілому за економікою країни, промислові підприємства України продемонстрували і у 2014 р. Анексія Криму Російською Федерацією та кризові явища в економіці у наслідок ведення антитерористичної операції у Донецькій та Луганській областях спричинили втрату виробничого потенціалу суб'єктів господарювання, розміщених на цих територіях та відповідне погіршення фінансово-економічних результатів діяльності підприємств України. У 2014 р. підприємства України в цілому отримали 2 коп. операційного збитку у розрахунку на 1 грн. операційних витрат. При цьому промислові підприємства в цілому, за рахунок активізації діяльності воєнно-промислового комплексу, забезпечили рівень операційної рентабельності у обсязі 3,4%, що є найвищим рівнем рентабельності серед всіх видів економічної діяльності за результатами 2014 р. Крім промисловості у 2014 р. також рентабельною була операційна діяльність лише підприємств з телекомунікаційної галузі, які в цілому отримала 1,5 коп. операційного прибутку з кожної гривні операційних витрат.

Статистичні показники щодо операційної діяльності підприємств України до 2013 р. сформовані Державною службою статистики України з урахуванням підприємств Криму і тих, що знаходяться у зоні АТО. Відповідно, вони є незіставними з показниками 2014 р., що не дозволяє зробити висновок відносно характеру динаміки і зміни ефективності функціонування підприємств.

Вивчення особливостей застосування інструментів фінансового контролінгу свідчить, одним з базових індикаторів ефективності системи управління витратами на підприємстві, на підставі якого приймається рішення щодо доцільності оптимізації витрат, є рівень витрат у доходах підприємства. Результати розрахунку основних показників рівня витрат у доходах підприємств промисловості та за підприємствами України в цілому подано у табл. 1.11.

Показники рівня витрат у доходах підприємств промисловості та економіки України в цілому у 2008-2013 рр.*

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Відношення операційних витрат і доходів, одн.						
Україна	0,9761	0,9788	0,9741	0,9613	0,9675	0,9746
промисловість	0,9542	0,9826	1,0446	0,9552	0,9675	0,9703
Відношення сукупних витрат і чистих доходів, одн.						
Україна	1,0103	1,0104	0,9968	0,9873	0,9931	1,0048
промисловість	0,9957	1,0126	1,9311	0,9829	0,9984	1,0029

* Дані 2014 р. не наводяться з огляду на їх незіставність з показниками попередніх періодів через виключення результатів діяльності підприємств тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Як видно з даних табл. 1.11, промислове виробництво характеризується незадовільною динамікою показника співвідношення витрат і доходів за операційною діяльністю, оскільки при високому рівні витрат (98 коп. операційних витрат у розрахунку на 1 грн. доходів операційної діяльності) спостерігається зростання цього показника. Якщо у 2008 р. в середньому за промисловими підприємствами України на 1 грн. операційного доходу припадало 95,4 коп. відповідних витрат, то у 2013 р. – 97,0 коп.

Це свідчить про наявність у промислових підприємств України прихованих резервів щодо скорочення витрат та нарощення прибутковості оперативної діяльності, виявленню та ефективній реалізації яких може сприяти впровадження систем фінансового контролінгу, одним із очікуваних результатів функціонування яких є оптимізація витрат. Розрахунковий обсяг цих резервів у 2013 р. (за умови досягнення мінімального серед наявних за спостереженнями рівня операційних витрат) становить 25142,1 млн. грн. приросту прибутку від операційної

діяльності, що забезпечує зростання рентабельності операційної діяльності промислових підприємств України на 1,8%.

Порівняльний аналіз показників ефективності операційної діяльності підприємств – конкурентів у галузі світового виробництва компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування (табл. 1.12) вказує на те, що українське підприємство ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» має показники валової рентабельності продажів на рівні, що у цілому відповідає середньому за досліджуваною вибіркою підприємств рівню.

Таблиця 1.12

**Показники ефективності операційної діяльності
ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» у порівнянні з основними
світовими конкурентами у галузі виробництва
компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування**

Показник	Підприємство					
	Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе	Burckhardt Compression	MAN Group	Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.	Hitachi, Ltd	Siemens
Валова рентабельність продажів, %						
2012 рік	31,56	37,08	22,75	15,80	24,69	28,33
2013 рік	23,49	31,29	18,54	18,48	25,41	27,45
Операційна рентабельність продажів, %						
2012 рік	11,88	20,0	6,14	3,97	4,27	8,86
2013 рік	0,29	15,8	3,03	0,58	4,67	6,94
Співвідношення операційних витрат і доходів, одн.						
2012 рік	0,8964	0,8130	0,9386	0,9603	0,9573	0,9119
2013 рік	0,9974	0,8484	0,9697	0,9942	0,9533	0,9311

Джерело: власні розрахунки за даними оприлюдненої фінансової звітності підприємств [143, 227, 228, 231, 232, 235]

Так, у 2012 р. валова рентабельність продажів становила 31,56%, що на 4,86% вище, ніж в середньому за групою підприємств-конкурентів. При цьому вищий показник валової рентабельності мало лише одне з досліджуваних підприємств – Burckhardt Compression, показник якого становив 37,08%. 2013 р. характеризується погіршенням ефективності операційної діяльності для підприємств у галузі виробництва

компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування в цілому в світі. Середній за групою досліджуваних підприємств валової рентабельності продажів знизився порівняно з 2012 р. на 2,59% та склав 24,11%. При цьому найбільше скорочення показника валової рентабельності спостерігалось саме у ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» (на 8,07%). У 2013 р. валова рентабельність продажів Burckhardt Compression знизилася на 5,79%, MAN Group – на 4,21%, Siemens – на 0,88%. Вищий за середній показник валової рентабельності у 2013 р. вдалося забезпечити лише Hitachi, Ltd, у якого на 1 грошову одиницю чистого доходу від реалізації було отримано 0,2541 грошових одиниць валового прибутку. Hitachi, Ltd та Mitsubishi Heavy Industries, Ltd вдалося забезпечити зростання валової рентабельності у 2013 р. на 0,72% та 2,68% відповідно в умовах загального погіршення показників ефективності операційної діяльності галузі світового господарства в цілому.

Операційна рентабельність продажів підприємств-світових конкурентів у галузі у галузі виробництва компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування також знизилася у 2013 р. порівняно з 2012 р. При цьому, якщо у 2013 р. ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» займало другу позицію за вибіркою підприємств щодо рівня даного показника, який становив 11,88%, то у 2012 р. результат українського виробника був найгіршим (лише 0,29% при середньому за вибіркою рівні операційної рентабельності 5,22%).

Значний обсяг скорочення ефективності операційної діяльності ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» у 2013 р. порівняно з світовими конкурентами зумовлений динамікою операційних витрат і операційних доходів підприємства, яка характеризувалася високими темпами зменшення обох показників (рис. 1.7). При цьому темп скорочення операційних доходів випереджав зменшення операційних витрат: якщо у 2013 р. операційні витрати підприємства були зменшені на 23,8%, то операційні доходи скоротилися на 31,6%. Така ситуація є наслідком

загального звуження ринкової позиції досліджуваного підприємства і свідченням зниження його конкурентоспроможності на світовому ринку компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування.

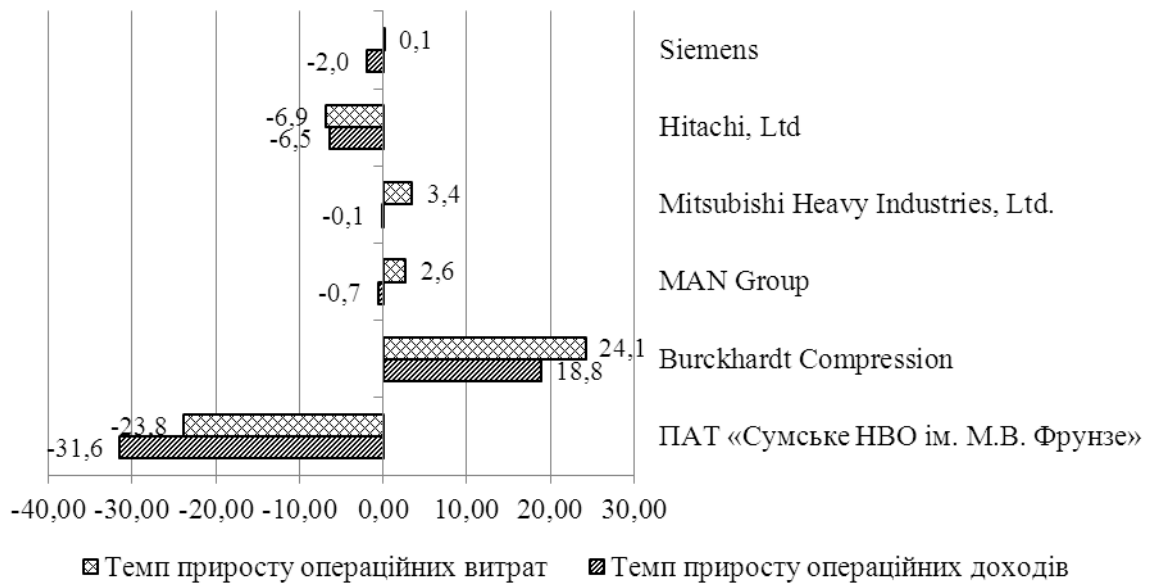


Рис. 1.7. Темпи приросту операційних доходів і витрат ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» у порівнянні з основними світовими конкурентами у галузі виробництва компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування у 2013 р., %

Джерело: власні розрахунки за даними оприлюдненої фінансової звітності підприємств [143, 227, 228, 231, 232, 235]

Серед підприємств-конкурентів також скорочення операційних доходів і витрат спостерігалось у 2013 р. на Hitachi, Ltd та у Siemens. Проте Hitachi, Ltd забезпечило скорочення доходів нижчими темпами, ніж відбувалося зменшення операційних витрат (6,5% та 6,9% відповідно), що дозволило йому досягти зростання показника операційної рентабельності продажів у відповідному періоді. А на Siemens при загальній подібності ситуації із збалансованістю динаміки операційних доходів і витрат стану, що склався у ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», нижчий розмір відставання скорочення витрат від скорочення доходів сформував менші обсяги втрати операційної рентабельності продажів (лише на 1,92%).

На таких підприємствах, як Burckhardt Compression, MAN Group, Mitsubishi Heavy Industries, Ltd скорочення операційної рентабельності продажів відбулося за рахунок зростання операційних витрат вищими темпами, ніж відбувалося зростання операційних доходів, що вказує на в цілому кращу ситуацію на цих підприємствах, оскільки зниження показників рентабельності відбувається на них в умовах нарощення масштабів діяльності.

Розглянута динаміка операційних доходів і витрат за вибіркою підприємств спричинила зміни співвідношення між ними. Якщо у 2012 р. ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» несло 89,64 коп. операційних витрат у розрахунку на 1 грн. операційних доходів, то у 2013 р. цей показник сягнув 99,74 коп. Це є найвищим рівнем серед показників підприємств-конкурентів, що досліджуються, та вказує на необхідність зміни підходів щодо контролінгу доходів та витрат на підприємстві з метою забезпечення підвищення рівня його конкурентоспроможності на світових ринках компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування. При цьому, на нашу думку, доцільно орієнтуватися на не перевищення середнього рівня співвідношення операційних витрат і доходів, що сформований за даними звітності вибірки підприємств-конкурентів – 0,95 у 2013 р. У цьому разі резерв збільшення операційного прибутку для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», який забезпечується за рахунок функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві, становить 123 380,9 тис. грн.

Також певні резерви щодо покращення фінансового стану підприємств промисловості України існують в частині оптимізації сукупних витрат, на що вказує динаміка відношення сукупних витрат до чистих доходів протягом 2008-2013 рр. Найнижчий рівень сукупних витрат був досягнутий в промисловості країни у 2008 р., коли на 1 грн. чистих доходів припадало 99,57 коп. сукупних витрат, що забезпечувало загальну прибутковість функціонування промислових підприємств.

Протягом 2008-2013 рр. відбулося поступове нарощення цього показника, яке вказує на загальне зниження ефективності функціонування в промисловому виробництві та перехід від прибуткового режиму функціонування підприємств промисловості до збиткового, оскільки рівень сукупних витрат зріс та склав 1,0029.

За таких умов розрахунковий обсяг резерву скорочення сукупних витрат в промисловості для 2013 р. становить 11333,2 млн. грн., що відповідає приросту чистого прибутку у розмірі 9179,9 млн. грн.

Як видно з рис. 1.8, незадовільний стан управління формуванням фінансових результатів на промислових підприємствах України призвів до формування за підсумками роботи у 2013 р. чистого збитку в розмірі 4535,2 млн. грн., що становить 20,2% чистого збитку, отриманого за економікою країни в цілому.

При цьому протягом 2011-2013 рр. спостерігалася стрімка тенденція до скорочення чистого фінансового результату у промисловості, підприємства якої у 2011 р. отримали 31961,6 млн. грн. чистого прибутку, що становило 47,1% від загальних обсягів чистого прибутку, генерованого діяльністю всіх підприємств в Україні.

У 2014 р. через ускладнення умов господарювання воєнно-політичною ситуацією чистий збиток підприємств промисловості України (без врахування підприємств Криму) склав 87731 млн. грн., що, з урахуванням у цілому рентабельної операційної діяльності цієї сукупності підприємств за відповідний період, вказує на те, що основними чинниками цієї ситуації стала збитковість фінансової та інвестиційної діяльності, а також виникнення надзвичайних витрат в умовах фарс-мажорних обставин функціонування.

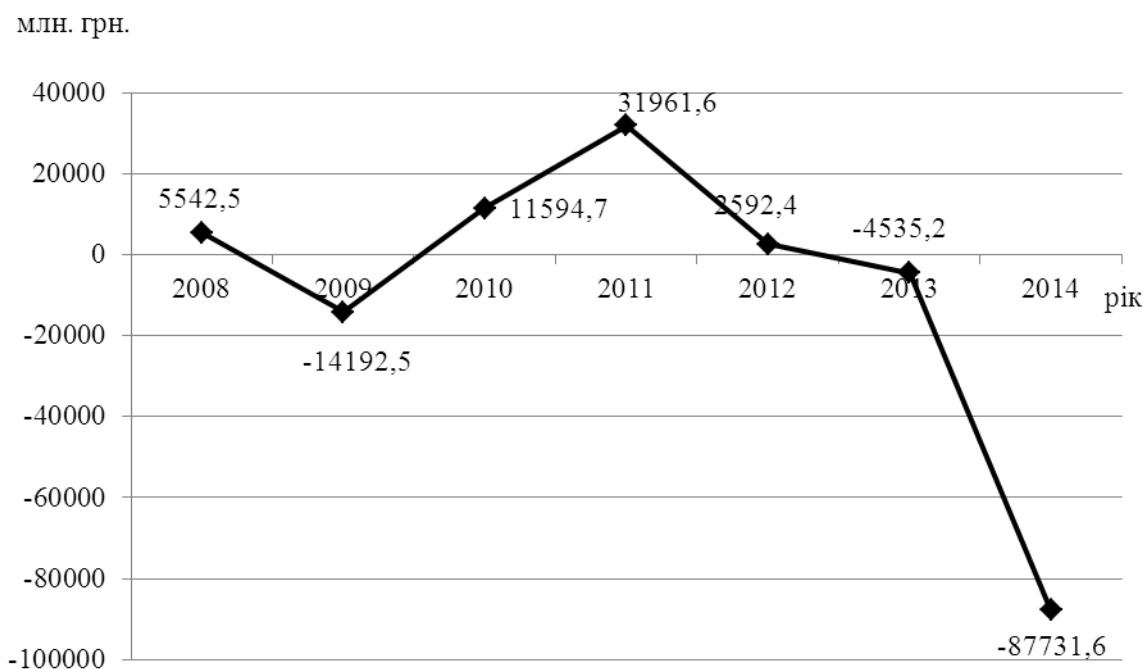


Рис. 1.8. Динаміка чистого прибутку промислових підприємств України у 2008-2014 рр.*

* 2014 р. без результатів діяльності підприємств тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м.Севастополя

Джерело: за даними Державної служби статистики України [123]

Слід зазначити, що виявлений нами резерв щодо скорочення сукупних витрат та збільшення обсягів чистого прибутку за рахунок впровадження систем фінансового контролінгу у 2013 р. у 2,02 рази перевищує обсяги сформованого чистого збитку на підприємствах промисловості у відповідному періоді. Тобто запас антикризового регулювання для забезпечення прибуткової діяльності промислових підприємств складав 50,6% від розрахункового обсягу резерву приросту чистого прибутку.

Порівнюючи динаміку рентабельності власного капіталу ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» з показниками основних світових конкурентів у галузі виробництва компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування (рис. 1.9), можна зробити висновок,

що 2013 р. в цілому характеризувався погіршенням ефективності функціонування підприємств галузі для їх власників.

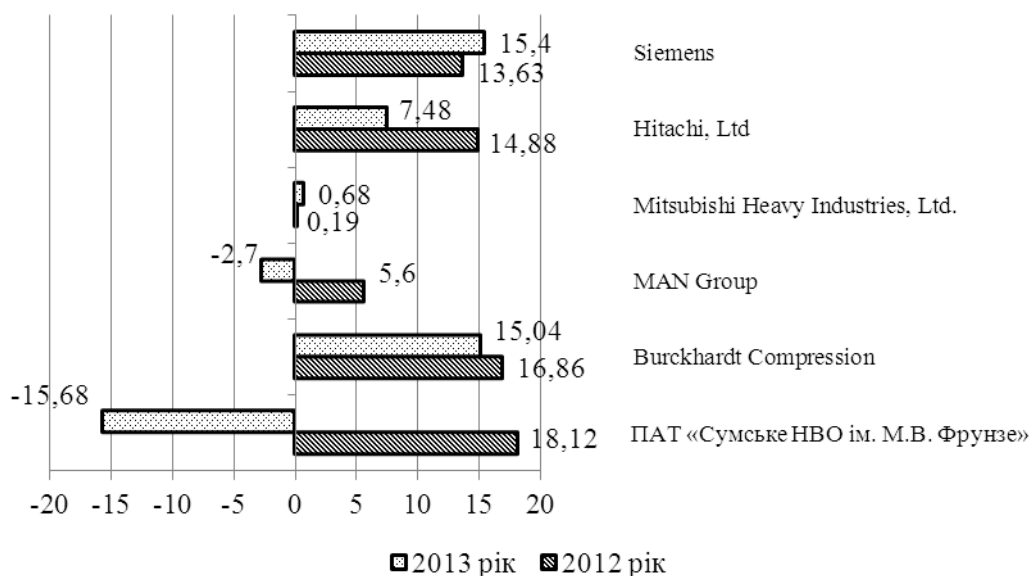


Рис. 1.9. Рентабельність власного капіталу підприємств-конкурентів у галузі виробництва компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування у 2012 та 2013 рр., %

Джерело: власні розрахунки за даними оприлюдненої фінансової звітності підприємств [143, 227, 228, 231, 232, 235]

У всіх досліджуваних підприємств, крім Siemens, відбулося зменшення відносної величини чистого прибутку, отриманого у розрахунку на 1 грошову одиницю власного капіталу. Проте найбільш складна ситуація спостерігалася на українському підприємстві ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», яке, маючи у 2012 р. найвищий рівень рентабельності власного капіталу серед досліджуваних підприємств (18,12%), у 2013 р. отримало 15,68 чистого збитку у розрахунку на 1 гривню власного капіталу. Це було зумовлено як погіршенням показників ефективності операційної діяльності, які аналізувалися вище, так і низькою ефективністю фінансової та інвестиційної діяльності в частині

збалансування відповідних доходів і витрат, оптимізації витрат підприємства в цілому.

Система фінансового контролінгу повинна забезпечувати динамічну рівновагу бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього та трансформації внутрішнього середовища, базовими ознаками якої є додержання підприємствами певних правил фінансування.

Зміст золотого правила фінансування полягає в необхідності узгодження строків, на які мобілізуються фінансові ресурси, зі строками, на які вони вкладаються в реальні чи фінансові інвестиції. Золоте правило фінансування називають також золотим банківським правилом, або правилом конгруентності (узгодженості (паралельності) строків). За цим правилом фінансовий капітал повинен бути мобілізований на строк, не менший того, на який даний капітал заморожується в необоротних та оборотних активах підприємства.

Як видно з рис. 1.10, золоте правило фінансування за зведеним балансом промислових підприємств України не додержується, що вказує на системне порушення цього правила більшістю таких підприємств і опосередковано вказує на доцільність впровадження систем фінансового контролінгу на них для забезпечення покращення і стабілізації фінансового стану. Для підприємств, які дотримуються правила конгруентності співвідношення необоротних активів і довгострокових джерел фінансування повинно бути більше 1, що свідчить про формування додатної величини власного оборотного капіталу як необхідної ознаки ліквідності та платоспроможності підприємства.

У промисловості України за зведеним балансом підприємств цей показник протягом всього періоду спостережень був нижче, ніж 1, хоча і демонстрував тенденцію до зростання. Так, якщо у 2006 р. довгостроковими джерелами було забезпечено лише 83,3% необоротних активів промислових підприємств України, то у 2013 р. – 91,7%, а у 2014 р. – 94,9%. Проте в цілому за сукупністю таких підприємств більшість з них

залишається неплатоспроможною. Це вказує на необхідність формування спеціальної системи управління фінансовими ресурсами і фінансовими потоками на промислових підприємствах – фінансового контролінгу з метою відновлення платоспроможності.

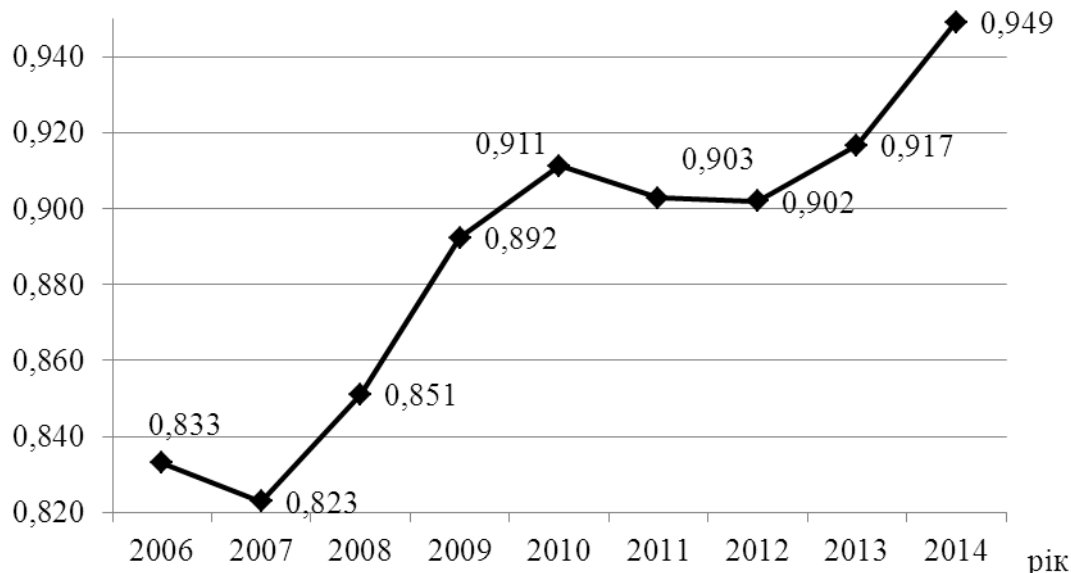


Рис. 1.10. Динаміка коефіцієнта відношення необоротних активів до обсягу довгострокових джерел фінансування за зведеним балансом промислових підприємств України у 2006-2014 рр., одн.*

* 2014 р. без результатів діяльності підприємств тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Як видно з рис. 1.11, відсутність власного оборотного капіталу і використання короткострокових джерел фінансування для формування необоротних активів є типовою ситуацією для підприємств – виробників компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування. Це пов'язано з традиційною важкою структурою балансу машинобудівних підприємств, виробництво яких є фондомістким і вимагає значних інвестиційних витрат на формування основних фондів виробничого

призначення. Це зумовлює вищий рівень операційного ризику у підприємств цієї галузі, порівняно з іншими виробництвами, та, відповідно, дозволяє стверджувати, що саме на підприємствах машинобудування існує більш гостра потреба організації ефективного функціонування систем фінансового контролінгу, спрямованих на оптимізацію витрат і управління фінансовими ризиками.

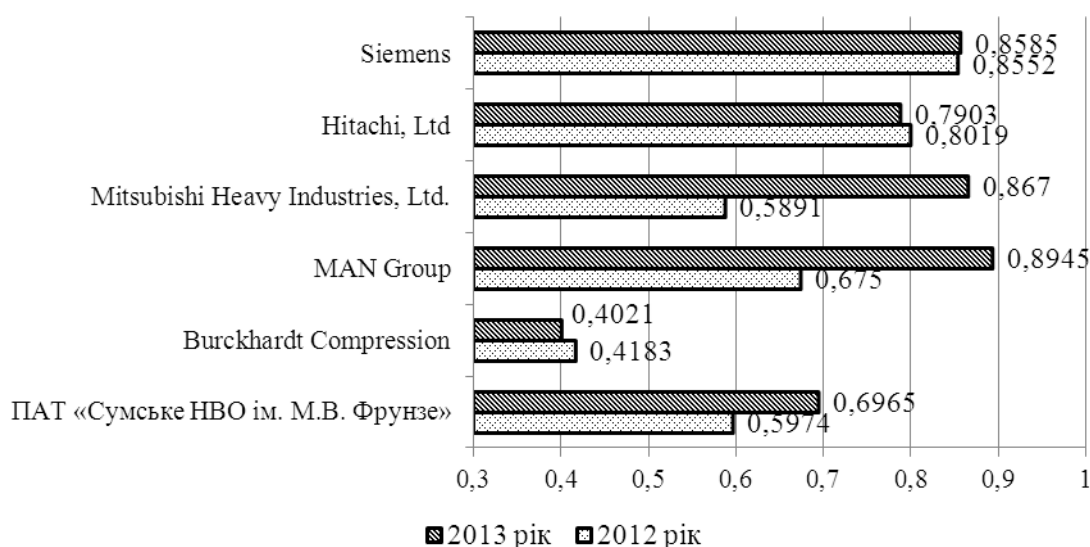


Рис. 1.11. Динаміка коефіцієнта відношення необоротних активів до обсягу довгострокових джерел фінансування ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» у порівнянні з основними світовими конкурентами у галузі виробництва компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування у 2012 та 2013 рр., одн.

Джерело: власні розрахунки за даними фінансової звітності підприємств [143, 227, 228, 231, 232, 235]

Крім правила фінансування, забезпечення стабільної рівноваги в діяльності підприємства вимагає ще й дотримання золотого правила економіки, яке встановлює вимоги щодо збалансованості темпів зміни основних фінансово-економічних показників – чистого прибутку, чистого доходу від реалізації, обсягів власного капіталу і сукупних активів. Виконання золотого правила економіки дозволяє досягти зростання показників ефективності використання фінансових ресурсів

(рентабельності активів, власного капіталу і продажів), прискорення оборотності активів і капіталу, а також зростання фінансової незалежності підприємства.

Як видно з табл. 1.13, золоте правило економіки за зведеними даними промислових підприємств України не дотримувалося, що в цілому вказує на низьку ефективність фінансового менеджменту на більшості з таких підприємств.

Таблиця 1.13

Оцінка збалансованості динаміки фінансово-економічних показників промислових підприємств України за «золотим правилом економіки» у 2008-2013 рр.*

Темп зростання, %	Рік				
	2009	2010	2011	2012	2013
чистого прибутку	-356,07	181,70	275,66	8,11	-274,94
чистого доходу	86,81	132,11	124,94	103,56	96,10
власного капіталу	104,02	103,35	109,38	113,30	129,32
сукупних активів	112,07	111,65	113,10	104,35	121,40

* Дані 2014 р. не наводяться з огляду на їх незіставність з показниками попередніх періодів через виключення результатів діяльності підприємств тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

При цьому протягом 2011-2013 рр. спостерігалось поступове погіршення стану збалансованості динаміки основних фінансово-економічних показників підприємств. Найгірша ситуація після кризового 2009 р. виникла за підсумками 2013 р., для якого характерними були загальна збитковість промисловості України, погіршення показників ділової активності.

Проте, оскільки темп зростання власного капіталу за зведеним балансом промислових підприємств України у 2013 р. перевищував темп зростання сукупних активів, відбулося покращення структури джерел фінансування діяльності підприємств промисловості, зростання рівня їх

фінансової автономії з відповідним зниженням залежності від кредиторів. Але з огляду на загальну збитковість промислової діяльності у 2013 р. таке покращення показників фінансової стійкості не було зумовлене позитивними результатами роботи фінансових служб підприємств щодо нарощення власного капіталу за рахунок мобілізації внутрішніх можливостей (накопичення нерозподіленого прибутку). Головним фактором підвищення фінансової незалежності промислових підприємств у 2013 р. стало збільшення обсягів власного капіталу за зведеним балансом у зв'язку із створенням нових підприємств і поповненням зареєстрованого капіталу тих, що функціонували в попередні періоди).

Як видно з таблиці 1.14, золоте правило економіки не дотримувалося на жодному з підприємств-конкурентів у галузі світового виробництва компресорного обладнання та газоперекачувального устаткування.

Таблиця 1.14

**Оцінка збалансованості динаміки фінансово-економічних показників
ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» у порівнянні з основними
світовими конкурентами 2013 р.**

Показник	Підприємство					
	Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе	Burckhardt Compression	MAN Group	Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.	Hitachi, Ltd	Siemens
Темп зростання чистого прибутку, %	-74,34	98,3	-44,75	396,62	57,59	102,97
Темп зростання доходу від реалізації, %	69,83	121,35	99,32	99,89	93,54	98,04
Темп зростання власного капіталу, %	85,87	110,16	92,81	109,48	114,61	91,09
Темп зростання сукупних активів, %	98,96	108,66	115,59	99,27	104,15	94,17

Джерело: власні розрахунки за даними оприлюдненої фінансової звітності підприємств [143, 227, 228, 231, 232, 235]

Проте найгірші показники динаміки фінансово-економічних показників у 2013 р. спостерігалися у ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе». Підприємство перейшло від прибуткового режиму функціонування до збиткового і не отримало у 2013 р. чистого прибутку. Розмір чистих втрат підприємства склав 74,34% від обсягу чистого прибутку 2012 р. Скорочення відбулося також і в частині формування чистого доходу, власного капіталу та сукупних активів підприємства.

Досліджуючи співвідношення між темпами зростання фінансово-економічних показників «золотого правила економіки» ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе», можна бачити втрату рентабельності продажів, власного капіталу та активів в цілому, зниження оборотності власного капіталу і активів підприємства, посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Серед інших підприємств-конкурентів збитковість діяльності у 2013 р. спостерігалася лише у MAN Group, де чисті втрати прибутку склали 44,75% від обсягу чистого прибутку 2012 р. Але дане підприємство має можливість відновити свій фінансовий стан у наступних періодах, оскільки втрата рентабельності супроводжувалася прискоренням оборотності активів і капіталу.

Таким чином, наведені дані опосередковано відбивають загальну неефективність методів планування, обліку та аналізу, що використовуються промисловими підприємствами в Україні, а також прорахунки в роботі служб фінансового менеджменту, пов'язані із низькою узгодженістю їх роботи, відсутність чітко визначеної стратегії та тактики ведення фінансової діяльності. А отже, сучасні умови функціонування промислових підприємств, з одного боку, вимагають термінового реформування системи управління з метою подолання неплатоспроможності, забезпечення стабільної ліквідності та фінансової стійкості, підвищення ефективності і забезпечення подальшого успішного

господарювання, з іншого боку, створюють підґрунтя для запровадження контролінгових технологій в управлінський процес.

Основними чинниками, які стримують розвиток вітчизняних промислових підприємств, залишаються скорочення попиту на внутрішньому та зовнішніх ринках та недостатність фінансових ресурсів.

Протягом 2008-2015 рр. обмеження доступу до традиційного ринку Росії, низька конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках через високі вимоги до якості, низька енергоефективність виробництва (енергоспоживання на промислових підприємствах в Україні, на які припадає близько 77% загального споживання енергоносіїв серед видів економічної діяльності, перевищує відповідний показник за країнами-членами Європейського Союзу майже в 4 рази), високий рівень зношення основних засобів у промисловості (в 2014 р. він становив 57,3%) призвели до зниження обсягів промислового виробництва як окремих підприємств, так і промислового сектору економіки України в цілому (з 27,8% загального обсягу валового внутрішнього продукту у 2008 р. до 18% у 2015 р.).

Створення передумов для виходу на нові ринки потребує підвищення інноваційно-інвестиційної активності в промисловому секторі економіки, модернізації виробничого потенціалу, оновлення складу та покращення якості продукції. Враховуючи це, системи ФКП вітчизняних промислових підприємств, на відміну від закордонних, мають бути орієнтовані, у першу чергу, на вирішення завдань зростання прибутковості та оптимізації витрат як основи для створення та підвищення ринкової вартості підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Основною ідеєю концепції, що обґрунтовується автором, є розгляд фінансового контролінгу як головної компоненти стратегічного фінансового управління на підприємстві, що засновано ознаках

фінансового контролігу, які вказують на існування багатьох спільних аспектів (цілі та завдання, інструментарій тощо) в системах стратегічного управління та контролінгу, які є взаємопов'язаними та взаємоінтегрованими. До таких ознак фінансового контролінгу, насамперед, належать: орієнтація на інформаційне забезпечення прийняття обґрунтованих та оптимальних управлінських рішень; єдність оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень; системність і комплексність, спрямована на отримання позитивного синергетичного ефекту від поєднання різних функцій, методів та прийомів; прикладний характер; забезпечення постійного нарощення фінансового потенціалу та повного використання позитивних можливостей від дії довгострокових факторів розвитку підприємства.

2. У сучасній теорії та практиці прийнято вирізняти два наукові напрями щодо визначення сутності поняття «контролінгу»: англо-американський, в якому контролінг як синонім управлінського обліку являє собою збір, обробку і класифікацію інформації про діяльність підприємства, а також надання цих даних внутрішнім користувачам інформації для вироблення і обґрунтування управлінських рішень, та континентальний (європейський або німецький) – розглядається як система координації планування і контролю або інформаційної підтримки менеджменту в цілому.

3. Дослідження наявних у сучасній вітчизняній і закордонній літературі дефініцій поняття «контролінг» дозволяє виділити три підходи щодо його трактування: 1) процесно-функціональний, що зосереджує увагу на винятковій ролі контролінгу в підтримці та забезпеченні функцій і напрямів реалізації процесу управління; 2) концептуально-процесний, який ідентифікує категорію контролінгу через концептуальну систему поглядів, принципів і підходів щодо ефективної організації досягнення цілей суб'єкта господарювання (фірми, підприємства); 3) системний, у якому інтегровано синтезуються елементи двох інших підходів і робиться спроба

комплексного відображення всіх можливих аспектів змісту та сутності даного поняття.

На основі узагальнення науково-методичних підходів щодо визначення сутності фінансового контролінгу, його функціонального призначення, фінансовий контролінг доцільно розуміти як функціональну підсистему інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту на підприємстві, яка передбачає комплексне використання методів, технологій та інструментів аналізу, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення для вчасного виявлення впливів прийнятих управлінських рішень і результатів їх реалізації на фінансовий стан та ринкову вартість підприємства з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту, максимально ефективного використання фінансових ресурсів, оптимальної організації фінансових потоків, досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах змінюваності зовнішнього та внутрішнього середовища. При такому трактуванні: 1) забезпечується системне бачення місця фінансового контролінгу в забезпечені інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень щодо організації ефективного формування, використання та розподілу фінансових ресурсів підприємств та оптимальної організації фінансових потоків на підприємстві, а також оцінки планових та фактичних результатів виконання таких рішень; 2) підкреслюється, що повноцінне функціонування системи фінансового контролінгу, тобто досягнення максимально позитивного ефекту в управлінні всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання та мінімізації часу між прийняттям, реалізацією управлінських рішень та отриманим у ході їх виконання результатом, можливе за умови комплексного поєднання, синхронізації та співкоординації таких функцій фінансового менеджменту як аналіз, планування, внутрішній контроль і інформаційне забезпечення; 3) передбачається обов'язкове інтегрування фінансового контролінгу в систему стратегічного фінансового управління

підприємством у якості методичного та інформаційного забезпечення процесу розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства.

4. Доведено, що відмінність принципів організації фінансів підприємств зумовлює необхідність диференціації об'єктів фінансового контролінгу для суб'єктів господарювання, що діють на умовах комерційного розрахунку, неприбуткової діяльності та кошторисного фінансування. Якщо для комерційного розрахунку – це прибуток и ринкова вартість підприємства, то для неприбуткових підприємств – грошові потоки, що мають бути ефективно сформовані та перерозподілені відповідно до їх цільового призначення; для підприємств, які функціонують на принципах бюджетного або кошторисного фінансування – рівень покриття витрат доходами.

5. У результаті дослідження удосконалено концептуальну модель організації системи фінансового контролінгу на основі визначення загальних та спеціальних функції контролінгу, конкретизації цілей та завдань оперативно-тактичної, стратегічної та організаційно-методичної підсистем, об'єктів, суб'єктів (центрів відповідальності), принципів та елементів (методологічне та організаційно-технічне забезпечення, інформаційна система). Вона базується на системному підході до організації процесу управління і забезпечує ефективну організацію збору, реєстрації, обробки та представлення первинної інформації про діяльність центрів відповідальності для їх бюджетування, аналізу і контролю з метою прийняття управлінських рішень внутрішніми користувачами.

6. Вивчення методологічного інструментарію, який може використовуватися в системах оперативного та стратегічного фінансового контролінгу дозволило зробити висновок про виняткову роль у забезпеченні їх ефективного функціонування групи специфічних методів, застосування яких спрямоване на реалізацію функціональних завдань фінансового контролінгу. Вивчено розподіл інструментів фінансового контролінгу на ті, що використовуються лише в системі стратегічного або

оперативного контролінгу, та такі, що мають універсальний характер і можуть застосовуватися при здійсненні контролінгових процедур на будь-якому рівні управління фінансами підприємств – як стратегічним, так і тактичному. У розділі подано результати дослідження інструментів системи фінансового контролінгу на підприємстві в контексті реалізації технологічного циклу відповідного процесу, яке дозволило уточнити їх класифікацію за призначенням для обґрунтованого вибору найбільш ефективних. Така класифікація передбачає врахування можливостей комбінування інструментів і методів, що зумовлює їх розподіл на елементні (використовують як самостійно для розв'язання певних управлінських завдань фінансового контролінгу, так і у складі інтегрованих комплексів методів та прийомів, спрямованих на досягнення складних завдань у межах реалізації системи взаємопов'язаних цілей) та комплексні (інтегровані комплекси методів та прийомів).

7. У контексті трансформації систем фінансового контролінгу у базові компоненти стратегічного фінансового управління та еволюційного розвитку методологічного інструментарію на основі комбінування елементних методів і прийомів встановлено, що особливого значення у сучасних системах фінансового контролінгу набуває застосування концепцій та моделей вартісно-орієнтованого управління (VBM), спрямованого на максимізацію ринкової вартості акцій компанії та зростання цінності бізнесу для власників.

8. У розділі проведено дослідження динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності промислових підприємств України, яке дозволило виявити низку негативних явищ і процесів, які прямо і опосередковано вказують на необхідність запровадження контролінгових технологій в управлінський процес: 1) низька рентабельність та тенденція до зниження рентабельності операційної діяльності (з 4,9% у 2008 р. до 3,0% у 2013 р., що на 0,9% нижче середньої рентабельності підприємств України в цілому); 2) втрата промисловими підприємствами лідерських

позицій за показниками рентабельності порівняно з підприємствами інших видів економічної діяльності (починаючи з 2009 р. рентабельність промисловості була нижче за відповідний показник підприємств України в цілому в середньому на 1,16%); 3) високий рівень (98 коп. операційних витрат у розрахунку на 1 грн. доходів операційної діяльності у 2013 р.) і незадовільна динаміка співвідношення витрат і доходів підприємств промисловості, яка свідчить про наявні невикористані резерви щодо мінімізації витрат; 4) загальне зниження ефективності функціонування в промисловому виробництві та перехід від прибуткового режиму функціонування підприємств промисловості до збиткового (рівень сукупних витрат зріс та склав у 2013 р. 1,0029, обсяг чистих збитків становив 4535,2 млн. грн. або 20,2% чистого збитку, отриманого за економікою країни в цілому); 5) наявність невикористаних резервів щодо підвищення фінансових результатів і зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат (запас антикризового регулювання для забезпечення прибуткової діяльності промислових підприємств складає 50,6% від розрахункового обсягу резерву приросту чистого прибутку); 6) відсутність фінансової рівноваги за золотим правилом фінансування, низька ліквідність та платоспроможність промислових підприємств, формування ознак кризового фінансового стану в промисловості України в цілому (протягом 2006-2013 рр. коефіцієнт співвідношення необоротних активів і довгострокових джерел фінансування за сукупністю промислових підприємств України був нижче 1; у 2013 р. довгостроковими джерелами було забезпечено лише 91,7%, що зумовило відсутність у підприємств власного оборотного капіталу); 7) поступове погіршення стану збалансованості динаміки основних фінансово-економічних показників підприємств.

Результати дослідження розділу 1 дисертації опубліковані у [153, 158, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 186, 239, 240].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Концептуальні положення ефективної організації фінансового контролінгу на промисловому підприємстві

Як показало попереднє дослідження теоретичних аспектів організації фінансового контролінгу на підприємстві, фінансовий контролінг являє собою відносно нову концепцію управління, яка забезпечує інтегроване, на основі загальній підпорядкованості досягненню цілісної системи стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємства, управління формування, використанням і розподілом його фінансових ресурсів, фінансових результатів та рухом грошових коштів.

Для забезпечення ефективної реалізації процесу організації систем фінансового контролінгу необхідно здійснювати його чітке структурування за певними етапами і стадіями, виходячи із поставлених завдань і доцільної, з позиції логіки, оптимальності та ефективності, послідовності їх реалізації. При цьому завершеність певного етапу визначається отриманням цільового результату необхідної якості. На рис. 2.1 нами подано відповідні результати дослідження в частині поглиблення практиологічно-функціонального змісту процесу організації системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві. На нашу думку, ефективна організація систем фінансового контролінгу має передбачати контроль ефективності проходження кожного з її етапів на предмет завершеності виконання поставлених завдань, досягнення цілей і отримання необхідних результатів.



Рис. 2.1. Праксіологічно-функціональний зміст організації системи ФКП
(розроблено автором)

Виділимо особливості фінансового контролінгу промислових підприємств, які необхідно враховувати при формуванні відповідної управлінської організаційної структури, методології та практичного інструментарію реалізації контролінгових процедур:

- необхідність визначення етапів, напрямків, форм і способів реалізації фінансової стратегії;
- орієнтація на забезпечення довгострокового функціонування підприємства на ринку та задоволення інтересів зацікавлених суб'єктів;
- наявність оперативної релевантної інформації про стан екзогенних факторів, що впливають на здійснення господарської діяльності підприємства, концентрація на постійному моніторингу ключових показників зовнішнього середовища;
- зосередження уваги на врахуванні особливостей ведення економічної діяльності, в сфері реалізації якої спеціалізується підприємство;
- забезпечення оперативності даних про фінансово-господарську діяльність структурних підрозділів;
- управління станом руху грошових коштів, формування та використанням фінансових ресурсів, значними фінансовими ризиками;
- методичне забезпечення трансферного ціноутворення в системі внутрішньогосподарського обороту підприємства, а також зовнішньоекономічної діяльності

Формування облікової та планово-аналітичної інформації в межах фінансового контролінгу неможливо без створення системи бюджетування та управлінської звітності у формі автоматизованих інформаційних систем управління.

Узгодженість та скоординованість планових показників діяльності підприємства та можливість відслідковування факторів їх формування в системах фінансового контролінгу досягаються за рахунок формування системи показників, яка базується на облікових даних та є важливим

інформаційним інструментом, що належить до неформалізованих методів контролінгу.

Ефективна організація системи фінансового контролінгу вимагає обґрунтованого вибору типу такої системи. Сучасні підприємства мають можливість використовувати для побудови систем контролінгу логіко-дедуктивні (Du-Pont, ZVEI) та емпірико-індуктивні (RL, BSC) системи показників. Кожна з них має властиві їй методологічні переваги та недоліки (табл. 2.1), які мають враховуватися при обґрунтуванні вибору типу системи показників для організації системи фінансового контролінгу підприємства.

На нашу думку, з точки зору застосування фінансового контролінгу в процесі прийняття рішень щодо формування та реалізації фінансової стратегії підприємства одним з дієвих інструментів розв'язання завдань оцінки стратегії, виявлення резервів для покращення бізнес-процесів є збалансована система показників (BSC), методологію якої було узагальнено розглянуто раніше. Революційний характер даної концепції полягає у зміщенні ракурсу дослідження з оцінки виключно фінансових індикаторів ефективності функціонування компанії, як це історично здійснювалося, на значно ширше коло категорій, до яких, окрім фінансової сфери, також традиційно включають такі напрямки, як оцінка бізнес-процесів, клієнтури та можливостей розвитку і зростання суб'єкта господарювання.

Для вдалого впровадження збалансованої системи показників на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів, оскільки імплементація даної теорії у щоденну діяльність підприємства є досить трудомістким і складним процесом.

Система показників стратегічного фінансового контролінгу має враховувати стратегічні орієнтири розвитку промислового підприємства та бути зорієнтована на досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання.

Порівняльна характеристика систем показників, що можуть використовуватися в межах системи фінансового контролінгу підприємства (складено на основі [215, 101, 8])

Система	Сутність	Недоліки	Переваги
Логіко-дедуктивні системи			
Du-Pont	аналіз впливу на рентабельність капіталу зміни рентабельності продажів, швидкості обороту та чинників їх формування	можливість використання лише в оперативному контролінгу, оскільки передбачає максимізацію прибутку тільки у короткостроковій перспективі	– простота використання; – орієнтація на підвищення рентабельності; – можливість факторного аналізу формування рентабельності та виявлення резервів щодо її зростання
ZVEI	аналіз розвитку (обсяги бізнесу, персонал, результативність) та структурний аналіз (рентабельність й ліквідність)	складність практичного застосування та трудомісткість використання (потребує аналітичної обробки близько 200 основних та допоміжних показників)	– можливість обґрунтування як оперативних, так і стратегічних рішень; – високий рівень опрацювання методики використання (наявність інструктивних матеріалів та каталогу показників з поясненням порядку їх розрахунку й особливостей застосування)
Емпірико-індуктивні системи			
RL	показники річної звітності, корпоративного та стратегічного контролінгу	– головний акцент на показниках ліквідності та рентабельності; – недостатня увага немонетарним показникам	– універсальний характер (застосування в системах як оперативного, так і стратегічного фінансового контролінгу); – помірна трудомісткість облікових та розрахунково-аналітичних процедур
BSC	фінанси, ринок (клієнти), внутрішні процеси та виробництво, персонал, інфраструктура	можливість викривлення інформації через низку обмежень та припущень в процесі прогнозування	– універсальний характер (застосування в системах як оперативного, так і стратегічного фінансового контролінгу); – охоплює основні аспекти діяльності підприємства; – орієнтована на наявність зворотного зв'язку між рівнями управління

При цьому стратегічними параметрами фінансового контролінгу є здатність досягти збільшення рентабельності діяльності промислового підприємства, своєчасно виконувати свої довгострокові зобов'язання,

дотримуватися високого рівня фінансової стійкості та фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі, підвищувати ринкову вартість суб'єкта господарювання.

Важливо зауважити, що основними етапами аналізу і контролю системи стратегічних показників є формування показників, їх моніторинг, оцінка результатів моніторингу, додаткові коригування граничних значень контрольних параметрів діяльності та окремих стратегічних рішень.

Показники тактичного фінансового контролінгу мають контролювати здатність покривати найбільш термінові зобов'язання, швидкість обороту капіталу та активів, рівень ефективності виробництва продукції та ін.

Оперативні бюджети підприємства являють собою складну систему взаємопов'язаних елементів, тому для вибору оптимального бюджету доцільно використовувати такі показники, як рентабельність власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, величина чистого прибутку, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

При цьому необхідно відмітити, що перелік зазначених показників не є вичерпним, також є ряд показників, які рекомендується розраховувати як у рамках стратегічного, так і тактичного фінансового контролінгу (економічна додана вартість (EVA), збалансована система показників (BSC), EBITDA та ін.). Наприклад, додана вартість (новостворена вартість) – це показник, який узагальнено відображає результативність діяльності підприємства завдяки тому, що саме додана вартість розподіляється між усіма учасниками, пов'язаними з виробництвом продукції, у формі заробітної плати, відсотків за залучений капітал, дивідендів і податків, а частина вартості може залишатися на підприємстві для його подальшого розвитку [2].

Для підвищення практичної ефективності заходів контролінгових процедур у рамках впровадження BSC на підприємстві має виконуватися

ряд концептуальних умов, серед яких головною є дотримання чіткого алгоритму розробки та впровадження концепції, а також науково обґрунтований підхід до формування стратегічних цілей за проєкціями та їх трансляцію на мову конкретних індикаторів. Існує ряд схем з розроблення BSC на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства. Узагальнений процес розробки BSC можна відобразити у вигляді схеми (рис. 2.2).



Рис. 2.2. П'ятиетапна модель впровадження BSC [186]

Узагальнюючи розроблені прикладні аспекти та систематизовані теоретичні рекомендації щодо впровадження концепції Balanced Scorecard, послідовність введення її на підприємстві буде виглядати таким чином:

- проведення багаторівневої декомпозиції стратегічних цілей за ключовими проєкціями;
- вибір ключових показників ефективності для кожної мети;
- визначення критеріального значення кожного показника з урахуванням їх взаємозв'язку (визначення параметрів зміни індикаторів можна відслідкувати на основі проведеного моделювання за методом багатofакторної множинної регресії);

- встановлення зон відповідальності кожного менеджера;
- розробка процедури контролю досягнення цілей, а за необхідності процедури коректування цілей і критеріальних значень показників ефективності;
- формування системи мотивації співробітників підприємства на досягнення поставлених цілей [77].

Не менш важливим моментом у процесі контролінгу реалізації стратегічних цілей є вибір ключових показників ефективності – факторів цінності, динаміка яких дасть змогу визначити результативність і прогрес у ході імплементації фінансової стратегії. По суті, фактором цінності можна назвати будь-яку змінну, яка впливає на ринкову вартість підприємства.

Для того, щоб ефективно використовувати фактори цінності бізнесу, слід визначити головний серед них, який найбільшою мірою впливає на цінність, а потім впроваджувати систему параметрів діяльності компанії у розрізі центрального критерію. Необхідно добирати такі показники, сутність яких є чіткою та зрозумілою, для чого можливо на початкових етапах впровадження системи фінансового контролінгу визначити на корпоративному рівні методологію їх розрахунку [119].

Відповідно до Т. Коупленда, Т. Мурріна і Дж. Коллера [88] правильне визначення факторів цінності потребує дотримання трьох важливих принципів:

- фактори цінності мають бути напряду пов'язані зі створенням цінності для акціонерів і з необхідною деталізацією доведені до всіх рівнів організації;
- при встановленні цільових нормативів і при оцінці результатів діяльності фактори цінності слід виражати як фінансовими, так і операційними ключовими показниками діяльності;
- фактори цінності мають відображати як поточну діяльність, так і довгострокові перспективи зростання.

У системі фінансового контролінгу фактори цінності можна використовувати на трьох рівнях діяльності підприємства:

- загальний рівень, де основою розрахунку рентабельності вкладених інвестицій слугує прибуток від основної діяльності в поєднанні з показниками капіталу, що інвестується;
- рівень так званої ділової одиниці, де доцільно розглядати такі параметри, як база клієнтів;
- низовий рівень, де, щоб пов'язати конкретні рішення спеціалістів організації з факторами цінності бізнесу, необхідна гранична деталізація.

Процес визначення факторів цінності складається з трьох стадій:

- розпізнавання – побудова дерева цінності, яке б виявляло систематичний зв'язок оперативних елементів бізнесу з процесом створення його цінності;
- встановлення пріоритетів – визначення факторів, які чинять найбільш сильний вплив на цінність;
- інституціоналізація – введення ключових факторів цінності в набір цільових нормативів і в систему оцінки роботи підприємства [88].

Під час визначення ключових факторів створення цінності компанії та розмежування їх на показники діяльності окремих підрозділів слід також приділити увагу такому аспекту, як призначення відповідальних осіб за досягнення запланованого рівня означених показників та розробка системи мотивації, що дозволить компанії використовувати потенціал не тільки ключових характеристик її діяльності, але й інтелектуальний потенціал менеджерів різних рівнів.

Однак для того, щоб правильно та адекватно підібрати ключові показники, необхідно з'ясувати сутність і зміст кожної з перспектив, які включено до BSC. У рамках проекції клієнтури підприємству необхідно з'ясувати, яким чином мають сприймати його споживачі для досягнення максимально позитивного ефекту. Для цього доцільно виокремити одну чи

кілька груп цільових сегментів і конкретизувати цілі та завдання кожного з них. Крім того, необхідно з'ясувати, яким чином будуть здійснюватися взаємовідносини між суб'єктом господарювання та його цільовою аудиторією, наприклад, через призму лідерства за продукцією, максимально тісної взаємодії зі споживачами чи відмінного обслуговування тощо. Ключовими показниками за проекцією клієнтури мають бути частка ринку, показники, що характеризують асортимент продукції (кількісні та якісні параметри) тощо. У проекції, яка пов'язана з внутрішніми бізнес-процесами, необхідно визначити ключові параметри, удосконалення яких дасть змогу покращити обслуговування клієнтів. У рамках даної групи необхідно звернути увагу на рівень завантаженості потужностей, ефективність виробничих процесів тощо. Проекція розвитку та зростання підприємства визначається кваліфікацією та продуктивністю персоналу. Дана перспектива є основою для досягнення цілей груп вищого рівня, тобто напрямку фінансів, клієнтури та бізнес-процесів, оскільки, саме з'ясувавши ключові цілі за цими сферами, підприємство має можливість виявити та виправити певні недоліки організації трудової діяльності, інформаційного забезпечення, корпоративного мікроклімату, котрі могли б стати перешкодами для досягнення зазначених цілей. Саме тому показники за даною групою мають бути досить ретельно відібрані, оскільки дадуть змогу ліквідувати результати впливу негативних факторів і забезпечити стабільний розвиток компанії у довгостроковій перспективі. Фінансова проекція генерує позитивні результати описаних раніше напрямків і дає можливість покращити фінансові показники компанії та збільшити її вартість [182].

Як видно з рис. 2.3, усі перспективи BSC є взаємопов'язаними, а тому цілі, визначені для кожної з них, мають корелювати між собою. Цю тезу необхідно враховувати і при виборі ключових індикаторів, які відобразатимуть рух підприємства у реалізації його цілей різних рівнів ієрархії.



Рис. 2.3. Трансляція стратегії через призму проєкцій збалансованої системи показників

Для більш повного уявлення про параметри, які включено до BSC, подано у таблиці А.5 додатку А. Дані табл. А.5 ілюструють підходи різних науковців до компонування набору індикаторів за основними проєкціями BSC. Варто зауважити, що деякі автори хоча і враховують одні й ті ж показники, але відносять їх до різних перспектив, особливо актуальною ця проблема є для груп бізнес-процесів і клієнтури.

На основі критичного огляду підходів різних науковців нами було виділено найбільш поширені індикатори:

- фінанси (величина чистого прибутку; рентабельність інвестицій; рентабельність чистих активів; коефіцієнт автономії; коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності; фінансовий важіль). Такий набір показників дає можливість здійснити всебічну оцінку фінансового стану підприємства та виявити його недоліки;
- клієнтура (частка ринку; обсяг продажів; період виконання одного замовлення; ширина та глибина асортиментного ряду);

- бізнес-процеси (рівень завантаженості потужностей; частка адміністративних витрат і витрат на збут у собівартості продукції; рівень зносу та оновлення основних засобів; відсоток браку);
- навчання та зростання (продуктивність праці; коефіцієнт плинності кадрів; частка робітників певного кваліфікаційного рівня; витрати на навчання одного працівника; рівень задоволеності працівників).

Перераховані показники є основою для розробки стратегічних карт, які дадуть змогу зробити контролінг процесу реалізації фінансової стратегії прозорим і послідовним, а також відслідкувати прогрес компанії у цьому напрямку, з'ясувати результативність заходів, що реалізуються. Однак у даному контексті необхідно зазначити, що стратегічні карти виступають інструментом трансляції стратегічних цілей підприємства, а тому відібрані показники мають відповідати обраним напрямкам розвитку підприємства за проєкціями BSC.

У світовій практиці широко розповсюджене впровадження на підприємствах системи збалансованих показників і ключових показників ефективності (KPI). Послідовність введення даних двох систем на промислового підприємстві буде виглядати таким чином: визначення головної мети підприємства; проведення багаторівневої її декомпозиції до цілей структурних підрозділів; вибір ключових показників ефективності для кожної мети; визначення критеріального значення кожного показника з урахуванням їх взаємозв'язку; збалансування критеріальних значень коефіцієнтів ефективності; встановлення зон відповідальності кожного менеджера; розробка процедури контролю досягнення цілей, а за необхідності процедури коригування цілей та критеріальних значень показників ефективності; формування системи мотивації співробітників підприємства на досягнення поставлених цілей.

В агрегованому вигляді цілі у стратегічній карті промислового підприємства, на прикладі ПАТ “Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе”, за проєкціями BSC можуть бути конкретизовані у спосіб, поданий на рис 2.4., що передбачає:

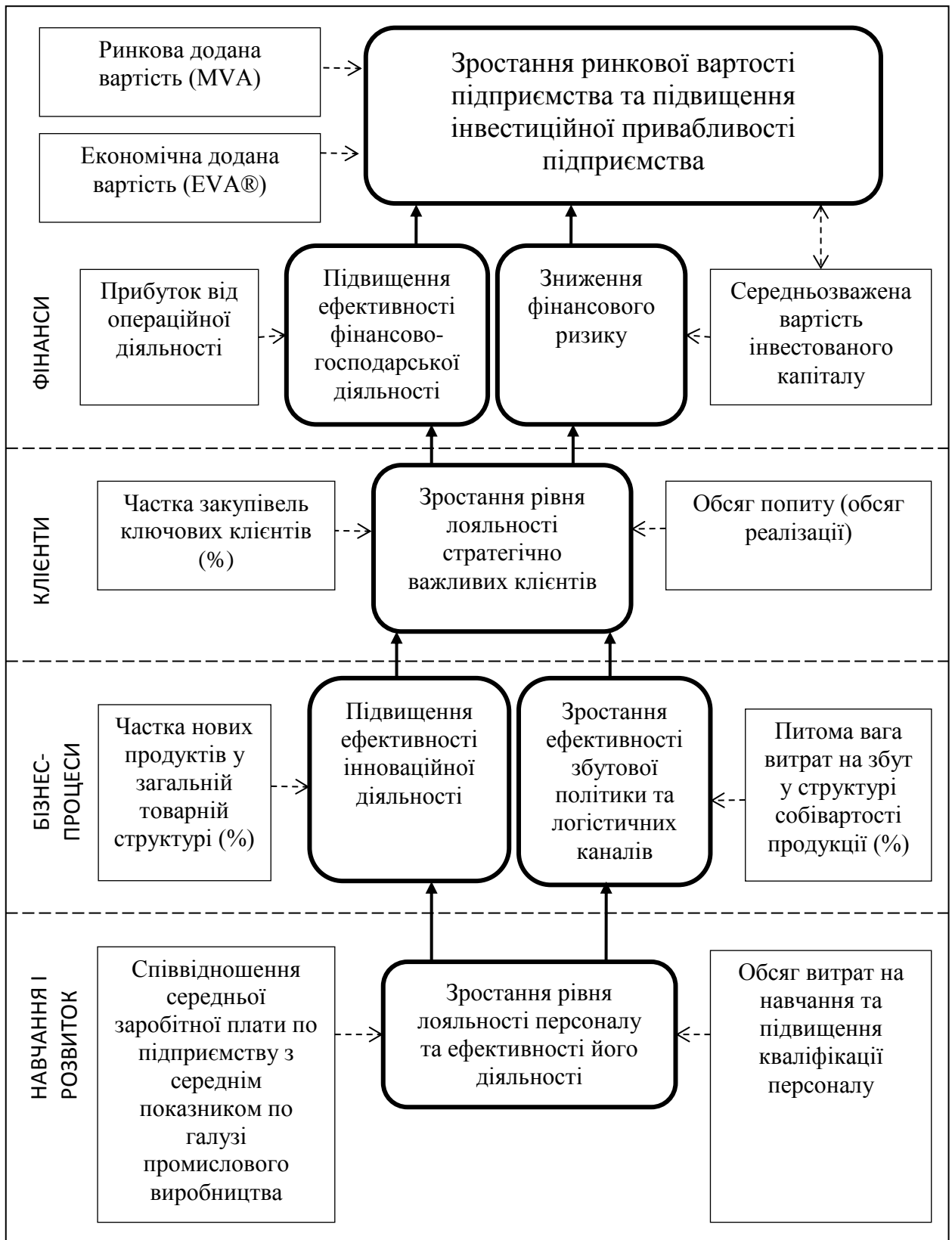


Рис. 2.4. Стратегічна карта промислового підприємства важкого машинобудування (розроблено автором)

- у рамках фінансової перспективи будь-яке підприємство прагне підвищувати ефективність фінансово-господарської діяльності, оскільки така ситуація задовольняє інтереси різних груп стейкхолдерів, а саме: для акціонерів зростає вірогідність отримання дивідендів; для власників – можливість акумуляції додаткових фінансових ресурсів для розширення виробництва і, як наслідок, отримання значної віддачі на вкладений капітал; для робітників – стабільне підвищення оплати праці та гарантія подальшого працевлаштування; для клієнтів – можливість отримання додаткових пільг і стабільність у відносинах з партнером тощо. Остаточним виразом підвищення ефективності функціонування промислового підприємства є нарощення його ринкової вартості, яка інтегрує результат використання всіх видів ресурсів і є свідченням підвищення інвестиційної привабливості підприємства. При цьому підвищення інвестиційної привабливості підприємства знаходить відображення у можливості залучати інвестиційні ресурси на кращих умовах, що призводить до зменшення середньозваженої вартості інвестованого капіталу, покращення структури капіталу підприємства та, відповідно, зниження фінансового ризику. Означені прояви зниження фінансового ризику, які є чинниками формування показників ринкової вартості, у свою чергу, також сприяють додатковому зростанню останньої у фінансовому контурі стратегічної карти підприємства;
- забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності можливе за рахунок: підвищення лояльності персоналу та результативності його діяльності, що позитивно впливає на динаміку імплементації інноваційних розробок, а також зростання ефективності збутової та логістичної політики, що призводить до підвищення рівня лояльності клієнтів, а отже, і до збільшення обсягів реалізації. При цьому акцентування уваги саме на ефективності збуту є важливим, оскільки підприємство тісно співпрацює з іноземними клієнтами, а тому має

досить значну питому вагу даних витрат у собівартості (у середньому близько 30 % на рік). Крім того, витрати на збут оптимізувати значно легше, ніж інші вагомні компоненти собівартості, такі як матеріальні витрати. Необхідно також зауважити, що підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства машинобудівної промисловості, у першу чергу, відбивається на покращенні структури товарної продукції, зростанні частки нової продукції. Технологічні інновації є важливою складовою інноваційної діяльності промислового підприємства, проте використання їх у якості ключого показника ефективності для машинобудівних підприємств є менш актуальним, ніж, наприклад, для металургійних. У машинобудуванні результат та ефективність технологічної інновації характеризується, насамперед, покращенням якості та інноваційністю кінцевого продукту. Відповідно, інноваційність технологічного процесу є однією з другорядних характеристик, а не ключовим показником оцінювання ефективності інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

У процесі об'єднання факторів створення цінності компанії в єдине “дерево цінності” важливого значення набуває вибір ключового показника верхнього рівня цінності, який має бути пов'язаний зі значеннями інших вибраних параметрів, що характеризують різні рівні та різні аспекти операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

З цією метою доцільно використовувати показники на основі економічного прибутку, які, з одного боку, значною мірою корелюють з ринковою оцінкою вартості, а з іншого – можуть бути використані в процесі оперативного управління діяльністю компанії. На рис. 2.5 подано приклад дерева створення цінності промислового підприємства, в основу якого покладено показник ринкової доданої вартості.

Для визначення прогнозованої EVA необхідно на підприємстві розробляти та впроваджувати систему бюджетів, зорієнтованих на планування фінансових результатів та ліквідності. Можна припустити, що

використання показника EVA у фінансовому контролінгу буде сприяти підвищенню якості оцінки ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств. Поряд з зазначеними критеріями виділимо факторні ознаки – показники, які впливають на величину критеріїв. Це обсяг продажу, середній період погашення кредиторської заборгованості та обсяг поточних зобов'язань. Вибір саме таких критеріїв і факторів обумовлений цілями підприємства – сталий розвиток і прагнення до збільшення своєї частки на ринку.

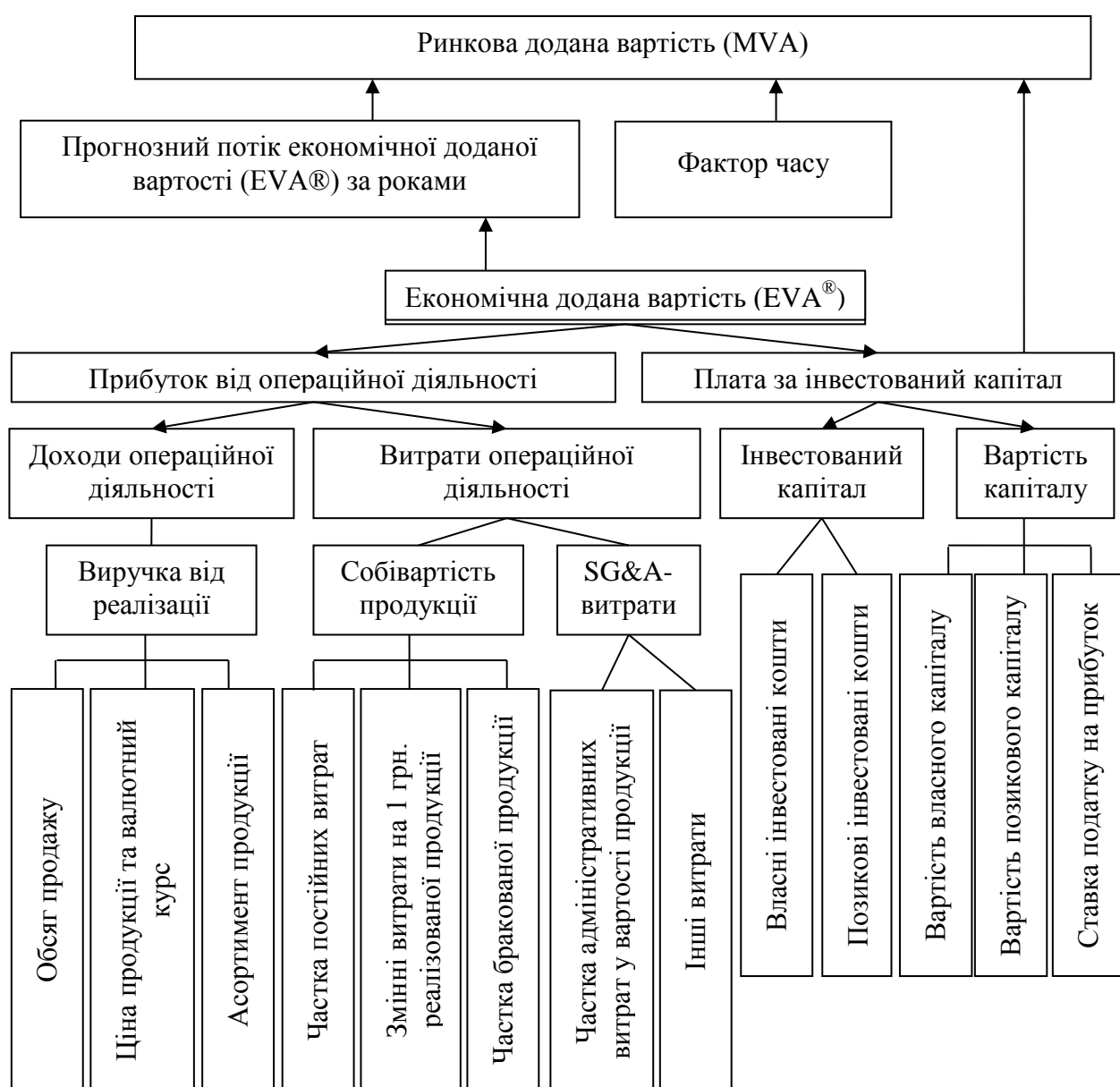


Рис. 2.5. Дерево цінності для промислового підприємства

На нашу думку, при формуванні стратегічної складової системи фінансового контролінгу промислового підприємства доцільно орієнтуватися на показник ринкової доданої вартості (market value added, MVA). Такий підхід дозволяє:

- 1) більш адекватно відобразити вплив чинника фактору часу на фінансово-економічні результати функціонування підприємства;
- 2) врахувати очікуваний вплив факторів формування ринкової вартості підприємства та їх зміну в межах часового горизонту стратегічного планування на підприємстві;
- 3) вимірювати збільшення або втрату цінності бізнесу для акціонерів впродовж ряду років за рахунок дії різних факторів формування такої цінності.

MVA розраховується як дисконтована сума всіх майбутніх значень показника економічна додана цінність (economic value added, EVA[®]), методика формування якої була запропонована американською консалтинговою фірмою Stern Stewart і захищається її торговою маркою [186]:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot NA \quad (2.1)$$

де *NOPAT* – чистий операційний прибуток після оподаткування (*net operating profit after tax*);

NA – чисті активи акціонерного товариства, грош. од.

Для визначення прогнозованої EVA[®] необхідно на підприємстві розробляти та впроваджувати систему бюджетів, зорієнтованих на планування фінансових результатів та ліквідності. Можна припустити, що використання показника EVA[®] у фінансовому контролінгу буде сприяти підвищенню якості оцінки ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств. Поряд з зазначеними критеріями виділимо

факторні ознаки – показники, які впливають на величину критеріїв. Це обсяг продажу, середній період погашення кредиторської заборгованості та обсяг поточних зобов'язань. Вибір саме таких критеріїв і факторів обумовлений цілями підприємства – сталий розвиток і прагнення до збільшення своєї частки на ринку.

Збалансована система показників передбачає, що, крім загальної стратегічної карти підприємства з ключовими показниками ефективності, визначаються відповідні стратегічні цільові настанови на локальному рівні – для кожного підрозділу (центру відповідальності), з урахуванням його ролі в господарському процесі і специфіки функціонування. Керівник підрозділу матиме свою карту КРІ із зазначенням найменування показника, його питомої ваги, алгоритму розрахунку, планового та фактичного значення, фактичного та допустимого рівнів відхилення.

Приклад карти ключових показників ефективності для дирекції з виробництва подано в табл. 2.2.

Питома вага показників встановлена відповідно до ступеня їх важливості в ході оцінки ефективності діяльності даного підрозділу. Допустиме відхилення фактичних значень від планових – зниження на 5 %. Значення рентабельності товарного випуску розраховується в цілому для підприємства та окремо за цехами чи асортиментними групами продукції. Це дасть змогу достовірно визначити причини відхилень фактичних значень показників від планових і виявити резерви збільшення ефективності виробництва або своєчасно вжити заходів щодо нейтралізації негативних результатів.

Впровадження системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві з використанням BSC є важливим і необхідним кроком, оскільки дана концепція є інструментом комплексної оцінки та управління результативністю функціонування підприємства, дає змогу дослідити як фінансову, так і нефінансову його складову, а також взаємовплив груп перспектив. Крім того, реалізація фінансової стратегії суб'єкта

господарювання через призму побудови стратегічних карт, ключового механізму реалізації BSC дає змогу донести та конкретизувати місію компанії до робітників нижчого рівня та синхронізувати їх діяльність. Важливим моментом при побудові стратегічних карт є постановка завдань та відбір ключових індикаторів, які б ілюстрували прогрес їх реалізації. Запропонований вище набір показників дає можливість максимально оптимізувати даний процес.

Таблиця 2.2

**Карта ключових показників ефективності
дирекції з виробництва промислового підприємства**

Назва показника ефективності	Питома вага КРІ, %	Значення КРІ		Фактичне відхилення		Допустиме відхилення		Алгоритм розрахунку показника
		план	факт	сума	%	сума	%	
Виконання номенклатурного плану товарного випуску, тис. грн.	30						≤ 5	Сума всіх позицій номенклатурного плану
Виконання бюджету постійних витрат, тис. грн.	10						≤ 5	Бюджет постійних витрат = $\sum B \cdot i$
Період обороту незавершеного виробництва, дні	20						≤ 5	Період обороту = $\frac{\text{ЧДРП}}{\text{НЗВ}_c} \cdot 360$
Рентабельність товарного випуску, %	40						> 0	$P = \frac{\text{ЧДРП}}{C} \cdot 100$
	100							

де ЧДРП – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.;

НЗВ_c – середньорічні залишки незавершеного виробництва, тис. грн.;

C – собівартість продукції, тис. грн.;

B – витрати за статтею бюджету, тис. грн.;

i – кількість статей бюджету;

P – рентабельність товарного випуску

Організація системи фінансового контролінгу промислового підприємства має бути спрямована на побудову цілісного і максимально ефективного механізму мобілізації та оптимального використання всіх видів ресурсів, що є запорукою сталого розвитку підприємства у

довгостроковій перспективі, забезпечення ефективності і конкурентоспроможності в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Вивчення організаційно-методичного забезпечення системи ФКП, яке діє на промислових підприємствах України, засвідчує його недосконалість в частині невизначеність ключових таргетів моніторингу та контролю діяльності підприємства. В якості основних таких таргетів, на нашу думку, доцільно використовувати рівень фінансового ризику втрати ринкової вартості та рівень потенціалу прибутковості підприємства.

2.2 Оцінювання фінансового ризику втрати вартості підприємства в системі стратегічного контролінгу

Сучасний розвиток української економіки пов'язаний з численними трансформаційними процесами, які обумовлені реформами, що здійснює уряд у зв'язку з необхідністю синхронізації ключових засад функціонування національної фінансової системи відповідно до вимог та рекомендацій міжнародних організацій, а також тенденцій розвитку світогосподарських відносин. В той же час, активізація трансформаційних процесів та лібералізація економічних відносин попри існування низки позитивних проявів даних процесів, супроводжуються дією значної кількості деструктивних чинників, які виступають результатом фінансових криз національного та наднаціонального характеру. Враховуючи той факт, що зміни макроекономічного середовища значною мірою впливають і на результативність та стабільність функціонування суб'єктів господарювання, то, цілком закономірно, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність будь-якого промислового підприємства підпадає під вплив різноманітних фінансових ризиків, що знаходять своє втілення в недоотриманні доходу чи втраті капіталу, погіршенні показників рентабельності та фінансової стійкості, а також спричиняють

проблеми неплатоспроможності і зниження ліквідності. Комплекс вищенаведених шоків, що властиві вітчизняній економіці на сучасному етапі розвитку, та наслідки, які вони мають для функціонування підприємств реального сектору економіки, обумовлюють актуальність вдосконалення системи ризик-менеджменту та посилюють її значення в системі фінансового контролінгу на підприємстві.

При цьому з точки зору вартісно-орієнтованого менеджменту система ФКП має бути зосереджена, у першу чергу, на управлінні фінансовим ризиком втрати ринкової вартості підприємства. Він розуміється нами як відхилення фактичної величини ринкової вартості підприємства від планової величини, закладеної в основу прийнятої стратегії розвитку підприємства, відносно якої була розроблена збалансована система показників і встановлені нормативні обмеження та планові значення для неї у розрізі центрів відповідальності.

Переходячи до більш детального дослідження сутності процесу управління фінансовими ризиками підприємства, необхідно зазначити, що він передбачає собою сукупність певних методів і принципів, згідно яких приймаються ефективні управлінські рішення на основі оцінювання фінансових ризиків суб'єкта господарювання з подальшим усуненням їх негативної дії. Тобто, процес оцінювання фінансового ризику є базовим етапом їх управління, що дає змогу кількісно та якісно ідентифікувати ризики та визначити ступінь їх впливу.

З метою проведення оцінювання фінансових ризиків втрати ринкової вартості підприємства (ВРВП) як складової системи фінансового контролінгу підприємств реального сектору економіки автором запропоновано науково-методичний підхід щодо розрахунку інтегрального показника рівня ризику, який включає в себе суму, зважених на визначений коефіцієнт, чинників фінансового стану підприємства у розрізі оперативної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Доцільність та переваги застосування запропонованого науково-методичного підходу (рис. 2.6) полягають в наступному:

- ідентифікація об'єктивного набору показників, динаміка яких свідчить про імовірність виникнення фінансових ризиків ВРВП та може бути використана для прийняття виважених управлінських рішень;
- можливість визначення рівня ризику ВРВП як за окремими показниками, так і в сукупності;
- самостійність визначення на основі математичних розрахунків значущості кожного показника у загальному інтегральному індикаторі у вигляді вагового коефіцієнта, що дає змогу підбору різноманітних факторів;
- спроможність використання розробленого підходу для підприємств різних галузей промисловості та окремих суб'єктів господарювання у зв'язку з індивідуальною ідентифікацією показників (фактор-ризик).

Розглядаючи поетапний процес реалізації науково-методичного підходу до оцінювання фінансового ризику ВРВП, зауважимо, що на першому етапі, необхідно здійснити пошук та формування масиву статистичних даних, провести їх ґрунтовний і глибокий ретроспективний аналіз з точки зору визначення інформаційної бази реалізації дослідження фінансового ризику, обґрунтувати доцільність використання визначених показників для опису поставленої задачі, а також ідентифікувати особливості їх динаміки.

Отже, масив вхідних даних формують вісім відносних показників, які акумульовано у часовому діапазоні з 2008 р. по 2013 р., які дозволяють всебічно охарактеризувати фінансовий стан підприємства та на основі аналізу яких можна зробити висновок про масштаб ризиків ВРВП промислових підприємств.

Назва етапу	Теоретична сутність	Спосіб реалізації
1. Формування масиву вхідної інформації	Обґрунтування доцільності вибору визначеного набору показників характеристики фінансового ризику ВРВП	експертний метод
2. Нормалізація показників характеристики фінансового ризику ВРВП	Приведення факторних показників, які характеризуються різним напрямком впливу на результативну ознаку (фінансовий ризик), до співставного вигляду	стимулятори – природна нормалізація; дестимулятори – формула Севіджа
3. Ідентифікація бальної оцінки ступеня фінансового ризику ВРВП	Кожному нормалізованому значенню показників характеристики фінансового ризику ВРВП ставиться у відповідність бальна оцінка	таксонометричний підхід
4. Визначення пріоритетності факторних ознак	Врахування ступеня (ваги) впливу кожного показника, що характеризує фінансовий ризик втрати ринкової вартості промислових підприємств	формула Фішберна
5. Розрахунок узагальнюючої кількісної оцінки фінансового ризику ВРВП	Співвідношення суми балів, які характеризують факт присутності фінансового ризику ВРВП, до максимально можливої бальної оцінки показника	мінімаксний підхід

Рис. 2.6. Етапи реалізації науково-методичного підходу до оцінювання фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємств промисловості

Оскільки показник ринкової доданої вартості (MVA) формується як накопичена величина оцінених з врахуванням зміни вартості грошей в часі потоку річних обсягів економічної доданої вартості (EVA), генерованої в процесі функціонування підприємства в межах прогнозного періоду, то, на нашу думку, для оцінювання фінансового ризику ВРВП в системі фінансового стратегічного контролінгу доцільно застосовувати таку факторну модель:

$$EVA=IC \cdot ((1-T_x) \cdot (R_{од} \cdot (O_{кз} \cdot C_{БП} + Ч_{SG\&A} \cdot KB_{IC}) - ВП_{IC}) - В_{БК} \cdot Ч_{БК}) \quad (2.2)$$

де IC – сума інвестованого капіталу, грош. одн.;

$1-T_x$ – податковий коректор, одн.;

T_x – ставка податку на прибуток, одн.;

R_{OD} – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, одн.;

$O_{KЗ}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, одн.;

$C_{БП}$ – співвідношення безвідсоткових зобов'язань та платного інвестованого капіталу, одн.;

$Ч_{SG\&A}$ – частка загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, одн.;

KB_{IC} – коефіцієнт капіталовіддачі інвестованого капіталу, одн.;

$ВП_{IC}$ – сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу, одн.;

$В_{BK}$ – вартість власних інвестованих коштів акціонерів, одн.;

$Ч_{BK}$ – частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу, одн.

Статистичні показники, які виступають основою реалізації наступних етапів означеного науково-методичного підходу, представлені у таблиці 2.3.

Систематизувавши отримані статистичні дані, проаналізуємо кожен з ідентифікованих показників та з'ясуємо причини їх використання в межах запропонованого підходу. Застосування у розрахунку інтегрального рівня фінансового ризику показника EVA обумовлене його економічним змістом, оскільки даний індикатор відображає ефект системи управління підприємством у вигляді економічної доданої вартості. Тобто, в основі механізму його розрахунку лежить залежність між отриманою вигодою і наявними ризиками для інвестора, відсутність доданої вартості призведе до неможливості окупності капіталу та його відтоку.

Таким чином, маючи даний ефект на рівні більше нуля, доцільно зазначити про раціональність використання промисловими підприємствами капіталу і збільшення його вартості, що було характерним майже протягом всього аналізованого періоду. Однак, 2009 рік

характеризувався від'ємним значенням EVA (-17728 млн. грн.), що негативно вплинуло на вартість підприємств та зниження їх інвестиційної привабливості.

Таблиця 2.3

Вхідна інформаційна база дослідження фінансового ризику для підприємств промисловості України за 2008-2013 рр.

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EVA [®] , млн. грн.	782387,4	-17728,2	737946,2	989435,4	855967,0	784260,5
Рентабельність операційної діяльності, од.	0,049	0,018	0,035	0,047	0,034	0,03
Оборотність кредиторської заборгованості, од.	4,379	2,772	2,905	2,859	2,692	2,314
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу, од.	6,075	5,018	8,930	8,024	10,138	10,667
Коефіцієнта загальної капіталовіддачі, од.	1,003	0,777	0,919	1,016	1,008	0,798
Частка операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, од.	1,311	1,335	2,565	1,306	1,139	1,136
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу, од.	0,482	0,470	0,403	0,374	0,346	0,335
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу, од.	0,216	0,196	0,15	0,172	0,176	0,175

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Динаміка рентабельності операційної діяльності, яка в більшій мірі показує ефективність основної діяльності підприємств свідчить про зниження даного показника починаючи з 2008 р. до 2009 р. на 3,1 в. п.,

часткове відновлення до рівня 3,5 % спостерігається у 2010 році, до 4,7 % - у 2011 р., далі простежується спадна тенденція. Неоднозначний характер тенденції даного показника свідчить про нестабільність відповідності динаміки операційних доходів та операційних витрат, при чому спадання його рівня вказує на зростання витрат.

Зменшення оборотності кредиторської заборгованості вказує на погіршення платіжної дисципліни підприємств промисловості у відносинах з постачальниками, бюджетом, позабюджетними фондами та іншими кредиторами. Так, протягом 2008-2013 рр. спостерігається скорочення оборотів кредиторської заборгованості з 4 од. до 2 од., що свідчить про розширення закупівель у кредит та заборгованостей за розрахунками з бюджетом.

При чому, співставляючи з показником співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу, динаміка якого вказує на швидші темпи зростання безвідсоткових зобов'язань, які практично складають основу кредиторської заборгованості, порівнюючи з темпом зростання платного капіталу, вказує на неможливість своєчасного погашення поточних зобов'язань у вигляді безоплатного ресурсу, що викликає імовірність неповернення боргів за платними зобов'язаннями у вказані строки. Аналізуючи дані два показники, можна припускати імовірність існування ризику неплатоспроможності для промислових підприємств.

Коефіцієнт загальної капіталовіддачі на рівні менше одиниці вказує на неефективність використання вкладеного основного та оборотного капіталу, так, протягом 2009 р., 2010 р. та 2013 р. значення даного показника знаходилося на рівні 0,777 од., 0,919 од. та 0,798 од., відповідно. При чому, якщо в посткризовий період, починаючи з 2010 року, спостерігалось відновлення та зростання обсягів реалізованої продукції на одиницю використаного капіталу, то для 2012 р. та 2013 р. характерний спад значення досліджуваного коефіцієнта. Так як, зазначений показник

характеризує продуктивність капіталу саме в операційній діяльності, то в даному випадку імовірно виникнення операційних ризиків, що пов'язано із прорахунками у виробництві, постачанням, збутовій політиці, завищенням витрат та інше.

Наступний показник співвідношення операційних витрат на одну гривню реалізованої продукції, динаміка якого є спадною, залишається вище одиниці, і свідчить про перевищення витрат, а отже відсутність доходу за реалізованою продукцією.

Продовжуючи аналіз капіталу підприємств промисловості, було використано показник величини частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу. Його динаміка протягом аналізованого період свідчить про скорочення питомої ваги власних коштів з 48,2% у 2008 р. до 33,5% у 2013 р. Зменшення власного капіталу та перевищення позикового у період зростання витрат на виробництво продукції продукує ризик зменшення фінансової стійкості підприємства. Даний ризик дещо нівелюється, ураховуючи той факт, що для промислових підприємств характерне перевищення безвідсоткових позик порівняно із платними та показник суми сплачених відсотків на одну гривню інвестованого капіталу скоротися за аналізований період на 4,1 в. п. до 17,5%. Проте значна частина позикових коштів у структурі капіталу свідчить про високу залежність від зовнішнього фінансування, а отже і про переважання нестійкого капіталу.

Таким чином, обґрунтувавши причини використання перелічених показників для оцінювання фінансових ризиків ВРВП та визначивши основні тенденції їх розвитку, перейдемо до *другого етапу* реалізації науково-методичного підходу – нормалізації показників кількісної характеристики фінансового ризику ВРПВ. Необхідність проведення даного етапу обумовлена наявністю двох груп показників – стимуляторів, числові значення яких позитивно впливають на наявність фінансового

ризиків ВРВП, та дестимуляторів, числові значення яких будуть сприяти зменшенню даного виду ризиків.

У таблиці 2.4 висвітлена характеристика кожного з показників у розрізі напрямку його впливу на розмір та наявність фінансового ризику ВРВП.

Таблиця 2.4

**Визначення напрямку впливу факторних ознак
на фінансовий ризик втрати ринкової вартості підприємств**

Показник	Стимулятор / дестимулятор фінансових ризиків ВРВП	Еталон розвитку показника, стимулюючий зростання фінансових ризиків ВРВП
EVA [®]	Стимулятор	Зменшення
Рентабельність операційної діяльності	Стимулятор	Зменшення
Оборотність кредиторської заборгованості	Стимулятор	Зменшення
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	Стимулятор	Збільшення
Коефіцієнта загальної капіталовіддачі	Стимулятор	Зменшення
Частка операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції	Дестимулятор	Збільшення
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	Стимулятор	Зменшення
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	Дестимулятор	Збільшення

Так, для показників, зростання яких супроводжується підвищенням фінансового ризику ВРВП, пропонується застосовувати природну нормалізацію; для показників, який здійснюють обернений вплив на результативний показник – формулу нормалізації Севіджа:

$$\begin{aligned}
 x_{ij}^s &= \frac{k_{ij} - \min_j \{k_{ij}\}}{\max_j \{k_{ij}\} - \min_j \{k_{ij}\}} \\
 x_{ij}^d &= \frac{\max_j \{k_{ij}\} - k_{ij}}{\max_j \{k_{ij}\} - \min_j \{k_{ij}\}}
 \end{aligned}
 \tag{2.3}$$

де x_{ij}^s – нормалізоване значення i -го показника-стимулятора за j -ий рік;

k_{ij} – абсолютне значення i -го показника за j -ий рік;

$\min_j \{k_{ij}\}$ – мінімальне значення i -го показника на множині значень

цього показника за весь розглянутий часовий проміжок;

$\max_j \{k_{ij}\}$ – максимальне значення i -го показника на множині значень

цього показника за весь розглянутий часовий проміжок;

x_{ij}^d – нормалізоване значення i -го показника-дестимулятора за j -ий рік.

Результати практичного застосування формул (2.3) дозволяє отримати значення показників інформаційної бази дослідження в проміжку від нуля до одиниці, які представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Нормалізовані значення показників кількісного оцінювання фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства

Рік	Показник							
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6^*	x_7	x_8^*
2008	0,79	1,00	1,00	0,19	0,95	0,88	1,00	0,00
2009	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	0,86	0,92	0,30
2010	0,75	0,55	0,29	0,69	0,60	0,00	0,46	1,00
2011	1,00	0,94	0,26	0,53	1,00	0,88	0,27	0,67
2012	0,87	0,52	0,18	0,91	0,97	1,00	0,08	0,61
2013	0,80	0,39	0,00	1,00	0,09	1,00	0,00	0,62
Середнє значення	0,70	0,56	0,33	0,55	0,60	0,77	0,45	0,53

Джерело: власні розрахунки

Умовні позначення: x_1 – економічна додана вартість; x_2 – рентабельність операційної діяльності; x_3 – оборотність кредиторської заборгованості; x_4 – співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу; x_5 – коефіцієнт загальної капіталовіддачі; x_6 – частка операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції; x_7 – частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу; x_8 – сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу; * – показники-дестимулятори.

Провівши нормалізацію показників, система даних була приведена до єдиної розмірної одиниці, що спрощує в подальшому їх порівняння та

надає можливість проводити математичні перетворення. Отже, за нормованими значеннями можна визначити ступінь однорідності заданих показників. Порівнюючи усі показники, можна зробити висновок про те, що найбільш однорідною помірною динамікою характеризується показник EVA[®] та частка операційних витрат на одну гривню реалізованої продукції, оскільки усі значення даних показників є більшими 0,75 од., а отже найбільш наближеними до еталону. Динаміка показника оборотності кредиторської заборгованості також є відносно однорідною, проте серед множини, значень 0,29 од. є найбільшим, що, навпаки, вказує на віддаленість від еталонного значення, а отже свідчить про мінімальний вплив на наявність фінансових ризиків ВРВП протягом заданого періоду, окрім 2008 року. Інші показники не мають чіткої тенденції і різнобічно впливають на фінансові ризики ВРВП протягом 2008-2013 рр.

Привівши показники до єдиної розмірної одиниці, перейдемо до *третього етапу* оцінювання фінансового ризику ВРВП – визначення бальної оцінки ступеня фінансового ризику ВРВП в розрізі кожного із показників його кількісної характеристики, який його формує. На даному етапі кожному нормалізованому значенню показників кількісного оцінювання фінансового ризику ВРВП ставиться у відповідність бальна оцінка, яка розраховується за формулою (2.4).

Математична формалізація описаних вище кроків набуває вигляду формули (2.4):

$$b_{ij} = \begin{cases} 0, & x_{ij} < \bar{x}_i \\ \left[(x_{ij} - \bar{x}_i) \cdot 10 + 1 \right], & x_{ij} \geq \bar{x}_i \end{cases} = \begin{cases} 0, & x_{ij} < \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n} \\ \left[\left(x_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n} \right) \cdot 10 + 1 \right], & x_{ij} \geq \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n} \end{cases} \quad (2.4)$$

де b_{ij} – бальна оцінка i -го показника за j -ий рік;

x_{ij} – значення i -го показника за j -ий рік;

\bar{x}_i – середнє значення i -го показника за розглянутий часовий інтервал;

[] – ціла частина числа;

n – загальна кількість років за розглянутий часовий інтервал.

У ході застосування даної формули виникає необхідність попереднього визначення середнього значення кожного із розглянутих восьми індикаторів на основі методики розрахунку середньої арифметичної простої величини. Зазначене середнє значення в подальших розрахунках виступає граничним рівнем, перевищення якого дозволяє встановити бальну оцінку, відмінну від нуля за наступним алгоритмом:

- встановлення абсолютного значення відхилення значення i -го показника за розглянутий j -ий рік;
- зважування абсолютного значення, розрахованого на попередньому кроці, на коефіцієнт корегування в розмірі 10 одиниць;
- збільшення показника попереднього кроку на одну одиницю, що дозволяє кількісно описати факт перевищення значення i -го показника за розглянутий j -ий рік над середньорічним рівнем навіть при незначному його перевищенні;
- розгляд в якості бальної оцінки кожного i -го показника за розглянутий j -ий рік цілого числа з попередньо розрахованого кроку.

Результати практичних розрахунків за формулою (2.4) представимо у графах 1 – 8 таблиці 2.6.

Бальна оцінка від 1 до 10 показує градацію значень за ступенем наближення до еталонного значення наявності фінансових ризиків. Так, значення на рівні 1 вказує на еталон розвитку або його близьке наближення, з кожним значенням більшим на одиницю відстань до

еталону збільшується, а отже рівень впливу на наявність фінансового ризику зменшується.

Таблиця 2.6

Бальна оцінка фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства в розрізі кожного з показників його кількісної характеристики

Рік	Показник									максимально можливе значення	Ризик
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆ *	x ₇	x ₈ *	сума		
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2008	1	5	7	0	4	2	6	0	25	56	0,45
2009	0	0	0	0	0	1	5	0	6	40	0,15
2010	1	0	0	2	0	0	1	5	9	40	0,23
2011	3	4	0	0	5	2	0	2	16	40	0,40
2012	2	0	0	4	4	3	0	1	14	32	0,44
2013	1	0	0	5	0	3	0	1	10	40	0,25

Джерело: власні розрахунки

Використовуючи дані таблиці 2.6 проведемо розрахунок рівня фінансового ризику, використовуючи наступний підхід – зваження суми бальних показників на максимального можливого значення бальної оцінки в розрізі кожного року, що передбачає такі кроки, як:

- розрахунок суми балів в розрізі кожного рядку таблиці 2.6 за графами 1 – 8 – кількісного оцінювання фактів наявності фінансового ризику ВРВП, тобто ступеня перевищення фактичних значень показників середнього значення як гранично допустимого та представлення результатів у графі 9 таблиці 2.6;

- визначення максимального можливої (теоретичної) оцінки фінансового ризику ВРВП як множення загальної кількості розглянутих показників (восьми) на максимальну бальну оцінку в розрізі кожного рядка та представлення результатів у графі 10 таблиці 2.6;

– співвідношення результату першого кроку (графи 9 таблиці 2.6) на результат другого кроку (графи 10 таблиці 2.6) як кількісного оцінювання фінансового ризику ВРВП, наведеного у графі 11 таблиці 2.6;

– аналіз отриманого часового ряду оцінювання фінансового ризику ВРВП, який свідчить про неадекватність отриманих величин, що виникла у зв'язку із необхідністю врахування пріоритетності показників кількісної оцінки фінансового ризику ВРВП та коригування максимальної бальної оцінки, що обґрунтовує доцільність проведення наступних етапів розрахунків.

Таким чином, формула для розрахунку фінансового ризику ВРВП (графа 11 табл. 2.6) має вигляд:

$$R^*_j = 1 - \frac{\sum_{i=1}^K b_{ij}}{m \cdot \max_j \{b_{ij}\}} \quad (2.5)$$

де R^*_j – бальна оцінка ступеня фінансового ризику ВРВП за j -й рік;

$\sum_{i=1}^K b_{ij}$ – сума бальних оцінок i -х показників за j -й рік;

$\max_j \{b_{ij}\}$ – максимальна бальна оцінка i -го показника за j -й рік;

m – загальна кількість показників.

Основні суперечності, які виникають на останньому кроці визначення рівня ризику ВРВП пов'язані із особливостями ідентифікації суми бальних значень, так як кількісне значення суми не висвітлює якісну сторону. Тобто, до суми значень може враховуватись як один-два показника із бальними оцінками приближеними до 10, що є максимально віддаленими від еталонного значення, так і враховувати більше показників, однак з оцінками приближеними до одиниці. Тому виникає необхідність

вибору того чи іншого показника до загальної величини із урахуванням ступеня його впливу.

Отже, *четвертий етап* запропонованого науково-методичного підходу полягає у визначенні пріоритетності показників кількісної оцінки фінансового ризику ВРВП за формулою Фішберна.

$$w_i = \frac{2 \cdot (K - i + 1)}{K \cdot (K + 1)} \quad (2.6)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника;

K – загальна кількість показників характеристики фінансового ризику ВРВП;

i – порядковий номер розглянутого показника.

Застосування наведеної вище формули на базі сформованої інформаційної бази дозволяє отримати наступні результати значень вагових коефіцієнтів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вагові коефіцієнти пріоритетності показників характеристики фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства

№	Показник	Ваговий коефіцієнт
1	EVA	0,2222
2	Рентабельність операційної діяльності	0,1944
3	Оборотність кредиторської заборгованості	0,1667
7	Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	0,0556
6	Частка операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,0833
4	Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	0,1389
5	Коефіцієнта загальної капіталовіддачі	0,1111
8	Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	0,0278

Джерело: власні розрахунки

Таким чином, найбільший вплив на оцінку фінансового ризику ВРВП здійснює показник EVA, кількісна величина якого може бути оцінена в обсязі 22,22% або 0,22 частки одиниці. Друге та третє місце в рейтингу пріоритетності показників характеристики фінансового ризику займають рентабельність операційної діяльності та оборотність кредиторської заборгованості, на які припадає відповідно 19,44% та 16,67% впливу. Найменш впливовим показником виступає сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу, що обумовлює лише 2,78% кількісної оцінки результативного показника. Незначний вплив в межах від 5 до 10% здійснюють частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу та частка операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Такий розподіл вагових коефіцієнтів є цілком виправданим, оскільки наявність фінансових ризиків ВРВП в першу чергу впливає на погіршення показників ефективності, тобто, в даному дослідженні це показники EVA[®] та рентабельність операційної діяльності, а незначна частка інших показників висвітлює окремі аспекти діяльності підприємства, для яких характерні окремі види ризиків і які не завжди характеризуються погіршенням загального фінансового стану на підприємстві.

На наступному (*п'ятому*) етапі передбачається розрахунок узагальнюючої кількісної оцінки фінансового ризику ВРВП. В основу розрахунку даного показника покладена ідея співвідношення суми балів, які характеризують факт присутності фінансового ризику ВРВП, до максимально можливої (тобто мінімальної величини фінансового ризику) бальної оцінки шуканого показника. Реалізація даного етапу передбачає проведення проміжних розрахунків:

1) визначення суми бальних оцінок фінансового ризику ВРВП, зважених на рівень пріоритетності кожного із показників, тобто вагові коефіцієнти впливу, що передбачає визначення суми добутоків бальних оцінок усіх восьми показників на відповідні ваги, що проводиться в межах кожного року окремо:

$$sum_j = \sum_{i=1}^K w_i \cdot b_{ij} \quad (2.7)$$

де sum_j – сума зважених бальних оцінок фінансового ризику ВРВП за j -ий рік.

2) розрахунок максимально можливої (еталонної) бальної оцінки фінансового ризику ВРВП шляхом вибору мінімального значення серед двох можливих альтернатив: добутку загальної кількості показників на максимально можливу зважену бальну оцінку на множині усіх восьми показників; суми максимальних значень кожного із показників за весь розглянутий часовий інтервал (з 2008 по 2013 роки), що математично може бути відображене у вигляді наступного співвідношення:

$$\min \max_j = \min \left\{ \begin{array}{l} K \cdot \max_i \{w_i \cdot b_{ij}\} \\ \sum_{i=1}^K \max_j \{w_i \cdot b_{ij}\} \end{array} \right\} \quad (2.8)$$

де $\min \max_j$ – мінімальне значення максимально можливої бальної оцінки фінансового ризику ВРВП за j -ий рік.

У залежності від того, яка з описаних вище альтернатив кількісного оцінювання максимально можливої (еталонної) бальної оцінки фінансового ризику ВРВП обирається, розглядаються наступні два кроки оцінювання фінансового ризику:

- співвідношення суми значень граф 1 – 8 таблиці 2.8, відображеної у графі 9 таблиці 2.8, до максимальної зваженої бальної оцінки (відповідно 1,17; 0,56; 0,22; 0,78; 0,44; 0,42 одиниць в розрізі 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 рр.), помноженої на вісім, відображеної у графі 10 таблиці 2.8.

Ділення графі 9 на графу 10 таблиці 2.8 дає можливість отримати кількісну оцінку фінансового ризику ВРВП, представлену у графі 11 таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Проміжні розрахунки кількісного оцінювання фінансового ризику
втрати ринкової вартості підприємства**

Рік	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆ *	x ₇	x ₈ *	sum	max	Risk
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2008	0,22	0,97	1,17	0,00	0,33	0,28	0,67	0,00	3,64	9,33	0,39
2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,56	0,00	0,69	4,44	0,16
2010	0,22	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,11	0,14	0,58	1,78	0,33
2011	0,67	0,78	0,00	0,00	0,42	0,28	0,00	0,06	2,19	6,22	0,35
2012	0,44	0,00	0,00	0,22	0,33	0,42	0,00	0,03	1,44	3,56	0,41
2013	0,22	0,00	0,00	0,28	0,00	0,42	0,00	0,03	0,94	3,33	0,28

Джерело: власні розрахунки

- співвідношення суми значень граф 1 – 8 таблиці 2.9, відображеної у графі 9 таблиці 2.9, до суми максимальної зваженої бальної оцінки в межах кожного показника за весь розглянутий проміжок часу з 2008 р. по 2013 р., відображеної у графі 10 таблиці 2.9.

Ділення графі 9 на графу 10 таблиці 2.9 дає можливість отримати кількісну оцінку фінансового ризику ВРВП, представлену у графі 11 таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Проміжні розрахунки кількісного оцінювання фінансового ризику
втрати ринкової вартості підприємства**

Рік	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆ *	x ₇	x ₈ *	sum	max	Risk
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2008	0,22	0,97	1,17	0,00	0,33	0,28	0,67	0,00	3,64	4,72	0,77
2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,56	0,00	0,69	4,72	0,15
2010	0,22	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,11	0,14	0,58	4,72	0,12
2011	0,67	0,78	0,00	0,00	0,42	0,28	0,00	0,06	2,19	4,72	0,46
2012	0,44	0,00	0,00	0,22	0,33	0,42	0,00	0,03	1,44	4,72	0,31
2013	0,22	0,00	0,00	0,28	0,00	0,42	0,00	0,03	0,94	4,72	0,20

Джерело: власні розрахунки

3) розрахунок узагальнюючого показника кількісного оцінювання фінансового ризику ВРВП шляхом застосування формули (2.9), тобто різниці між одиницею і співвідношенням графі 9 таблиці 2.10 до мінімального значення в розрізі кожного року з величин, представлених у графах 10 таблиць 2.8 і 2.9 – значень графі 10 таблиці 2.10 (тобто для 2008 р. – 4,72 од.; 2009 р. – 4,44 од.; 2010 р. – 1,78 од.; 2011 р. – 4,72 од.; 2012 р. – 3,56 од.; 2013 р. – 3,33 од.):

$$R_j = 1 - \frac{\text{sum}_j}{\min \max_j} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^K w_i \cdot b_{ij}}{\min \left\{ K \cdot \max_i \{w_i \cdot b_{ij}\}, \sum_{i=1}^K \max_j \{w_i \cdot b_{ij}\} \right\}} \quad (2.9)$$

де R_j – рівень фінансового ризику ВРВП за j -ий рік.

Результати розрахунків за формулою (2.9) представимо у графі 11 таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка проміжних та результативних показників кількісної оцінки фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства

Рік	Показник								Сума показників	Мінімальне значення максимально можливої суми	Кількісна оцінка фінансового ризику ВРВП
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆ *	x ₇	x ₈ *	sum	minmax	Risk
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2008	0,22	0,97	1,17	0,00	0,33	0,28	0,67	0,00	3,64	4,72	0,77
2009	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,56	0,00	0,69	4,44	0,16
2010	0,22	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,11	0,14	0,58	1,78	0,33
2011	0,67	0,78	0,00	0,00	0,42	0,28	0,00	0,06	2,19	4,72	0,46
2012	0,44	0,00	0,00	0,22	0,33	0,42	0,00	0,03	1,44	3,56	0,41
2013	0,22	0,00	0,00	0,28	0,00	0,42	0,00	0,03	0,94	3,33	0,28

Джерело: власні розрахунки

Отримавши кінцеві результати оцінки фінансового ризику ВРВП, перейдемо до останнього (шостого) етапу науково-методичного підходу – якісної інтерпретації та графічного аналізу отриманих результатів.

Вхідною базою проведення даного етапу виступають дані графі 11 таблиці 2.10 або їх графічна інтерпретація, представлена на рисунку 2.7.

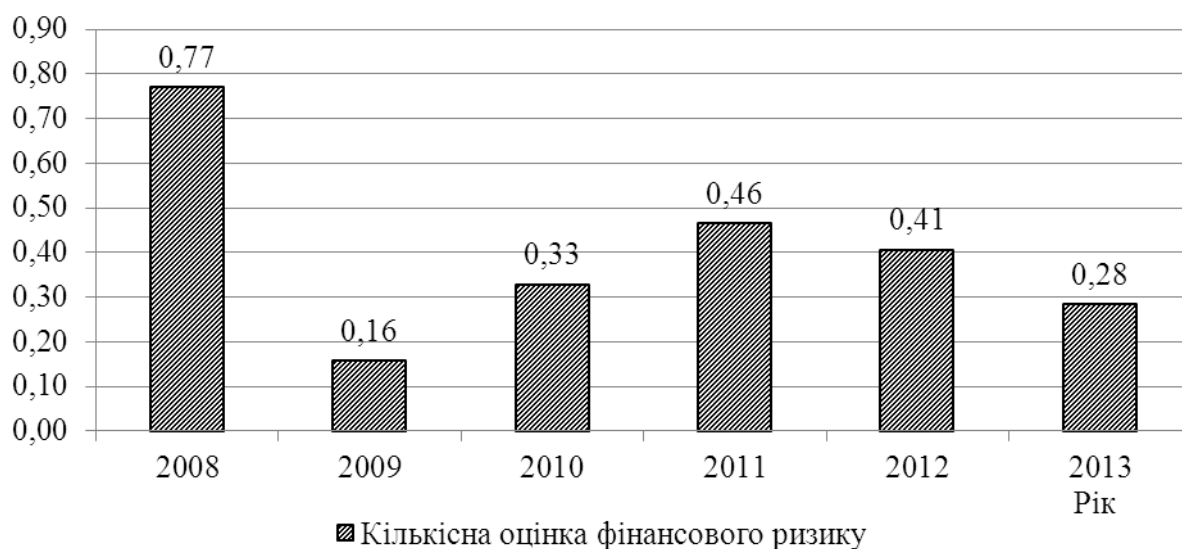


Рис. 2.7. Діаграма динаміки кількісної оцінки фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства за період з 2008 по 2013 рр.

Джерело: власні розрахунки

Найбільшого значення фінансовий ризик ВРВП набуває у 2008 році, складаючи 0,77 частки одиниці, що є цілком закономірним, адже саме на 2008 рік припадає загострення деструктивного впливу світової фінансової кризи, а тому ситуація характеризувалася як погіршенням загальних макроекономічних показників, так і значним зниженням результативності діяльності підприємств реального сектору економіки і дестабілізацією їх функціонування.

У наступні періоди, після різкого зниження ризику за підсумками 2009 р. унаслідок подолання посткризового шоку, спостерігається поступове нарощення фінансового ризику ВРВП з 0,16 частки одиниці до 0,41 частки одиниці з 2009 по 2011 роки через подовження наслідків кризи

у світовій економіці. Після цього рівень досліджуваного показника знову знижується до рівня 0,28 частки одиниці у 2013 році.

Аналізуючи динаміку рівня фінансового ризику ВРВП за аналізований період, варто відзначити, що порівняно з 2008 роком в абсолютному вираженні значення досліджуваного індикатора збільшилося на 0,49 од., тобто базисний темп зниження ризику становив понад 267%.

Розроблений науково-методичний підхід щодо оцінювання фінансового ризику ВРВП має універсальний характер і може бути використаних як для формування висновків стосовно рівня фінансового ризику ВРВП на підставі агрегованих даних статистичної сукупності підприємств, так і для отримання індивідуальних оцінок ризику окремого підприємства. Для підтвердження проведемо оцінку фінансового ризику ВРВП ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» у 2008-2013 рр. на основі даних, отриманих нами за результатами власних розрахунків за даними оприлюдненої фінансової звітності підприємства (табл. 2.11).

Досліджуване підприємство характеризувалося ефективною фінансово-господарською діяльністю з точки зору забезпечення зростання своєї ринкової вартості за рахунок формування економічної доданої вартості. Про це свідчить додатня величина обсягу економічної доданої вартості, утворена у кожному з років досліджуваного періоду, крім 2009 р. Формування від'ємного обсягу економічної доданої вартості у 2009 р. стало наслідком впливу світової фінансової кризи на фінансові результати підприємства. Ситуація на підприємстві відповідає тенденціям формування економічної доданої вартості, які спостерігалися за промисловими підприємствами України у цілому.

Динаміка рентабельності операційної діяльності ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» у 2008-2013 рр. також вказує на відносно стабільний рівень ефективності господарювання, який коливався від 5% у 2008 р. до 3% у 2013 р. та мав найнижчий розмір у 2% у 2009 кризовому році. При цьому можна виділити два періоди стосовно динаміки цього показника –

період зростання рентабельності операційної діяльності протягом 2009-2011 рр. та період спадання у 2012-2013 рр.

Таблиця 2.11

Вхідна інформаційна база дослідження фінансового ризику ВРВП для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» за 2008-2013 рр.

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EVA	782387,4	-17728,2	737946,2	989435,4	855967,0	784260,5
Рентабельність операційної діяльності	0,049	0,018	0,035	0,047	0,034	0,030
Оборотність кредиторської заборгованості	4,379	2,772	2,905	2,859	2,692	2,314
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	6,075	5,018	8,930	8,024	10,138	10,667
Коефіцієнта загальної капіталовіддачі	1,003	0,777	0,919	1,016	1,008	0,798
Частка операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції	1,311	1,335	2,565	1,306	1,139	1,136
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	0,482	0,470	0,403	0,374	0,346	0,335
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	0,216	0,196	0,150	0,172	0,176	0,175

Джерело: власні розрахунки за даними оприлюдненої фінансової звітності підприємства [143]

Загальним тенденціям уповільнення оборотності кредиторської заборгованості на промислових підприємствах України у 2008-2013 рр., що виявляється у погіршенні ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання, відповідає і ситуація з відповідним показником ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе». Якщо у 2008 р. кожна гривня, отримана підприємством від постачальників та інших кредиторів, оберталася в середньому 4,4 рази на рік, то у 2013 р. – лише 2,3 рази.

Зниження оборотності кредиторської заборгованості стало одним з чинників нарощення обсягів безвідсоткових зобов'язань підприємства і зростання співвідношення між ними та платним капіталом. Якщо у 2008 р. безвідсоткові зобов'язання перевищували платний позивокій капітал у 6,1 рази, то у 2013 р. у 10,7 рази. Це також підтверджує зростання ризику наплатоспроможності підприємства як складової частини фінансових ризиків.

Уповільнення оборотності відбулося на ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» не лише в частині короткосткових зобов'язань, а й за всім обсягом капіталу, вкладеного у формування активів підприємства у цілому. Так, якщо у 2008 р. коефіцієнт загальної капіталовіддачі становив 1,003 одн., то у 2013 р. – 0,798. В умовах зниження рентабельності продажів таке скорочення оборотності активів вказує, що підприємство неефективно використовувало протягом досліджуваного періоду важелі підвищення рентабельності активів. Крім того, динаміка показника вказує на виникнення у ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» операційних ризиків, пов'язаних із прорахунками у виробництві, постачанні, збутовій політиці.

На високий операційний ризик вказує постійне перевищення одиниці показником рівня операційних витрат у розрахунку на одну гривню реалізованої продукції. Це свідчить про те, що прибутковість операційної діяльності забезпечується за рахунок отримання підприємством інших операційних доходів додатково до доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Виробнича і збутова діяльність підприємства у цілому є збитковими і не забезпечують покриття операційних витрат чистим доходом від реалізації. Проте слід відмітити позитивну тенденцію до скорочення рівня операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції протягом 2010-2013 рр., що вказує на проведення підприємством заходів з управління витратами у межах створеної у ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» системи фінансового контролінгу.

Зниження прибутковості діяльності, уповільнення оборотності поточних зобов'язань, а також збільшення зовнішніх залучень капіталу для фінансування поточних потреб зумовили поступове зниження рівня фінансової автономії ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» протягом 2008-2013 рр. Так, якщо у 2008 р. частка власних коштів в загальному обсязі інвестованого капіталу підприємства становила 48,2%, то у 2013 р. цей показник склав лише 33,5%.

Проте відсутність кореляції між зміною коефіцієнта автономії і зміною суми сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу на підприємстві вказує на те, що підприємство проводить зважену фінансову політику з управління структурою капіталу. У складі зобов'язань підприємства переважають безоплатні зобов'язання, що зумовлює відсутність зростання рівня сплачених відсоткових платежів в капіталі підприємства при зростанні питомої ваги зобов'язань у структурі джерел фінансування. Якщо у 2008 р. майже 22 коп. загального обсягу капіталу підприємства спрямувалось на сплату відсоткових платежів, то у 2013 р. цей показник склав 17,5 коп.

Тобто, узагальнюючи динаміку показників, можна стверджувати, що протягом 2008-2013 рр. ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» характеризується подібною до середньогалузевої за промисловими підприємствами України ситуацією щодо прояву ризику втрати фінансової стійкості, а саме високою залежністю від зовнішнього фінансування за рахунок формування короткострокової кредиторської заборгованості.

Враховуючи характер впливу розглянутих показників на зміну фінансового стану підприємства (табл. 2.4), нами проведено їх нормалізацію за формулою Севіджа (2.3), як передбачено реалізацією другого етапу розробленого науково-методичного підходу з оцінки фінансового ризику ВРВП. Результати розрахунків подано у табл. 2.12.

**Нормалізовані значення показників кількісного оцінювання
фінансового ризику втрати ринкової вартості
ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе»**

Рік	Показник							
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
2008	0,44	0,43	0,23	1,00	0,40	0,00	0,00	1,00
2009	0,48	0,31	1,00	0,77	1,00	0,38	0,68	0,08
2010	0,53	0,50	0,43	0,52	0,01	0,10	0,67	0,08
2011	0,40	0,38	0,66	0,00	0,72	0,21	1,00	0,14
2012	1,00	1,00	0,43	0,28	0,61	1,00	0,48	0,15
2013	0,00	0,00	0,00	0,75	0,00	0,92	0,13	0,00
Середнє значення	0,47	0,44	0,46	0,55	0,46	0,44	0,49	0,24

Джерело: власні розрахунки

На основі нормованих значень можна зробити висновок, що показники підприємства не є одноріними за рівнем свого впливу на формування фінансового ризику підприємства. Серед них найвищий середній рівень за роками мають нормалізовані значення співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу (0,55), частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу (0,49), економічна додана вартість (0,47) та оборотність кредиторської заборгованості (0,46). Середнє нормалізоване значення 0,24 для суми сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу вказує на віддаленість від еталонного значення, а отже свідчить про мінімальний вплив на наявність фінансових ризиків ВРВП протягом заданого періоду.

Крім того, розглядаючи варіабельність нормалізованих значень окремих показників за роками можна побачити, які з них визначали формування фінансового ризику ВРВП у певному році. Так, якщо у 2008 р. найвище нормалізоване значення мали показники співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу і суми сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу (1,00), що вказує на максимальну відповідність еталу і істотну роль цих факторів у формуванні

фінансового ризику, то у 2013 р. найвищий рівень (0,92) нормалізованого значення спостерігається за чинником частки операційних витрат у розрахунку на 1 грн. реалізованої продукції. Також змінився і склад факторів формування фінансового ризику ВРВП за аналізований період: якщо у 2008 р. ризик формувався за рахунок впливу зміни шести факторів (економічної доданої вартості, рентабельності операційної діяльності, оборотності кредиторської заборгованості, співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу, загальної капіталовіддачі, суми сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу), то у 2013 р. трьох – співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу, частки операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції та частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу.

Результати реалізації третього етапу оцінки фінансового ризику ВРВП, який характеризується отриманням попередньої оцінки фінансового ризику підприємства без врахування значущості окремого фактора для забезпечення досягнення стратегічних параметрів розвитку підприємства відповідно до розробленої збалансованої системи показників підприємства, подано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Бальна оцінка фінансового ризику втрати ринкової вартості
ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе»
в розрізі показників його кількісної характеристики**

Рік	Показник									максимально можливе значення	Ризик
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆ *	x ₇	x ₈ *	сума		
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2008	0	0	0	5	0	0	0	8	13	64	0,20
2009	1	0	6	3	6	0	2	0	18	48	0,38
2010	1	1	0	0	0	0	2	0	4	16	0,25
2011	0	0	3	0	3	0	6	0	12	48	0,25
2012	6	6	0	0	2	6	0	0	20	48	0,42
2013	0	0	0	2	0	5	0	0	7	40	0,18

Джерело: власні розрахунки

Оскільки при оцінюванні фінансового ризику втрати ринкової вартості промислових підприємств України нами використовувалися експертні дані щодо значення окремих показників у реалізації стратегії розвитку підприємства, які використовуються у практичній діяльності ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», то вище визначені коефіцієнти значущості (ступеня впливу) за формулою Фішберна (табл. 2.7) не потребують коригування на четвертому етапі реалізації розробленого науково-методичного підходу.

Для реалізації п'ятого етапу оцінювання фінансового ризику ВРВП на основі описаних вище алгоритмів сформовано проміжні результати кількісного оцінювання, які наведені в таблиці Б.2. Узагальнюючі показники кількісного оцінювання фінансового ризику втрати ринкової вартості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», розраховані за формулою (2.9), подані у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка проміжних та результативних показників кількісної оцінки фінансового ризику втрати ринкової вартості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе»

Рік	Показник								Сума показників	Мінімальне значення максимально можливої суми	Кількісна оцінка фінансового ризику ВРВП
	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆ *	x ₇	x ₈ *	sum	minmax	Risk
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2008	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,22	0,50	2,22	0,23
2009	0,22	0,00	1,00	0,17	0,50	0,00	0,22	0,00	2,11	6,00	0,35
2010	0,22	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,64	1,78	0,36
2011	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,00	0,67	0,00	1,42	5,33	0,27
2012	1,33	1,17	0,00	0,00	0,17	0,83	0,00	0,00	3,50	6,00	0,58
2013	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,69	0,00	0,00	0,81	5,56	0,15

Джерело: власні розрахунки

Як видно з рис. 2.8, у 2008 р., 2011 р. та 2013 р. кількісна оцінка фінансового ризику втрати ринкової вартості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» була нижчою, ніж ризик притаманний промисловим підприємствам країни в цілому. Підприємство мало значно нижчий рівень фінансового ризику у кризовому 2008 р., порівняно з сукупністю промислових підприємств країни, демонструючи посилення негативного впливу кризових явищ в світовій економіці на фінансово-економічні показники і фінансовий стан протягом 2008-2010 рр. У 2012 р. зростання фінансового ризику підприємства з 0,27 частки одиниці до 0,58 було наслідком активізації інвестиційної активності підприємства в частині оновлення виробничих основних фондів, що було профінансовано за рахунок збільшення обсягів залучення банківських кредитів у 2011 р. Поступове погашення кредитної заборгованості призвело до зниження фінансового ризику підприємства у 2013 р. до 0,15 частки одиниці, що майже два рази нижче комплексної оцінки фінансового ризику ВРВП, отриманої за сукупністю промислових підприємств України за відповідний період.



Рис. 2.8. Динаміка кількісної оцінки фінансового ризику втрати ринкової вартості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» та промислових підприємств України в цілому за період з 2008 по 2013 рр.

Джерело: власні розрахунки

Для якісної інтерпретації кількісного показника оцінки фінансового ризику ВРВП нами пропонується використовувати наступний підхід, заснований на градиції ризиків щодо варіації параметрів (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

**Якісна оцінка фінансового ризику втрати ринкової вартості
промислового підприємства [13]**

Кількісна оцінка	Вид ризику
$R \leq 0,15$	Ризик відсутній
$0,15 < R \leq 0,35$	Низький ризик
$0,35 < R \leq 0,55$	Середній ризик
$0,55 < R \leq 0,75$	Високий ризик
$R > 0,75$	Катастрофічний ризик

Протягом 2009-2010 рр. на підприємстві спостерігався середній рівень фінансового ризику ВРВП, кількісна оцінка якого відповідала нижній межі відповідного інтервалу, тобто була наближена до низького рівня фінансового ризику. Низький рівень ризику ВРВП спостерігався на підприємстві у 2008 р., 2011 р. та 2013 р. Найвищим фінансовий ризик втрати ринкової вартості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» виник у 2012 р. та становив 0,58, тобто був дещо вище за середній ризик і вказував на виникнення високого фінансового ризику ВРВП. У 2013 р. менеджмент підприємства скоротив фінансовий ризик ВРВП до 0,15, що вказувало на низький рівень ризикованості діяльності підприємства.

Враховуючи отримані результати, можна відмітити, що в цілому фінансова діяльність промислових підприємств характеризується низьким рівнем фінансового ризику ВРВП (у середньому комплексна оцінка фінансового ризику ВРВП за аналізований період становить 0,32 частки одиниці), проте стрібнопадібний характер динаміки ризику, різкі переходи від низького рівня ризику до високого і навпаки протягом 2011-2013 рр. вказують на необхідність розробки комплексу заходів із посилення контролю за чинниками виникнення ризику, спрямованих на збереження

безпечного фінансового стану та створеної ринкової вартості підприємства.

2.3 Особливості організації фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності

Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів економічної діяльності в цілому та промислових підприємств зокрема не тільки проведення ефективного управління виробничим процесом і маркетинговою політикою, але й організації раціональної системи фінансового контролінгу. Саме формування специфічної для даного підприємства системи контролінгу, яка б враховувала особливості його діяльності та організаційної структури, може забезпечити в майбутньому ефективне подолання наслідків деструктивних внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві повинна базуватися на розробці відповідного науково-методичного забезпечення, яке дозволяло б на базі кількісної формалізації здійснювати прийняття виважених рішень щодо управління ризиками суб'єкта господарювання.

Розглядаючи етапи проведення фінансового контролінгу на підприємстві, зауважимо, що особливого значення для суб'єкта господарювання в умовах нестабільності та динамічності зміни середовища набуває ефективність впровадження ризик-менеджменту. Своєчасність застосування інструментів ризик-менеджменту надає змогу підприємству адекватно оцінити та вчасно нейтралізувати виявлені загрози, формуючи нову стратегію подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Виходячи з того, що систему ризик-менеджменту можна охарактеризувати як сукупність прийомів і методів, спрямованих на

ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку та нейтралізацію ризиків, які виникають у процесі функціонування господарюючого суб'єкта, запропоновано провести математичну формалізацію процесу управління ризиками діяльності підприємства як задачу параметричного програмування.

Вибір саме даного методу математичного моделювання зумовлений можливістю здійснення оптимізації ризикованості діяльності підприємства (на основі застосування методу лінійного програмування) шляхом врахування важелів управління ризиками діяльності як параметрів. Так, вибираючи відповідні значення параметрів, проводиться ідентифікація та надання можливості формалізувати обрані стратегії управління діяльністю підприємства в таких напрямках:

- здійснення управління ризикованістю діяльності підприємства за рахунок коригування ступеня впливу на дану результативну ознаку змінних управління;
- опосередковане управління кількісною характеристикою рівня ризиків на основі варіації показників ресурсної бази діяльності підприємства та норм витрачання наявного обсягу ресурсів суб'єкта господарювання для досягнення певного значення показників характеристики його діяльності.

Отже, проведемо визначення послідовності етапів здійснення ефективного управління ризиками діяльності підприємства і математичну формалізацію кількісного вимірювання результативності такого управління.

Нами пропонується науково-методичний підхід, що передбачає оптимізацію процесу управління ризикованістю в системах фінансового контролінгу промислових підприємств на основі вибору кращої стратегії серед трьох можливих альтернатив:

- гнучкого управління з врахуванням рівня чутливості ключових стратегічних показників ефективності до впливу факторів їх

формування (ця стратегія передбачає управління ризикованістю діяльності підприємства за рахунок коригування ступеня впливу різних таргетів збалансованої системи показників в системі ФКП на ризик втрати ринкової вартості підприємства);

- управління в межах існуючої ресурсної бази (ця стратегія передбачає регулювання кількісних характеристик рівня фінансового ризику на основі варіації показників ресурсної бази діяльності підприємства, жорсткий контроль відповідності обсягів потреби підприємства в різних ресурсах можливостям щодо їх залучення);
- нормативне управління (ця стратегія передбачає контроль допустимих меж варіації норм витрачання ресурсів для досягнення планових показників діяльності підприємства).

Загальна послідовність етапів реалізації процесу управління ризиками діяльності підприємства в системі фінансового контролінгу відповідно до даного підходу подана на рис. 2.9.

Перший етап передбачає загальну організацію системи фінансового контролінгу на засадах, що було розглянуто у підрозділі 2.1 цього дослідження, а також створення в межах цієї системи підсистеми управління ризиками діяльності підприємства як керованого процесу.

При цьому під керованим процесом ми розуміємо процес, щодо якого можна здійснити вплив на хід його розвитку за рахунок прийняття параметрами економіко-математичної моделі даного управління певних значень.

Оскільки процедура управління ризиками передбачає економіко-математичне моделювання процесу розвитку підприємства у змінюваних умовах його функціонування, то її реалізація потребує створення інформаційної бази даних про змінюваність кількісних характеристик діяльності в часі з планових та фактичних показників.

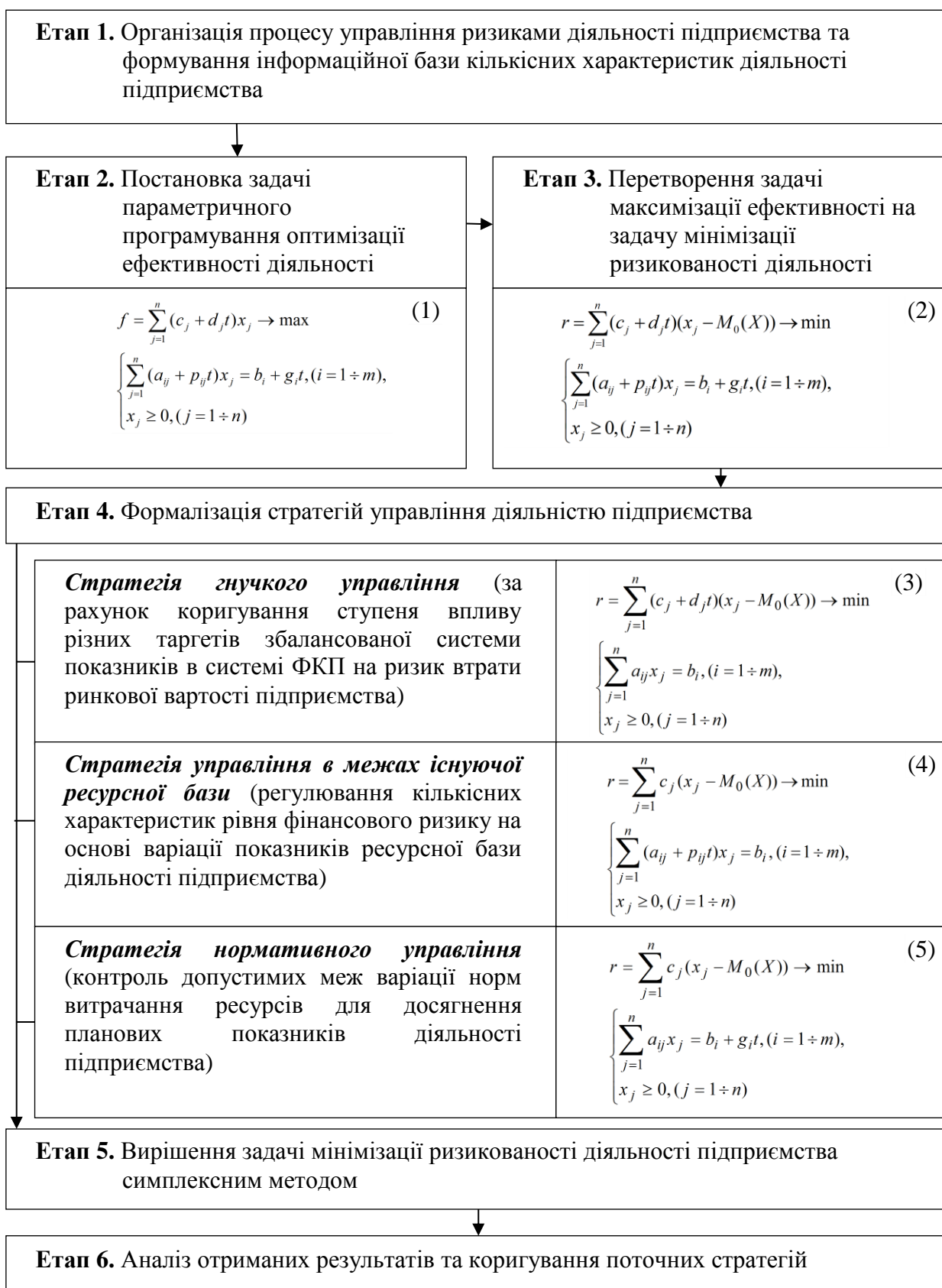


Рис. 2.9. Процес управління ризиками діяльності підприємства в системі фінансового контролінгу (розроблено автором)

Умовні позначення: f – цільова функція ефективності (прибутковості) діяльності підприємства; r – ризикованість діяльності підприємства, що оцінюється сукупним відхиленням показника ефективності різних видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної) від його планового (модального) значення; x_j – змінна управління, тобто певний таргет стратегії розвитку підприємства (прибуток, ринкова вартість підприємства, економічна додана вартість та ін.); a_{ij}, p_{ij} – константи, які відображають норми витрат наявного обсягу ресурсів підприємства для досягнення певного значення таргету вибору стратегії розвитку підприємства; c_j, d_j – константи, які відображають ступінь впливу кожної змінної управління на кількісну характеристику ефективності діяльності підприємства (прибутковості, доходності інвестицій та ін.); b_i, g_i – константи, що визначають наявний обсяг ресурсів для реалізації діяльності підприємства; t – параметр, що характеризує частку використання наявного обсягу ресурсів, яка залежить від обраної стратегії управління, для досягнення певного значення таргету вибору стратегії розвитку підприємства; $M_0(X)$ – модальне значення кількісної характеристики змінних управління; j – вид діяльності підприємства; i – вид ресурсу; n – кількість розглянутих видів діяльності; m – кількість ресурсів.

Формування множинності показників, які відображають найбільш значущі аспекти діяльності підприємства та зміни і впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовища також є завданням першого етапу процесу управління ризиками діяльності підприємства в системі фінансового контролінгу.

Результати виконання цього завдання пропонується надавати у вигляді табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Кількісні характеристики діяльності підприємства

№ пор.	Назва показника	На початок періоду	...	Поточне значення	...	На кінець періоду
1				x_1		
...						
i				x_j		
...						
n				x_n		

На другому етапі проводиться концептуальна постановка задачі параметричного програмування оптимізації ефективності (прибутковості)

діяльності підприємства. При цьому вона розглядається як окремий випадок задачі лінійного програмування із урахуванням параметрів з подальшим проведенням її математичної формалізації в такому вигляді:

$$f = \sum_{j=1}^n (c_j + d_j t) x_j \rightarrow \max \quad (2.10)$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n (a_{ij} + p_{ij} t) x_j = b_i + g_i t, (i = 1 \div m), \\ x_j \geq 0, (j = 1 \div n) \end{cases}$$

де f – цільова функція задачі параметричного програмування, яка виступає кількісною характеристикою ефективності (прибутковості) діяльності підприємства.

На третьому етапі відбувається трансформація задачі параметричного програмування максимізації ефективності на задачу мінімізації ризикованості діяльності підприємства за рахунок коригування формули (2.10) на значення середньозваженого відхилення від модального значення та зміни напрямку оптимізації цільової функції:

$$r = \sum_{j=1}^n (c_j + d_j t) (x_j - M_0(X)) \rightarrow \min \quad (2.11)$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n (a_{ij} + p_{ij} t) x_j = b_i + g_i t, (i = 1 \div m), \\ x_j \geq 0, (j = 1 \div n) \end{cases}$$

де r – цільова функція задачі параметричного програмування, яка виступає кількісною характеристикою ризикованості діяльності підприємства;

$M_0(X)$, $(X=(x_1, x_2, \dots, x_n))$ – модальне значення кількісної характеристики змінних управління. Для дискретного ряду – це варіант, що має найбільшу частоту повторення, для інтервального ряду розраховується за такою формулою:

$$M_0 = x_0 + k \frac{f_{m0} - f_{m0-1}}{(f_{m0} - f_{m0-1}) + (f_{m0} - f_{m0+1})} \quad (2.12)$$

де x_0 – нижня границя модального інтервалу;

k – величина модального інтервалу;

f_{m0} – частота в модальному інтервалі;

f_{m0-1} – частота в передмодальному інтервалі;

f_{m0+1} – частота в післямодальному інтервалі.

Четвертий етап дозволяє отримати формалізований вираз альтернативних стратегій управління діяльністю підприємства за такими напрямками:

- здійснення управління ризикованістю діяльності підприємства за рахунок коригування ступеня впливу на дану результативну ознаку змінних управління (*стратегія гнучкого управління*):

$$r = \sum_{j=1}^n (c_j + d_j t)(x_j - M_0(X)) \rightarrow \min \quad (2.13)$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j = b_i, (i = 1 \div m), \\ x_j \geq 0, (j = 1 \div n) \end{cases}$$

- опосередковане управління кількісною характеристикою рівня ризиків на основі варіації показників ресурсної бази діяльності підприємства (*стратегія управління в межах існуючої ресурсної бази*):

$$r = \sum_{j=1}^n c_j(x_j - M_0(X)) \rightarrow \min \quad (2.14)$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n (a_{ij} + p_{ij}t)x_j = b_i, (i = 1 \div m), \\ x_j \geq 0, (j = 1 \div n) \end{cases}$$

- опосередковане управління кількісною характеристикою рівня ризиків на основі варіації показників норми витрачання наявного обсягу ресурсів підприємства для досягнення певного значення показників характеристики діяльності суб'єкта господарювання (*стратегія нормативного управління*):

$$r = \sum_{j=1}^n c_j(x_j - M_0(X)) \rightarrow \min \quad (2.15)$$

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n a_{ij}x_j = b_i + g_it, (i = 1 \div m), \\ x_j \geq 0, (j = 1 \div n) \end{cases}$$

Вибір оптимальної стратегії управління здійснюється шляхом вирішення задачі мінімізації ризикованості діяльності підприємства симплексним методом на наступному етапі процесу управління ризиками діяльності в системі фінансового контролінгу підприємства. У подальшому отримані результати оптимізації аналізуються та за потреби здійснюється корегування поточних стратегій поведінки менеджерів.

Слід відмітити, що важливою складовою використання стратегії гнучкого управління, а також обґрунтування напрямів поточних стратегій поведінки менеджерів є врахування рівня чутливості обраного критерію ефективності діяльності, покладеного в основу побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві, до впливу чинників його формування.

Оскільки ця модель є змішану модель детермінованого факторного аналізу, то розрахунок впливу факторів доцільно проводити за допомогою методу ланцюгових підстановок. Проведення факторного аналізу показника економічної доданої вартості для підприємства в розрізі динаміки критерію протягом досліджуваного періоду дозволяє виявити вплив обраних чинників на приріст результуючого показника.

Результати розрахунку чутливості критерію економічної доданої вартості до зміни фінансових факторів діяльності промислових підприємств України наведено в табл. 2.17.

У цілому протягом 2008-2013 рр. економічна додана вартість, генерована промисловими підприємствами України, зростає лише на 1873,1 млн. грн.

Отримані результати розрахунків дають змогу зробити висновок про те, що на показник доданої економічної вартості промислових підприємств України найбільше впливає рентабельність операційної діяльності, динаміка якої зумовила зниження показника у цілому за аналізований період на 754399,2 млн. грн. також істотним фактором скорочення економічної доданої вартості промислових підприємств України протягом 2008-2013 рр. є низька оборотність кредиторської заборгованості та її уповільнення, яке спричинило втрату економічної доданої вартості в обсязі 535129,4 млн. грн.

Головними факторами, за рахунок впливу яких підприємствам вдалося досягти приросту економічної доданої вартості та компенсувати негативний вплив вказаних вище чинників, є зростання загального обсягу

капіталу, інвестованого у діяльність промислових підприємств України (приріст EVA[®] на суму 620350,0 млн. грн.), а також покращення структури зобов'язань (453401,5 млн. грн. приросту EVA[®]).

Таблиця 2.17

**Результати розрахунку чутливості сукупного показника EVA[®]
промислових підприємств України до зміни факторів впливу, тис. грн.**

Показник	Рік					У цілому за період
	2009	2010	2011	2012	2013	
Приріст EVA [®]	-800115,5	755674,4	251489,1	-133468,4	-71706,5	1873,1
у тому числі за рахунок						
Інвестованого капіталу	94413,9	-2065,9	96695,1	43057,2	183201,4	620350,0
Податкового коректора	0,0	0,0	23300,4	28013,2	27771,1	121359,9
Рентабельності операційної діяльності	-712377,8	233577,4	362449,4	-360415,3	-161769,2	-754399,2
Оборотності кредиторської заборгованості	-144615,7	21483,4	-20806,4	-52150,5	-163152,7	-535129,4
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	-43404,1	365538,7	-129941,6	221105,2	52178,8	453401,5
Коефіцієнта загальної капіталовіддачі	-4391,8	6114,3	12380,6	-390,7	-10210,1	-11483,6
Частки SG&A витрат на 1 грн. реалізованої продукції	277,5	36363,4	-64138,4	-6530,3	-108,5	-5968,5
Вартості власних інвестованих коштів	16462,5	42276,1	-23478,2	-4570,2	1422,2	58310,6
Частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	1774,4	12359,9	2809,8	3423,8	1902,0	34841,6
Сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	-8254,4	40027,2	-7781,6	-5010,7	-2941,5	20590,2

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики

України [123]

Однак у процесі аналізу отриманих результатів слід відзначити відсутність чітких тенденцій стосовно величини чи напрямку впливу конкретних показників діяльності підприємств на обраний критерій вартості, що пов'язано як з невизначеністю напрямку динаміки результуючого показника, так і з наявністю значних коливань у значеннях самих параметрів діяльності промислових підприємств України протягом аналізованого періоду.

При цьому промислові підприємства України не використовують всіх резервів зростання своєї ринкової вартості, що свідчить про можливість подальшого нарощення розміру створеної цінності при врахуванні всіх можливостей підвищення ефективності їх діяльності за рахунок впровадження систем фінансового контролінгу на підприємствах (рис. 2.10).

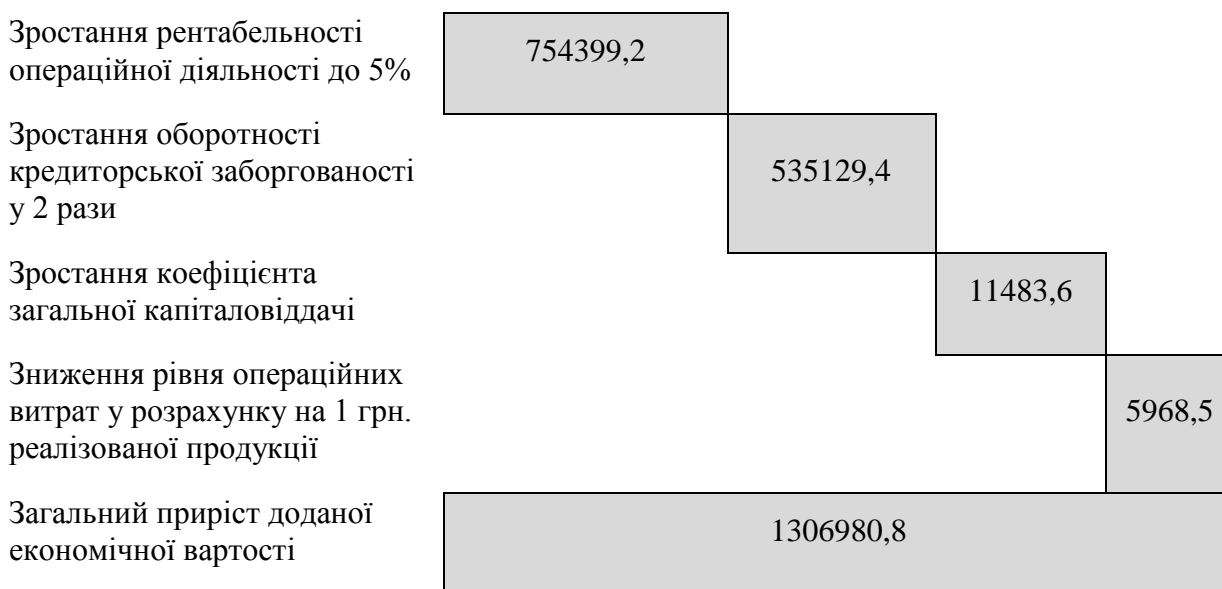


Рис. 2.10. Невикористані резерви зростання ринкової цінності промислових підприємств України, тис. грн.

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Отже, для визначення можливості організації системи фінансового контролінгу на основі показників ринкової вартості підприємств та з урахуванням ризику слід розробити план підвищення ефективності його діяльності і з'ясувати результати впливу використання потенціалу окремих показників на зміну цінності підприємства.

При цьому слід врахувати той факт, що ключові фактори цінності не є статичними, а також на горизонтальний взаємозв'язок ключових факторів між собою, що дозволить більш ефективно використовувати систему сценарного планування діяльності промислових підприємств в умовах підвищення ризиковості їх діяльності.

Запропонований науково-методичний підхід щодо управління ризиками діяльності підприємства на основі параметричного програмування дозволяє здійснити комплекс послідовних заходів щодо мінімізації існуючого рівня ризику функціонування суб'єкта господарювання, враховуючи його реальні та потенційні фінансові можливості. Використання даної методики також дозволяє виявити проблемні місця в забезпеченні і проведенні операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що, у свою чергу, надає можливість своєчасно та з найменшими витратами здійснювати коригувальні дії. Дані переваги призводять до отримання адекватних результатів управлінських рішень на оперативному та стратегічному рівнях.

Таким чином, зауважимо, що організація фінансового контролінгу на промисловому підприємстві, яка враховує особливості зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ його діяльності, виступає результативним інструментом оптимізації бізнес-процесів і забезпечує можливість не тільки ефективно протидіяти факторам фінансовій нестабільності, але й генерувати конкурентні переваги для посилення позицій на ринку.

Крім того, необхідно зазначити, що розроблений науково-методичний підхід до управління ризиками діяльності підприємства на основі параметричного програмування дозволяє здійснити ряд послідовних

рішень, що забезпечує оптимізацію розвитку процесу в цілому та надає можливість спланувати найбільш ефективний варіант досягнення поставлених завдань на кожному конкретному етапі.

Висновки до розділу 2

1. У розділі запропоновано удосконалену практично-функціональну модель організації системи фінансового контролінгу, яка містить впорядковану послідовність етапів з конкретизацією завдань та результатів, на отримання яких орієнтоване їх виконання, а також передбачає диференціацію всіх процесів у розрізі етапів створення і впровадження системи фінансового контролінгу та етапів циклу функціонування такої системи. При цьому враховано, що створення системи контролінгу має забезпечувати можливість контролю якості, своєчасності та ефективності досягнення цілей і завдань, отримання необхідних результатів на кожному етапі процесу організації.

2. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються перманентним проявом кризових явищ, зумовлених посиленням дії чинників ризикованості та невизначеності на формування фінансово-економічних результатів діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі, важливою складовою фінансового стратегічного контролінгу є оцінювання стратегічних фінансових ризиків та виявлення факторів їх формування. Вся система фінансового стратегічного фінансового контролінгу має ризико-орієнтовану природу, що визначає склад її складових, принципи побудови та ключові методи і методики управління.

3. У роботі подано удосконалений науково-методичний підхід з оцінювання фінансового ризику витрати ринкової вартості в системі стратегічного контролінгу на підприємстві, який заснований на конкретизації процедури комплексного використання експертного методу,

процедури нормалізації параметрів за формулою Севіджа, аксонометричного підходу бальної оцінки параметрів, визначення пріоритетності ознак за формулою Фішберна, мінімаксного методу з метою інтегрального відображення впливу чинників формування ринкової вартості підприємства, ранжованих за пріоритетністю моніторингу в системі фінансового контролінгу, на ризиковість його діяльності.

У результаті апробації запропонованого науково-методичного підходу встановлено, що протягом 2008-2013 рр. середній рівень ризику для промислових підприємств України становив близько 0,4 частки одиниці, що вказує на середній рівень ризикованості їх діяльності в частині досягнення бажаних цільових показників стратегічного фінансового управління. При цьому найбільшого значення фінансовий ризик ВРВП набував у 2008 році, складаючи 0,77 частки одиниці, що відповідає критичному рівню ризикованості, зумовленому загостренням деструктивного впливу світової фінансової кризи, загальною дестабілізацією умов функціонування промислових підприємств України. Кількісна оцінка фінансового ризику ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» була нижчою, ніж ризик притаманний промисловим підприємствам країни. У цілому фінансова діяльність промислових підприємств характеризується зростанням рівня ризику їх функціонування, а тому виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану промислових підприємств та зниження рівня ризику, що передбачає формування відповідної стратегії управління фінансовими ризиками в системі фінансового стратегічного контролінгу на підприємстві.

4. У роботі розвинуто науково-методичний підхід щодо управління ризиками діяльності підприємства в системі фінансового контролінгу, що передбачає оптимізацію ризику на основі вибору кращої стратегії серед трьох можливих альтернатив: 1) гнучкого управління з врахуванням рівня чутливості ключових стратегічних показників ефективності до впливу

факторів їх формування; 2) управління в межах існуючої ресурсної бази, яке передбачає жорсткий контроль відповідності обсягів потреби підприємства в різних ресурсах можливостям щодо їх залучення; 3) нормативне управління, яке передбачає контроль допустимих меж варіації норм витрачання ресурсів для досягнення планових показників діяльності.

Результати дослідження розділу 2 дисертації опубліковані у [150, 156, 157, 161, 164, 165, 168, 186, 239].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПРИБУТКОВОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування організаційної структури системи фінансового контролю

На сьогоднішній день широке практичне використання в управлінні фінансами підприємств країн з розвинутою ринковою економікою отримала концепція виділення центрів відповідальності, розроблена американським економістом Дж. Хігінсом. Він ще в 50-х роках 20-го століття зазначив необхідність встановлення особистої відповідальності керівників різних рівнів управління за показники діяльності підлеглого підрозділу як можливого шляху забезпечення контролю за витратами. Теорія Дж. Хігінса базувалася на правилі закріплення витрат та доходів за структурними одиницями підприємства, керівництво яких спроможне забезпечити систематичний контроль за їх формуванням, використанням та розподілом і відповідальність за належне дотримання планових показників [12].

У науковій літературі застосовуються різні тлумачення терміну «центр відповідальності» (табл. А.3 додатку А).

Отже, центри відповідальності вирішують задачі координації, розподілу відповідальності і мотивації всіх підрозділів у досягненні стратегічних цілей підприємства, що дозволяє розглядати відповідну концепцію як основу ефективної організації фінансового контролю в контексті реалізації стратегічного фінансового менеджменту на підприємстві. При цьому центр фінансової відповідальності може розглядатися як структурний підрозділ підприємства, який повністю

контролює ті або інші аспекти фінансової діяльності, а її керівник самостійно приймає управлінські рішення та несе повну відповідальність за виконання підконтрольних йому планових показників. Ефективна організація фінансового контролінгу за центрами відповідальності потребує відповідної трансформації організаційної структури підприємства, спрямованої на можливість відтворення схеми розмежування функціональної спрямованості окремих підрозділів.

Аналіз сутності «центрів відповідальності» дозволяє зробити висновок, що це – організаційні одиниці системи фінансового контролінгу, що створюються в децентралізованій організаційній моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, керівникам яких делегують певні повноваження з реалізації обліково-аналітичних і контрольних функцій управління та відповідальність за досягнення визначених виробничо-фінансових показників діяльності.

Визначення обсягу прав та обов'язків, які передаються на рівень структурних одиниць, потребує виділення різних типів центрів відповідальності у складі підприємства. У наукових публікаціях з даної проблеми можна знайти різні варіанти розподілу функцій центрів відповідальності як суб'єктів фінансового контролінгу. Неоднозначність думок щодо визначення складу центрів відповідальності утруднює регламентування обсягу прав та обов'язків їх керівникам, що, у свою чергу, не дає можливості встановити центрам відповідні планові показники діяльності, а, отже, забезпечити можливість повноцінної ефективної реалізації цілей та завдань фінансового контролінгу.

На нашу думку, неправомірно визначати центри відповідальності як структурні підрозділи підприємства, оскільки сутність трансформації організаційної системи підприємства під потреби забезпечення реалізації завдань фінансового контролінгу полягає у формуванні специфічної фінансової структури підприємства, тобто виділення центрів відповідальності здійснюється у рамках спеціально створеної

фінансової структури, яка не співпадає з організаційною структурою підприємства. Під фінансовою структурою при цьому, як правило, розуміється набір сфер фінансової відповідальності, які розподілені між структурними підрозділами підприємства, та за яким визначаються система планових показників та фінансових планів, схема їх консолідації в єдину збалансовану систему показників, а також порядок контролю стану та надання звітів з їх виконання. Вона є своєрідною трансформацією організаційної структури з погляду створення фінансово-економічних результатів діяльності та відповідальності за них окремих підрозділів підприємства [93, 188].

Головним принципом формування фінансової структури є функціональна підпорядкованість та період підпорядкування структурного підрозділу промислового підприємства центру відповідальності, тобто вона являє собою ієрархічне підпорядкування структурних підрозділів центрам відповідальності (рис. 3.1). З врахуванням цього будь-які зміни організаційної структури мають бути обґрунтовані з точки зору їх впливу на фінансову структуру підприємства.

Огляд літературних джерел (табл. А.4 додатку А) дозволяє виокремити типи центрів відповідальності, які виділяють у фінансовій структурі підприємства за різними ознаками з врахуванням загальної цільової спрямованості системи фінансового контролінгу підприємства.

Як видно з табл. А.4, основними типами центрів відповідальності, що виділяються більшістю науковців в системі фінансового контролінгу, є: центри витрат, центри доходів, центри прибутку та центр інвестицій. Проте аналіз існуючих точок зору щодо сутності цих типів центрів відповідальності, принципів та ознак їх виділення, вказує на необхідність подальшого розвитку та удосконалення цих підходів, їх систематизації та узгодження за всією сукупністю можливих характеристик.

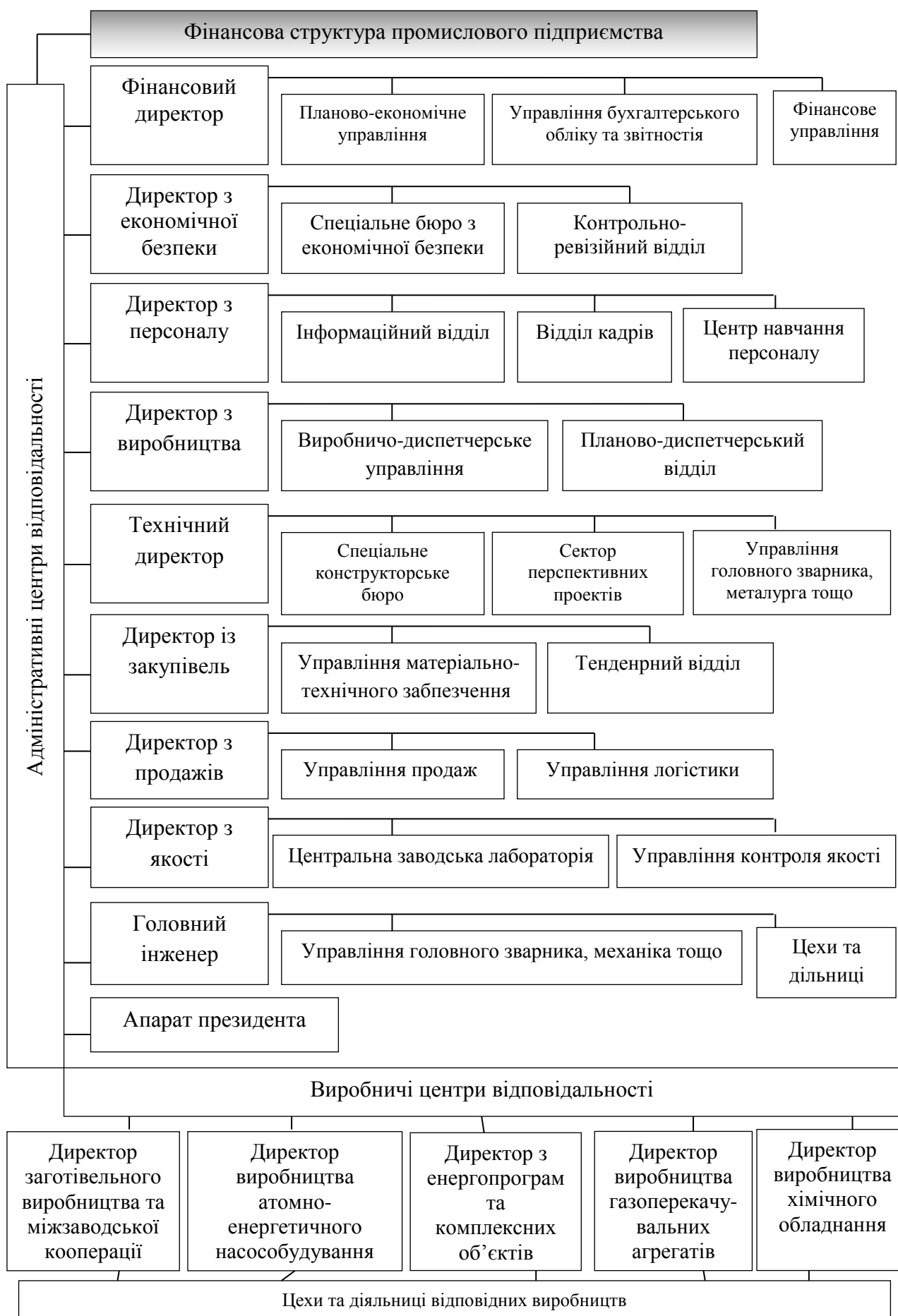


Рис. 3.1. Приклад фінансової структури промислового підприємства

Нами пропонується узагальнююча характеристика типів центрів відповідальності за базовими ознаками (табл. 3.1), у якості яких, враховуючи вітчизняних та світовий досвід, а також потребу конкретизації особливостей організації фінансового контролінгу в системі стратегічного управління фінансами підприємств, нами виділено:

- вид фінансового контролінгу,
- клас центру відповідальності,
- об'єкт фінансового контролінгу;
- показники, що обліковуються, аналізуються та контролюються;
- функціонально-технологічні та організаційні особливості реалізації процесу планування.

На нашу думку, з урахуванням обсягів повноважень, якими наділяються керівники підрозділів, а також з огляду на функціонально-технологічні особливості стратегічної і тактичної складової в структурі фінансового контролінгу, всі центри відповідальності доцільно класифікувати два класи:

- стратегічні фінансові центри відповідальності – група підрозділів (підрозділ), керівник якої наділений повноваженнями, що дозволяють не тільки вести поточну виробничо-господарську діяльність, але і забезпечувати розвиток, здійснюючи інвестиційні проекти і програми, реалізація яких передбачає скоординоване управління фінансовими ресурсами у всіх сферах господарської діяльності підприємства – виробництві, постачанні, реалізації задля досягнення довгострокової стратегічної мети;
- оперативні господарські центри відповідальності – група підрозділів (підрозділ), керівник якої наділений повноваженнями щодо управління поточною виробничо-господарською діяльністю в частині розподілу фінансових ресурсів тільки у одній із сфер: виробництва, постачання чи збуту.

Таблиця 3.1

Характеристика типів центрів відповідальності (розроблено автором)

Вид фінансового контролінгу	Оперативний				Стратегічний		
Клас центру відповідальності	Оперативні господарські центри відповідальності				Стратегічні фінансові центри відповідальності		
Тип центру відповідальності	Центр витрат			Центр доходів	Центр прибутку	Центр прибутку	Центр інвестицій
Вид центру відповідальності	Основне виробництво	Допоміжне виробництво	Апарат управління	Центр доходів від реалізації	Центр трансфертного прибутку	Центр реального прибутку	Центр грошових потоків
Об'єкт фінансового контролінгу	Витрати з виробництва кінцевого продукту для зовнішнього споживання, витрати на збут	Витрати з виробництва продукції або надання послуг для внутрішніх потреб підприємства	Адміністративні витрати	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	Витрати виробництва проміжної продукції, умовні доходи від використання такої продукції підприємством за трансфертними цінами	Витрати, доходи від виготовлення кінцевого продукту та реалізації його зовнішньому споживачу	Витрати, доходи, грошові потоки за інвестиціями
Показники, що обліковують, аналізуються та контролюються	Витрати по відношенню до планового значення			Доходи по відношенню до планового значення	Прибуток по відношенню до планового значення		Ефективність інвестицій, ринкова вартість підприємства по відношенню до планового значення
Завдання контролінгу	мінімізація витрат			максимізація доходів	оптимізація трансфертних цін	максимізація прибутку	підвищення ефективності, зростання ринкової вартості підприємства
Технологія та організація процесу планування	місце виникнення витрат			центр управлінського обліку		центр фінансової відповідальності	

У межах оперативних господарських центрів відповідальності можна виділяти за типами: центри витрат, центри доходів і центри прибутку. В свою чергу, стратегічні фінансові центри відповідальності включають два типи центрів – прибутку та інвестицій. При цьому поділ центрів відповідальності на типи заснований, насамперед, на специфіці показників, які обліковуються, аналізуються та контролюються в межах повноважень керівника таких підрозділів: у центрів витрат керівники відповідають тільки за витрати, у центрів доходів – за отримання доходів, в центрах прибутку – одночасно за витрати і доходи як фактори формування фінансового результату, в центрах інвестицій – за ефективність використання інвестицій.

Центри витрат доречно класифікують в залежності від об'єкта фінансового контролінгу на:

- центри витрат в основному виробництві, в яких контролінг підлягають витрати виробництва кінцевої продукції (робіт, послуг), призначеної для зовнішнього споживання і реалізації на ринку за відпускними цінами, а також операційні витрати на збут;
- центри витрат у допоміжному виробництві, що мають у якості об'єкта фінансового контролінгу витрати з виробництва продукції, робіт, послуг, які призначені для задоволення «внутрішніх потреб», тобто потреб самого підприємства і його структурних підрозділів;
- центри витрат апарату управління, які реалізують контролінгу адміністративних витрат.

Центр доходів в системі фінансового контролінгу підприємства відповідає за формування доходів від реалізації продукції, робіт, послуг відповідно до планової величини.

Під центром прибутку традиційно розуміється підрозділ, який заробляє для підприємства прибуток, здійснюючи витрати і одночасно отримуючи пов'язані з ними доходи.

Оскільки прибуток є основним об'єктом фінансового контролінгу в цілому, а процес його формування та використання чинить вплив на

реалізацію як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства, організація центрів прибутку на підприємствах повинна забезпечувати можливість проведення і оперативного і стратегічного фінансового контролінгу. Ми погоджуємося з думкою колективу авторів під керівництвом М. Грещака [26] щодо поділу центрів прибутку на два різновиди, оскільки діяльність допоміжного виробництва, а також підрозділів основного виробництва, що створюють проміжний продукт, який підлягає подальшому використанню на самому підприємстві, генерує прихований прибуток, контролінг якого є об'єктивно необхідними для забезпечення ефективної роботи підприємства. Це пов'язано з тим, що цей фінансовий результат, з одного боку, є показником ефективності функціонування відповідних підрозділів, з іншого – чинником формування собівартості кінцевої продукції підприємства та його фінансових результатів.

Відповідно, у сучасних економічних умовах, коли виникає необхідність у знаходженні оптимального варіанту господарської самостійності структурних підрозділів, чіткому визначенні доходів та витрат кожного підрозділу підприємства та оцінки його впливу на загальний результат діяльності, посилюється і важливість контролінгу процесу трансфертного ціноутворення. Високий рівень трансфертних цін збільшить прибуток підрозділу, який виступає продавцем продукції (послуг) та зменшить прибуток підрозділу – покупця, тому важливо оптимально розробити ефективний механізм трансфертного ціноутворення для об'єктивного відображення доходів та витрат центрів відповідальності в системі фінансового контролінгу на підприємстві.

З огляду на це автори монографії «Внутрішній економічний механізм підприємства» за редакцією М. Грещака [26] виділяють два типи центрів відповідальності – центри реального прибутку та центри розрахункового умовного прибутку. Проте, на нашу думку, цю ознаку доречно використовувати при поділі центрів відповідальності на види в межах типу «центр прибутку». При цьому для кращого відображення специфіки об'єкта

контролінгу замість поняття «центр розрахункового умовного прибутку» краще використовувати термін «центр трансфертного прибутку», який згідно з запропонованою нами класифікацією належить до кола оперативних господарських центрів відповідальності.

У свою чергу, центр реального прибутку разом із центром інвестицій віднесено нами до класу «стратегічних фінансових центрів відповідальності».

Типу «центр інвестицій», враховуючи, що основу сучасної методології оцінки ефективності інвестиційних рішень та формування ринкової вартості підприємства, становить аналіз пов'язаних з ними грошових потоків, відповідає за ознакою об'єкта фінансового контролінгу вид центрів відповідальності «центр грошових потоків».

Крім того, у ході дослідження виявлено, що різні типи центрів відповідальності мають певні відмінності у технології та організації процесу планування. Зокрема, їх класифікація за цією ознакою використовується В. Хруцьким, Р. Мамчуром, С. Білобловський [8, 101, 215]. Згідно цієї класифікації відокремлюють центри фінансової відповідальності, центри фінансового обліку та місця виникнення витрат. На думку авторів, керівники центрів фінансової відповідальності відповідають за всі фінансові результати, а також, повністю відповідають за рух грошових коштів; керівники центрів фінансового обліку відповідають тільки за деякі фінансові показники; керівники місць виникнення витрат відповідають тільки за ті витрати, що є для них контрольованими, тобто на величину яких вони можуть вплинути. Відповідно, з врахування цього всі види центрів витрат є: за ознакою відмінностей технології та організації бюджетного процесу – місцями виникнення витрат, центри доходів і центри трансфертного прибутку – центрами управлінського обліку, а центри реального прибутку і центри інвестицій – центрами фінансової відповідальності.

Запропонована цілісна система розподілу центрів відповідальності на класи, типи та види за основними ознаками дозволяє підвищити ефективність організації системи фінансового контролінгу на підприємстві за рахунок

чіткого розмежування їх ролі і призначення в фінансовій структурі підприємства на основі виділення сфер приналежності, об'єктів і завдань контролінгу, показників, що обліковуються, аналізуються та контролюються.

Ефективне функціонування центрів відповідальності в системі фінансового контролінгу можна забезпечити при дотриманні таких базових принципів:

- узгодженість цілей, завдань та планових показників всіх центрів відповідальності з загальною фінансовою стратегією розвитку підприємства та плановими параметрами її реалізації у поточному короткостроковому періоді;
- пов'язаність центрів відповідальності з організаційною структурою підприємства;
- розподіл сфери повноважень і відповідальності керівників центрів відповідальності за досягнення цільових показників діяльності (приклад розподілу повноважень центрів відповідальності промислового підприємства подано у таблиці Б.1 додатку Б);
- можливість чіткої ідентифікації контрольованих витрат та доходів, грошових потоків, за управління якими відповідальність покладена на керівництво центру відповідальності ;
- контроль якості та оцінка ефективності роботи центру відповідальності на основі використання системи показників оцінки їх діяльності ;
- розробки і впровадження системи матеріального стимулювання центрів відповідальності з врахуванням оцінок їх ефективності.

Центри відповідальності виконують функції планування, контролю, звітності та мотивації. Створення центрів відповідальності дозволяє нести відповідальність керівниками за прийняття управлінських рішень, а також використання матеріального стимулювання за результати діяльності центрів відповідальності. Достовірна і об'єктивна оцінка результатів діяльності центрів відповідальності є важливим елементом у системі ефективного фінансового контролінгу.

Зарубіжний досвід показує, що застосування фінансового контролінгу на підприємствах має сенс лише за умови використання системного підходу в організації управління фінансами при високому рівні диверсифікованості економічної діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, розподіл підприємства на центри відповідальності є основою для створення системи фінансового контролінгу, що являє собою найважливіший елемент усієї системи управління фінансами на підприємстві в умовах його децентралізації в ринкових умовах функціонування суб'єктів господарювання.

Цілеспрямована підготовка управлінської інформації в межах центрів відповідальності дозволяє акумулювати її, обробляти та аналізувати оперативно і з максимальною користю з точки зору обґрунтування управлінських рішень відповідно до змінюваних умов діяльності підприємства.

При цьому менеджмент одержує у своє розпорядження спеціалізовану, системно-організовану інформацію, яка задовольняє умовам обмеженості ресурсів, множинності виробничих і позавиробничих факторів, що впливають на кінцеві результати господарювання, можливостям альтернативного вибору рішень щодо управління в умовах конкуренції й інших особливостей вільної ринкової економіки.

Слід зазначити, що основною проблемою вітчизняних підприємств залишається слабкий рівень автоматизації контролінгових процедур, розв'язання якої вимагає формування ефективних обліково-аналітичних інформаційних систем, з поділом інформації, що акумулюється, за аналітичними розділами, що відповідають загальній схемі організації виробничо-господарської діяльності на підприємстві з врахуванням його індивідуальних організаційних, техніко-технологічних, галузевих та інших особливостей і характеристик.

Одним з прикладів вдалої реалізації завдання автоматизації функцій фінансового контролінгу є система «Планування, виконання та контроль

бюджету» (ПВК бюджету), що розроблена та використовується ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе». Вона забезпечує необхідну функціональність для складання, розрахунку бюджетів підприємства, контролю його виконання та аналізу відхилень на рівні функціональних бюджетів й натурально-вартісних планів, а також інтегрована з іншими інформаційними системами, що використовуються підприємством з метою організації комплексної системи управління.

Зазначена автоматизована система «Планування, виконання та контроль бюджету» використовує сценарії бюджетування, що дозволяють моделювати діяльність підприємства у майбутньому, надаючи можливість запроваджувати передбачувані зміни з наступного бюджетного циклу.

У таблиці 3.2 наведено базові функціональні вимоги до автоматизованих систем фінансового контролінгу, що виділені автором на основі вивчення світового та вітчизняного досвіду, зокрема, практики розробки, впровадження та використання автоматизованої системи «Планування, виконання та контроль бюджету» (ПВК бюджету) ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе».

Таблиця 3.2

Базові функціональні вимоги до автоматизованих систем фінансового контролінгу (складено автором)

Функціональна вимога	Склад завдань, які мають бути реалізовані в автоматизованій системі фінансового контролінгу
Підтримка взаємодії організаційної та фінансової структур підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – наслідування компонентної структури, взаємозв'язків та інших характеристик організаційної структури підприємства в фінансовій структурі; – можливість формування звітів в режимі реального часу при зміні організаційної структури підприємства
Підвищення оперативності формування аналітичної та зведеної звітності, необхідної для прийняття управлінських рішень	<p>забезпечення можливості неперервного планування з врахуванням змін в управлінні та повторюваних циклів планування:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування бюджету на рік; – актуалізація квартала; – формування поточних планів; – формування архіва інформації щодо руху та залишків грошових коштів;

Функціональна вимога	Склад завдань, які мають бути реалізовані в автоматизованій системі фінансового контролінгу
	<ul style="list-style-type: none"> – формування очікуваного виконання бюджету на певну дату; – формування фактичних показників діяльності підприємства (управлінського факту)
Забезпечення зв'язку параметрів різних бюджетних періодів та статусів погодження документів	– ієрархічне підпорядкування та узгодження даних з поділом їх за статусом погодження (наприклад, відповідальний працівник, функціональний підрозділ, керівник підрозділу, планово-економічний відділ, центр фінансової відповідальності, фінансовий директор, генеральний директор)
Формування, актуалізація, документування, контроль, погодження та затвердження функціональних бюджетів та документів, які формують та змінюють бюджет, у відповідності до встановлених повноважень	– ієрархічне підпорядкування та узгодження даних за об'єктами повноважень (наприклад, функціональний бюджет, структурний підрозділ, функціональний підрозділ, стаття бюджету, центр фінансової відповідальності)
Контроль стану виконання функціональних бюджетів	систематизація контролю та виконання функціональних бюджетів за структурними даними: бюджетна стаття, місце виникнення витрат, основний запис матеріалу, функціональна приналежність, період планування
Відповідність фактичного та планового періодів при аналізі	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз результатів року порівняно з даними затвердженого плану на рік; – аналіз результатів кварталу порівняно з затвердженим актуалізованим планом на квартал; – аналіз результатів місяця порівняно з поточним закритим планом на місяць
Використання вартісних критеріїв оптимізації управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття рішень про використання товарно-матеріальних цінностей після затвердження планових цін; – формування відхилень фактичних даних від планових у вартісних та натуральних вимірниках; – недопустимість перевитрачання грошових коштів при аналізі фактичних витрат за місяць; – формування та актуалізація плану витрачання грошових коштів
Покращення процесу прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> – агрегування звітів, формування показників зведеного бюджету доходів та витрат; – обов'язкове обґрунтування віднесення відстроченої економії за межі кварталу; – врахування прийнятих рішень щодо обмежень перерозподілу грошових коштів та фінансових ресурсів в межах кварталу
Призначення відповідальних виконавців за функції	<p>призначення відповідальних виконавців за функції:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ведення оперативних, функціональних бюджетів; – погодження етапів процесу бюджетування; – інтеграція інформації з іншими автоматизованими системами підприємства

При цьому досягнення цілей фінансового контролінгу забезпечується за рахунок:

- використання повної, достовірної та несуперечливої інформації та єдиної нормативно-довідкової інформації, що акумулюються в межах інформаційної системи підприємства;
- підвищення оперативності обробки інформації за рахунок використання первинних документів функціональних бюджетів;
- покращення взаємодії учасників бюджетного процесу за рахунок створення єдиного інформаційного простору та організації електронного документообороту.

Таким чином, система обліку за центрами відповідальності є також основою системи бюджетування і забезпечує керівників інформацією щодо досягнення планових показників і причини відхилень від них. Відповідно, формування системи бюджетів промислового підприємства повинно враховувати існуючу фінансову структуру, що дозволяє забезпечувати скоординоване планування основних параметрів функціонування всіх підрозділів суб'єкта господарювання, можливість узгодження поточних, оперативних та стратегічних фінансово-економічних показників.

На нашу думку, з огляду на те, що процес контролінгу об'єктивно заснований на плануванні фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, а також оскільки бюджетування є універсальним інструментом з точки зору його застосування в системі фінансового контролінгу, доцільно при формуванні системи бюджетів підприємства класифікувати їх на стратегічні та оперативні. Це забезпечує можливість:

- чітко ідентифікувати об'єкти контролінгу в короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- підвищення загальної узгодженості планових показників за рахунок скоординованості процесу їх формування як в просторовій (за організаційною структурою підприємства та стадіями процесу

виробництва), так і в часовій площині (за горизонтом планування та контролю);

- підвищення ефективності фінансового контролінгу через високий рівень деталізації планових параметрів та факторів їх формування з виділенням часових контрольних точок, в межах яких виникає необхідність прийняття управлінських рішень у зв'язку із зміною характеру дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

У таблиці 3.3 подано приклад побудови системи бюджетів промислового підприємства, що відповідає вказаним вище засадам.

Таблиця 3.3

Система бюджетів промислового підприємства (складено автором)

Вид контролінгу	Клас центру відповідальності	Функціональний тип бюджету	Тип центру відповідальності	Центр відповідальності	Назва документу в системі бюджетування	Часовий горизонт контролінгу та планування
Оперативний	Оперативні господарські центри відповідальності	Поточний бюджет витрат	Центр інвестицій	Головний інженер	Бюджет енергоресурсів	місяць, квартал, рік
					Бюджет технічного обслуговування та ремонту	місяць, квартал, рік
			Центр витрат	Директор з персоналу	Бюджет витрат на персонал	місяць, квартал, рік
					Бюджет соціальної сфери	місяць, квартал, рік
			Центр інвестицій	Технічний директор	Бюджет НДДКР	місяць, квартал, рік
			Центр прибутку	Фінансовий директор	План податковий платежів	місяць, квартал, рік
					План амортизаційних відрахувань	місяць, квартал, рік
			Центр витрат	Директор з якості	План витрат з гарантійного обслуговування	місяць, квартал, рік
		Центр доходів	Директор із закупівель	План змінних матеріальних витрат по обладнанню	місяць, квартал, рік	
		Поточний бюджет доходів	Директор з продажів, директор із закупівель	План реалізації матеріалів та покупних виробів за контрактами	місяць, квартал, рік	

Продовження таблиці 3.3

Вид контролю	Клас центру відповідальності	Функціональний тип бюджету	Тип центру відповідальності	Приклад центру відповідальності	Назва документа в системі бюджетування	Часовий горизонт контролю та планування
			Центр доходів	Директор з продажів	План реалізації обладнання	місяць, квартал, рік
					План витрат на логістику	місяць, квартал, рік
					План витрат на спеціалізацію	місяць, квартал, рік
					План реалізації послуг з монтажу, налагодження та сервісного обслуговування	місяць, квартал, рік
		Оперативний бюджет витрат	Центр витрат	Виробничі центри відповідальності	Кошторис адміністративних витрат	декада, місяць
					Кошторис витрат на збут	декада, місяць
					Кошторис загальновиробничих витрат	декада, місяць
					Кошторис технічного обслуговування та ремонтів	декада, місяць
					Кошторис контролю якості	декада, місяць
Стратегічний	Стратегічні фінансові центри відповідальності	Перспективний бюджет витрат	Центр інвестицій	Головний інженер	Інвестиційний бюджет	квартал, рік, 3-5 років
				Директор із закупівель	Стратегічний запас	квартал, рік, 3-5 років
			Центр прибутку	Фінансовий директор	Бюджет доходів та витрат	квартал, рік, 3-5 років
		Бюджет руху грошових коштів			квартал, рік, 3-5 років	
		Управлінський баланс			квартал, рік, 3-5 років	
			Перспективний бюджет доходів			
	Перспективний комплексний звіт					

Практика функціонування вітчизняних підприємств свідчить, що в сучасних умовах діяльності економічних суб'єктів виникають поточні проблеми, пов'язані з нераціональним використанням наявних фінансових ресурсів, збільшенням витрат, зростанням тарифів, появою простроченої дебіторської заборгованості, зміною цін, зменшенням виручки від реалізації продукції, низьким рівнем окупності необоротних активів та оборотності оборотних коштів, що, у свою чергу, призводить до погіршення результативності їх діяльності та є наслідком відсутності служби фінансового контролінгу або неефективної її роботи.

Все це зумовлює необхідність організації системи фінансового контролінгу з метою своєчасного виявлення резервів прибутковості діяльності підприємства на довгострокову перспективу. Одним із важливих завдань оцінювання потенціалу прибутковості є виявлення та мобілізація резервів підвищення рентабельності для покриття можливих збитків через наявність значних фінансових ризиків. У сучасних умовах господарювання в Україні зростає частка підприємств, що мають певні фінансові труднощі, тому в реальному секторі економіки достатньо актуальними є питання виявлення та оцінки потенціалу прибутковості для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень.

На основі методів фінансового контролінгу та дослідженої системи показників, спрямованої на ефективне використання потенціалу прибутковості промислового підприємства, розроблено модель фінансового контролінгу (рис. 3.2), яка передбачає можливість комплексної реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку підприємства за рахунок раціонального розподілу функціональних обов'язків між суб'єктами фінансового контролінгу та диференціації методів і методик за етапами реалізації контрольних процедур.

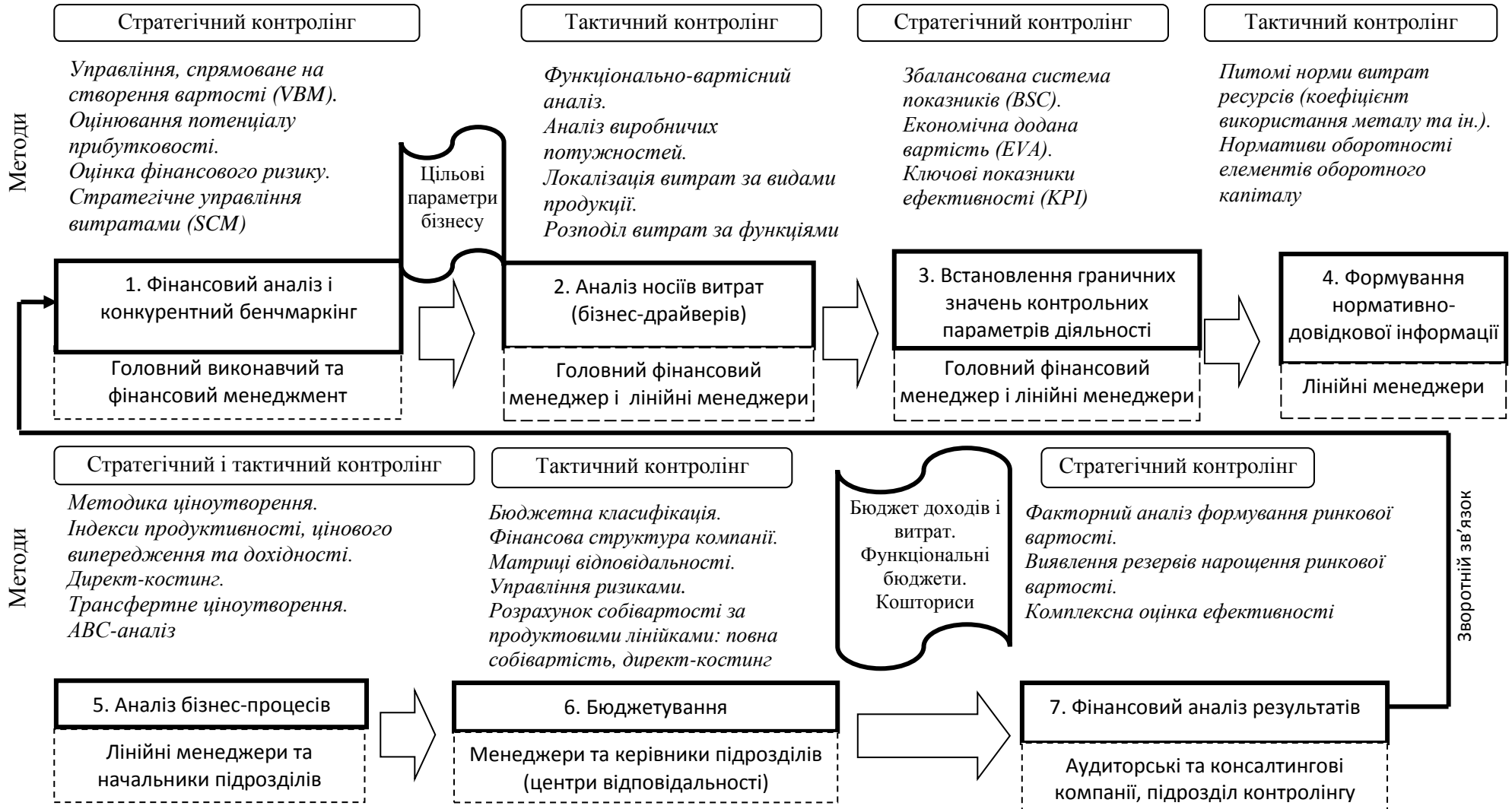


Рис. 3.2. Модель фінансового контролінгу, спрямованого на ефективне використання потенціалу прибутковості промислового підприємства (авторська розробка)

Зазначена модель, на нашу думку, здатна забезпечити можливість повного використання наявного потенціалу прибутковості підприємства за рахунок забезпечення загальної підпорядкованості окремих параметрів фінансового контролінгу стратегічній меті розвитку підприємства – зростання ринкової вартості підприємства за рахунок максимізації прибутковості діяльності. Це зумовлено тим, що реалізований в ній комплексний підхід до використання методів фінансового контролінгу дозволяє сформулювати якісну аналітичну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо виявлених проблем. Його впровадження дозволить забезпечити ефективне використання прибутковості підприємства та можливість прийняття рішень щодо внесення коригувань або перегляду стратегічних планів, вибору альтернативних напрямків економічного та інвестиційного розвитку, коригування управлінських дій з метою досягнення визначених граничних значень контрольних параметрів діяльності, завантаження виробничих потужностей, впровадження заходів за визначеними параметрами фінансового контролінгу (стратегічного і тактичного).

3.2 Оцінювання потенціалу прибутковості у складі системи фінансового контролінгу промислового підприємства

Оцінка фінансового потенціалу формує інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх стадіях процесу реалізації фінансового контролінгу на підприємстві, особливо в частині забезпечення виконання головних завдань фінансової стратегії його розвитку.

Фактично процес оцінки фінансового потенціалу дозволяє визначити ефективність діяльності підприємства за попередні періоди, охарактеризувати загальну тенденцію розвитку, виявити домінуючі деструктивні фактори. Проте існує необхідність впровадження адаптованої

до умов функціонування конкретного господарюючого суб'єкта прогресивної комплексної концепції, яка б дозволила здійснити не лише детальну оцінку сучасної фінансової позиції суб'єкта бізнесу, виявити недоліки його функціонування та оцінити результативність стратегічних заходів, але й здійснити трансляцію стратегічних цілей підприємства на мову конкретних індикаторів, що дозволить створити прозору фінансову стратегію із чітко обумовленими векторами розвитку.

У цьому контексті варто зазначити, що для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ науковцями розроблено чимало підходів, серед яких особливо широко застосовуються PESTLE, SWOT, SNW-аналіз, тоді як методика оцінки фінансового потенціалу, власне, як і сутність самого поняття, залишаються дискусійними питаннями. Однак, на нашу думку, така ситуація є невиправданою, а тому існує об'єктивна необхідність розробки механізму оцінки фінансового потенціалу, яка дозволить сформувати додатковий інформаційний масив для прийняття більш ефективних стратегічних рішень у контексті довгострокового фінансового управління підприємством.

Однак перш ніж перейти до конкретних методичних аспектів, необхідно з'ясувати сутність категорії «фінансовий потенціал». На нашу думку, фінансовий потенціал формує еталонний варіант фінансового стану підприємства, тобто передбачає існування таких значень ключових індикаторів фінансової сфери підприємства, які відображають:

- найбільш ефективну політику підприємства в напрямку оновлення основних засобів, що дозволяє забезпечувати максимально ефективний виробничий процес та, як наслідок, своєчасно реалізовувати продукцію в достатніх обсягах і отримувати передбачені умовами контракту доходи;
- достатність власних коштів для підтримки високого рівня фінансової стійкості та ліквідності;

- існування можливості залучення капіталу в обсягах, необхідних для фінансування масштабних інвестиційних проектів;
- високий рівень ефективності діяльності суб'єкта в цілому, а також у таких важливих аспектах, як використання активів підприємства та його власного капіталу, що може бути охарактеризовано за рахунок показників рентабельності тощо.

Таким чином, фінансовий потенціал є комплексним поняттям, яке відображає ефективність прийняття управлінських рішень у фінансовій сфері через наявність і розмір лага між еталонним і поточним фінансовим станом суб'єкта.

У своєму дослідженні ми, враховуючи комплексний характер поняття «фінансовий потенціал», що має відбивати оцінку всіх напрямів формування фінансового стану підприємства, а також, з огляду на те, що система фінансового контролінгу спрямована насамперед на забезпечення зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання, будемо оперувати поняттям «потенціал прибутковості». Крім вказаних аспектів, побудова цього словосполучення також базується на тому саме стабільна прибутковість є чинником створення ринкової вартості підприємства і головним об'єктом контролінгу в короткостроковій перспективі, в межах якої діє тактичний інструментарій реалізації стратегічних завдань розвитку.

У даному контексті прибуток розглядається одночасно як ключовий критерій доданої вартості і як індикатор фінансово-економічної стійкості. Саме на цьому ми будемо своє бачення методології оцінки потенціалу прибутковості підприємства. Взаємозв'язок між прибуткоутворюючими чинниками і фінансово-економічною стійкістю можна прослідкувати за допомогою відомих моделей стійкого зростання. Так, формула корпорації «Дюпон» відображає взаємозв'язок між рентабельністю власного капіталу і рентабельністю діяльності підприємства, оборотністю його активів та структурою джерел фінансування, тобто параметрами, які впливають на

величину ключового показника. Слід звернути увагу, що використання вказаних моделей є непридатним для відстеження взаємозв'язків між фінансовими індикаторами в умовах, якщо підприємство працює збитково. Йдеться про те, що базовий показник моделі взаємозв'язків фінансових індикаторів має відображати відношення між такими показниками, які властиві всім підприємствам, і на кожному з них набувають позитивних значень незалежно від рівня ефективності їх функціонування та економічного розвитку. Звідси випливає, що критерієм усіх змін на підприємстві є зміни прибутковості.

Результати дослідження взаємозв'язків між цілями максимізації прибутку та максимізації рентабельності капіталу показують, що вони доповнюють або взаємозамінюють одна одну тільки за умов лінійності цільових показників та їх залежності від обсягу виробництва. На практиці достатньо враховувати, що обсяг виробництва, який максимізує прибуток, завжди дещо більший від обсягу виробництва, який забезпечує максимізацію рентабельності. Це дозволяє зробити висновок, що доцільним є орієнтація підприємства на один цільовий показник. Прибуток необхідно використовувати як цільовий показник, коли предметом прийняття рішень є виробнича програма.

Однак в умовах динамічних змін функціонування підприємства виникають суперечності між прибутковістю і ліквідністю, прибутковістю та ризиком. Причини конфлікту між цільовими показниками прибутку та ліквідності засновані на недостатності ліквідних ресурсів у розпорядженні підприємства і відмінності інтересів власників і кредиторів. Так, збільшення ліквідних резервів (наприклад, додатковий кредит) з метою зниження ризику, з одного боку, призведе до підвищення ліквідності, а з іншого – до зниження прибутку за рахунок виплат процентів. Слід також враховувати, що будь-який обсяг касової готівки не використовується в процесі виробництва і не приносить прибутку. Для досягнення цілей підприємства необхідно вибирати один із критеріїв (прибутковість або

ліквідність). При цьому головною є мета отримання прибутку (за винятком кризових періодів).

Поняття «потенціалу прибутковості», а також підходи щодо його оцінювання є предметом наукових досліджень як закордонних, так і вітчизняних науковців, зокрема, Р.Костирко [85], Н. Краснокутської [89], Н. Педченко [128-131]. У загальній постановці потенціалом прибутковості є невід’ємна складова економічного потенціалу, що визначається станом і рівнем використання інших складових, а саме потенціалів виробничого, конкурентоспроможності, зниження витрат і зростання доходності, та вказує на внутрішні «резерви», можливості зростання прибутку [89].

Отже, потенціал прибутковості може бути визначений нами як динамічна характеристика фінансового потенціалу розвитку підприємства щодо нарощення його ринкової вартості, яка визначається можливостями зростання прибутку конкретного підприємства та специфічними умовами його функціонування.

Використовуючи зазначений підхід до трактування потенціалу прибутковості, нами була розроблена методика його оцінки з урахуванням специфіки діяльності промислового підприємства, яка дозволить у майбутньому виявити можливості покращення фінансових характеристик підприємства та проблемні сфери діяльності господарюючого суб’єкта.

Враховуючи різноманіття фінансових процесів, множинність фінансових показників, різницю в рівні їх критичних оцінок, ступінь відхилення їх фактичних значень від нормативних і труднощі, які виникають у процесі їх дослідження, нами рекомендується проводити інтегральну рейтингову оцінку фінансового потенціалу підприємства. Розроблена методика оцінки фінансового потенціалу промислового підприємства передбачає експрес-аналіз основних показників, що виступають у якості чинників формування ринкової вартості підприємства.

Даний вид оцінки включає підготовчий і розрахунковий етапи. Підготовчий етап передбачає розробку системи фінансових показників, за

якими буде проводитися оцінка, а також визначення їх порогових значень з метою віднесення їх до того чи іншого рівня. Розрахунковий етап передбачає калькулювання фактичних значень, визначених на попередньому етапі коефіцієнтів, присвоєння на основі проведених розрахунків відповідного бала за кожним критерієм і визначення загального інтегрального показника фінансового потенціалу як загальної суми балів. Отриманий результативний показник порівнюється з еталонним, що дозволяє визначити ступінь використання підприємством його фінансового потенціалу, а також виявити ті сфери, які генерують проблеми, та розробити ефективні заходи щодо їх нейтралізації.

Методологія дослідження прибутковості містить як вузьке оцінювання на основі визначення часткових показників рентабельності виробничих факторів і капіталу, так і узагальнене – на основі інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства. Поширеним показником ефективності є рентабельність діяльності підприємства в різних інтерпретаціях.

Аналіз існуючих методик виявлення резервів прибутковості підприємства дозволяє стверджувати про наявність існування таких загальних недоліків: оцінку ідентичних об'єктів, процесів, явищ дослідники пропонують здійснювати з допомогою відмінних методик, що зумовлює неспіввимірність і непорівнянність результатів досліджень; одні й ті самі індикатори в різних методиках запропоновано розраховувати за різними формулами, використовуючи різноманітні джерела інформаційного забезпечення, що зумовлює спотворення сприйняття ідентичних показників і неможливість їх порівняння; традиційні методики оцінювання потенціалу прибутковості є некомплексними і тому не можуть бути використані для оцінки ефективності використання потенціалу прибутковості підприємства, а також вибору варіанта його розвитку.

Практика функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах свідчить про недостатньо ефективне використання їх потенціалу,

що пов'язане, зокрема, з використанням неадекватних ринковій економіці методів управління. Це вимагає розробки нової методології оцінювання потенціалу підприємства, орієнтованої на вибір доцільних управлінських рішень.

Нами пропонується науково-методичний підхід щодо оцінки потенціалу прибутковості промислового підприємства, загальний алгоритм використання якого подано на рис. 3.3.

Для оцінки фінансового потенціалу підприємства нами було взято дев'ять показників, які характеризують чинники формування економічної доданої вартості за детермінованою факторною моделлю (2.2), за виключенням податкового коректору. Виключення податкового коректору зумовлено тим, що його величина залежить переважно від встановленої екзогенно ставки податку на прибуток i , відповідно, не може розглядатися як внутрішні можливості підприємства щодо нарощення прибутку.

Оскільки ці показники мають різні одиниці виміру, що ускладнює процес їх оцінки та інтеграції в єдиний комплексний показник потенціалу прибутковості, запропонований нами алгоритм передбачає процедуру нормалізації показників відносно середньоринкових величин. При цьому передбачається її диференціація для показників-стимуляторів, із зростанням яких збільшується ринкова вартість підприємства, та показників-дестимуляторів, збільшення яких має зворотній характер впливу:

$$x_{\text{норм}} = \left\{ \begin{array}{l} \frac{x_i}{x_{\text{ср}}}, \text{ для показників-стимуляторів} \\ \frac{x_{\text{ср}}}{x_i}, \text{ для показників-дестимуляторів} \end{array} \right\} \quad (3.1)$$

де $x_{\text{норм}}$ – нормалізоване значення показника;

x_i – фактичне значення показник;

$x_{\text{ср}}$ – середньогалузеве значення показника.

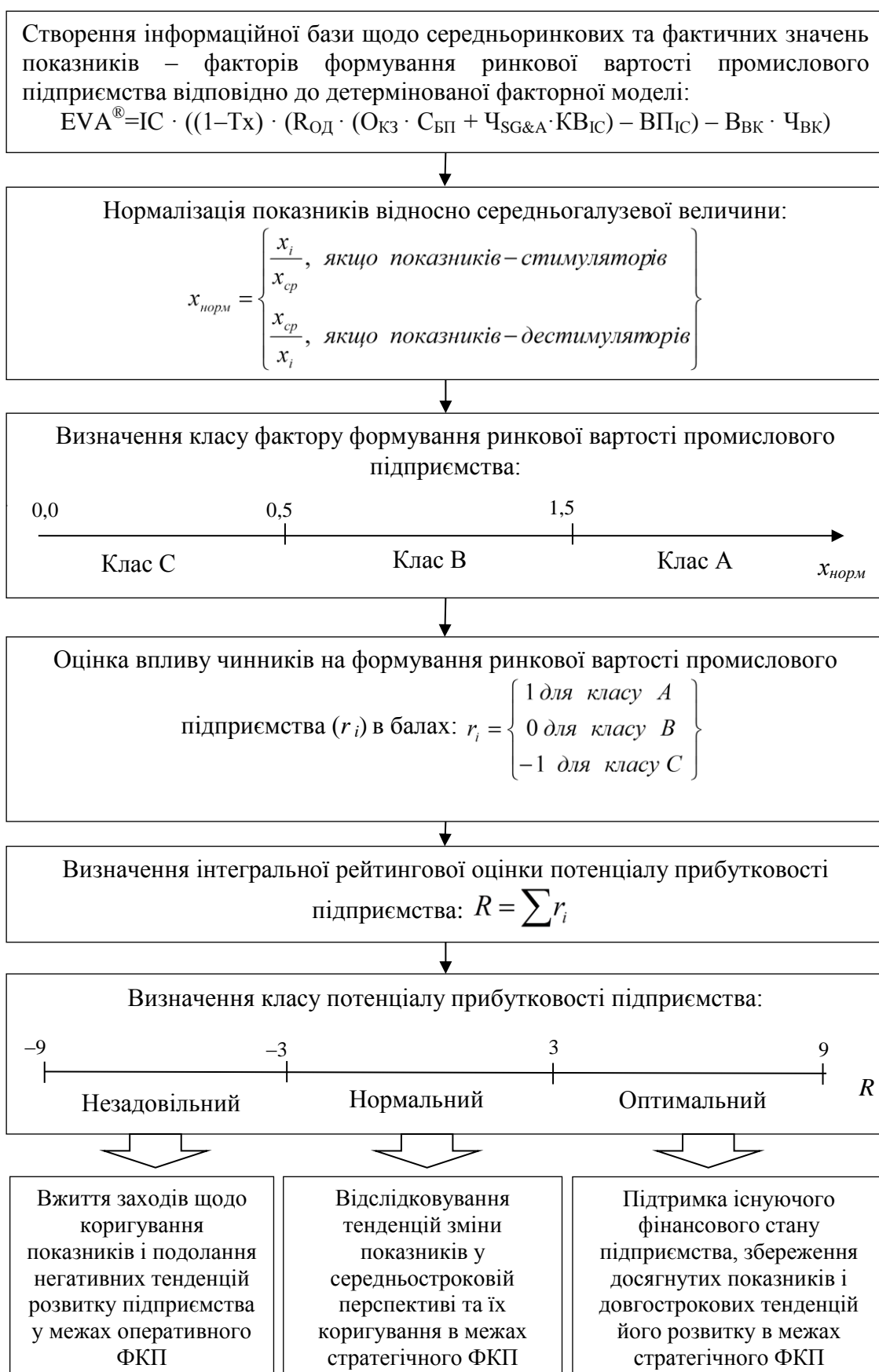


Рис. 3.3. Методичні засади оцінювання потенціалу прибутковості підприємства в системі ФКП (розроблено автором)

Запропонована методика передбачає, з метою забезпечення можливості вибору контрольних та регулятивних процедур відповідно до фактичного стану дії певного чинника формування ринкової вартості підприємства, класифікацію показників на три класи:

- клас А – добре реалізовані можливості, для яких нормалізоване значення перевищує 1,5, зміна відповідних показників не потребує жорсткого контролю та вжиття заходів щодо їх коригування з метою нарощення ринкової вартості підприємства;
- клас В – можливості, що реалізуються на достатньому рівні, нормалізоване значення знаходиться в межах від 0,5 до 1,5 включно, вони повинні контролюватися на основі відслідковування тенденцій зміни та оцінки допустимих відхилень у середньостроковій перспективі (від року і більше);
- клас С – резервні можливості, що недостатньо реалізовані, нормалізоване значення є меншим за 0,5, динаміка яких потребує жорсткого контролінгу шляхом встановлення допустимих меж відхилень у короткостроковому періоді (місяць, квартал, півріччя).

З урахуванням отриманої класифікації факторів формування ринкової вартості підприємства здійснюється перехід до кількісної оцінки потенціалу прибутковості. З цією метою за кожен фактор класу А надається 1 бал, класу В – 0 балів, класу С – «-1» бал. На основі присвоєних балів визначається сумарна інтегральна оцінка потенціалу прибутковості у вигляді простої суми набраних балів, яка може приймати значення в межах інтервалу [-9; 9].

Нами пропонується виділяти три класи потенціалу прибутковості залежно від отриманої кількісної інтегральної оцінки та спрямованості контролінгових процедур:

- оптимальний – більшість факторів формування ринкової вартості використані на належному рівні, реалізовані у повній мірі, що зумовлює доцільність підтримки існуючого стану, збереження

досягнутих показників і тенденцій у межах довгострокового стратегічного фінансового контролінгу;

- нормальний – більшість факторів формування ринкової вартості використані на достатньому рівні, дія реалізованих у повній мірі чинників нівелюється впливом факторів, що недостатньо реалізовані, доцільно відслідковувати та корегувати показники та тенденції зміни у середньостроковій перспективі в межах стратегічного фінансового контролінгу;
- незадовільний – більшість факторів формування ринкової вартості використані недостатньо, доцільно вживати заходи щодо коригування показників і тенденцій у межах оперативного фінансового контролінгу.

Таким чином, з урахуванням методики, відображеної на рис. 3.3, та значень відповідних показників за сукупністю промислових підприємств України (табл. Б.3 додатку Б), проведемо оцінку динаміки потенціалу прибутковості промисловості України.

При цьому нормалізація виконана відносно середньої за аналізований період величини показників (табл. Б.4).

У результаті отримано такий розподіл факторів формування ринкової вартості підприємств за класами (табл. Б.5), який демонструє, що протягом аналізованого періоду майже всі фактори формування ринкової вартості використовувалися на достатньому рівні.

Повноцінна реалізація чинників спостерігалася лише за швидкістю обороту кредиторської заборгованості у 2009 р. та вартістю власних інвестованих коштів у 2011 р. резервні можливості, що недостатньо реалізовані, існували у 2010 р. в розрізі підвищення рентабельності операційної діяльності, що було досягнуто у наступних роках аналізованого періоду.

Результати оцінки стану дії фактора формування ринкової вартості промислового підприємства в балах та інтегральна рейтингова оцінка

потенціалу прибутковості підприємств промисловості України подана у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка потенціалу прибутковості підприємств промисловості України у 2008-2013 рр.

Показник	Рік				
	2009	2010	2011	2012	2013
Інвестований капітал	0	0	0	0	0
Рентабельність операційної діяльності	0	-1	0	0	0
Оборотність кредиторської заборгованості	1	0	0	0	0
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	0	0	0	0	0
Коефіцієнт загальної капіталовіддачі	0	0	0	0	0
Частка SG&A витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0	0	0	0	0
Вартість власних інвестованих коштів	0	0	1	0	0
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	0	0	0	0	0
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	0	0	0	0	0
Інтегральна рейтингова оцінка потенціалу прибутковості	1	-1	1	0	0
Клас потенціалу прибутковості	нормальний				

Джерело: власні розрахунки

Загалом необхідно зазначити, що підприємства промисловості України неоптимально використовують свій потенціал прибутковості, що є негативним моментом. Однак, з іншого боку, невисокі оцінки формують резерв покращення фінансової ситуації, реалізація якого в межах стратегічного фінансового контролінгу за рахунок поліпшення показників-чинників формування ринкової вартості дасть можливість генерувати позитивні зрушення та збалансувати діяльність підприємств у середньостроковій перспективі.

Нормалізовані значення показників для розрахунку потенціалу прибутковості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», отримані у

результаті застосування формули (3.1) по відношенню до даних табл. 2.12, подано у таблиці 3.4.

Результати розподілу факторів формування ринкової вартості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» за класами відповідно до приналежно нормалізованих показників встановленим діапазоном значень подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Нормалізовані значення показників для розрахунку потенціалу прибутковості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» у 2008-2013 рр.

одн.

Показник	Рік				
	2009	2010	2011	2012	2013
Інвестований капітал	0,9	0,9	1,0	0,9	1,1
Рентабельність операційної діяльності	1,0	0,7	1,1	0,9	2,2
Оборотність кредиторської заборгованості	0,8	1,5	1,0	1,2	1,0
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	1,1	1,1	1,0	0,8	0,9
Коефіцієнт загальної капіталовіддачі	1,0	1,3	0,8	1,1	1,1
Частка SG&A витрат на 1 грн. реалізованої продукції	0,8	1,0	0,8	0,9	1,7
Вартість власних інвестованих коштів	0,8	0,7	1,5	1,2	1,1
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	0,8	1,1	1,1	1,2	1,0
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	1,8	0,9	0,9	0,9	0,9

Джерело: власні розрахунки

Як видно з таблиці 3.6, протягом досліджуваного періоду всі фактори формування ринкової вартості підприємства відповідали класу В, тобто були реалізовані на достатньому рівні, що дозволяє в подальшому зберігати їх контроль на основі відслідковування тенденцій зміни та оцінки

допустимих відхилень у середньостроковій перспективі (від року і більше). Проте у 2013 р. два фактори – рентабельність операційної діяльності та рівень операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції – були віднесені до класу А з точки зору їх впливу на використання наявного потенціалу прибутковості підприємства.

Таблиця 3.6

Розподіл факторів формування ринкової вартості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» за класами та їх оцінка в балах

Показник	Рік				
	2009	2010	2011	2012	2013
Інвестований капітал	B/0	B/0	B/0	B/0	B/0
Рентабельність операційної діяльності	B/0	B/0	B/0	B/0	A/1
Оборотність кредиторської заборгованості	B/0	B/0	B/0	B/0	B/0
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	B/0	B/0	B/0	B/0	B/0
Коефіцієнт загальної капіталовіддачі	B/0	B/0	B/0	B/0	B/0
Частка SG&A витрат на 1 грн. реалізованої продукції	B/0	B/0	B/0	B/0	A/1
Вартість власних інвестованих коштів	B/0	B/0	B/0	B/0	B/0
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	B/0	B/0	B/0	B/0	B/0
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	B/0	B/0	B/0	B/0	B/0
Інтегральна рейтингова оцінка потенціалу прибутковості	0	0	0	0	2
Клас потенціалу прибутковості	нормальний				

Джерело: власні розрахунки

У результаті формування загальної інтегральної рейтингової оцінки потенціалу прибутковості підприємства було виявлено, що протягом 2009-

2012 рр. вона становила 0 балів, а у 2013 р. склала 2 бали, що відповідає нормальному класу потенціалу прибутковості.

Підсумовуючи вищенаведене, варто зауважити, що розроблена методика дозволяє:

- швидко, комплексно та адекватно оцінити рівень використання потенціалу прибутковості підприємства;
- виявити групи індикаторів, що негативно впливають на результативний показник;
- сформувати інформаційну базу для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень і розробити максимально адекватний комплекс заходів щодо подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Запропонований підхід до оцінювання потенціалу прибутковості підприємства дозволяє сформувати якісну аналітичну інформацію для прийняття доцільних управлінських рішень щодо виявлених проблем.

3.3 Оптимізація витрат у системі фінансового контролінгу на підприємстві

На сучасному етапі розвитку України відбувається трансформація ключових засад функціонування різних суб'єктів економічних відносин, що обумовлено активізацією глобалізаційних та інтеграційних процесів, оскільки посилення впливу означених процесів призводить до зростання рівня відкритості національних економік, а, отже, і до інтенсифікації конкуренції. Таким чином, суб'єкти господарювання мають об'єктивну необхідність проводити адаптацію їх діяльності до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою набуття додаткових конкурентних переваг. Окрім необхідності трансформації господарських систем підприємств реального сектору економіки з метою отримання лідируючих позицій на ринку, актуальність такого типу перетворень також

визначається і зростанням рівня волатильності середовища функціонування суб'єктів господарювання, адже протягом останніх десятиліть суттєво збільшилися масштаб та інтенсивність кризових процесів, тобто господарська діяльність підприємницьких структур супроводжується значними ризиками, необхідність нівелювання яких також виступає передумовою зміни базових характеристик організаційного механізму ведення бізнесу.

Таким чином, можна відзначити, що специфіка сучасних умов господарювання промислових підприємств, які охоплюють питання інтенсифікації конкурентної боротьби, підвищення рівня прибутковості, нівелювання ризиків, зумовлюють необхідність трансформації системи управління господарюючого суб'єкта, однією з найбільш важливих складових якої є система управління витратами підприємств.

Оптимізація системи управління витратами суб'єкта господарювання є надзвичайно важливою не лише з тієї позиції, що високий рівень ефективності даної складової системи менеджменту дозволяє забезпечити підприємству максимальні фінансові результати з мінімізацією витрат на досягнення такого ефекту, а й з тої точки зору, що висока рентабельність суб'єктів реального сектору економіки сприяє зростанню національного доходу та підвищенню рівня життя населення, тобто трансформація системи управління витратами дозволяє досягнути позитивного ефекту на мікрорівні, а також опосередковано позитивно впливає на макроекономічну ситуацію.

У контексті даного дослідження варто відзначити, що одним із досить ефективних сучасних інструментів забезпечення високої результативності діяльності суб'єктів бізнесу є фінансовий контролінг, який дозволяє оптимізувати фінансові рішення, використовуючи при цьому різні технології. Так, фінансовий контролінг як комплекс заходів у фінансовому менеджменті підприємств охоплює блок роботи пов'язаний

значним чином із контролінгом витрат, який є ключовим у системі їх управління.

Слід зазначити, що «контролінг витрат» та «управління витратами» не є зовсім тотожними поняттями, оскільки контролінг охоплює собою ряд заходів з координації планування, розподілу, аналізу та контролю за витратами підприємства, а управління представляє собою конкретну систему заходів прямого впливу на зміну структури витрат, їх динаміки та інше. Тобто, по суті, контролінг розробляє інструментарій для управління витратами підприємства.

Застосування даних інструментів дозволяє підприємству отримати максимальну ефективність діяльності шляхом досягнення оптимального рівня витрат – основний принцип, який обумовлює важливість здійснення контролінгу на підприємстві.

Ознака оптимальності витрат – є індивідуальною характеристикою для кожного підприємства, особливо враховуючи специфіку його діяльності, адже неможливу визначити універсальні для усіх суб'єктів господарювання правила структурування витрат, виконання яких дозволило б гарантувати максимально позитивний результат різним групам економічних суб'єктів без винятку. Більше того, не видається можливим навіть розробка таких уніфікованих рекомендацій для підприємств, які функціонують у межах єдиної галузі, сегменту ринку, регіону тощо, адже система управління витратами значною мірою залежить від стратегії підприємства, яка може мати різні орієнтири: як кількісні, так і якісні.

Зокрема, досить часто у практичній діяльності підприємств реального сектору економіки оптимізація витрат ототожнюється з їх мінімізацією. Однак, слід зазначити, що мінімальна величина витрат не завжди свідчить про оптимальність вкладених ресурсів. Наприклад, як правило, підприємства прагнуть скоротити собівартість реалізованої продукції, щоб отримати додаткові конкурентні переваги та зайняти

відповідний сегмент ринку, використовуючи при цьому переваги системи ціноутворення продукції окремої галузі на мінімально можливому рівні, але, разом з тим, таке управлінське рішення може мати значні негативні наслідки: джерелом скорочення собівартості продукції досить часто виступає використання дешевшої сировини, менш кваліфікованого персоналу, нехтування фізичним та моральним зносом основних засобів тощо. Це може викликати погіршення якості продукції і, як наслідок, втрати частини попиту з боку тих споживачів, які у процесі прийняття рішення про придбання певного товару визначають більш пріоритетними його якісні характеристики, порівняно з вартістю такого товару.

Справедливо також відзначити, що концепція мінімізації собівартості є певною мірою ризиковою, оскільки в умовах невизначеності зовнішнього середовища не завжди є можливість з високим рівнем достовірності спрогнозувати коливання цін на сировину та матеріали і, як наслідок, протягом тривалого періоду гарантувати зменшення витрат на виробництво товарів, а тому можна підсумувати, що мінімізація витрат дозволяє досягти позитивного короткострокового ефекту, що не завжди є передумовою довгострокового зростання бізнесу.

Крім того, у контексті даного дослідження, варто зауважити, що підприємства реального сектору економіки у процесі своєї виробничої діяльності використовують не лише значні обсяги оборотних активів, а й також необоротні активи, при чому деякі види основних засобів (устаткування, обладнання) мають особливо значний вплив на результативність виробничого процесу. У зв'язку з цим, для промислових підприємств досить часто критерієм оптимальності витрат є не їх скорочення, а оптимізація їх структури, що передбачає виключення неефективних витрат та збільшення ефективних, що, у свою чергу, може виступати джерелом отримання вигод в майбутньому, тобто забезпечити позитивний результат у довгостроковій перспективі.

Для визначення оптимального рівня витрат промислових підприємств у рамках фінансового контролінгу автором запропоновано науково-методичний підхід, що базується на використанні задачі лінійного програмування. Дана методика дозволяє за допомогою лінійних рівнянь визначити напрямок і силу впливу факторних ознак на результативні й побудувати систему нерівностей, за якою буде досягатися умова оптимальності, враховуючи необхідний напрямок розвитку ключового показника.

Реалізація даного підходу передбачає декілька етапів, перший з них – ідентифікація показників характеристики діяльності промислових підприємств в цілому та статей витрат зокрема – вхідних даних дослідження. На даному етапі визначаються істотні показники опису досліджуваного підприємства, їх взаємозв'язки та взаємообумовленість, основі закономірності функціонування, проводиться обґрунтування складових масиву вхідних даних, детальний аналіз їх динаміки. Отже, на основі послідовної фільтрації кількісних характеристик функціонування підприємств промисловості інформаційна база дослідження може бути сформована за рахунок показників, відображених у графі 1 таблиці 3.7.

Дана система показників включає значення постатейних витрат підприємств, які в абсолютному вимірі дозволяють проаналізувати їх динаміку та структуру, а також інші абсолютні та відносні показники, які показують ефективність структури витрат у конкретному напрямку роботи підприємства.

Аналізуючи динаміку витрат промислових підприємств, слід відмітити відсутність однонаправлених тенденцій їх динаміки. Так, спостерігається волатильність загального обсягу витрат протягом усього періоду. У 2010 році зафіксовано найбільшу суму витрачених коштів на рівні 2776915,2 млн. грн., що більше ніж удвічі перевищує показники за попередні роки, що, у свою чергу, пов'язано зі значним зростанням інших статей витрат (у тому числі втрат від курсових різниць та витрат,

пов'язаних із зменшенням корисності необоротних активів, витрат на їх ліквідацію і т. д.). Разом з тим, мінімальний рівень загальних витрат був характерним для 2009 року (обсяг витрат встановився на рівні 1129310,2 млн. грн.), що може бути обумовлено реалізацією деструктивного впливу фінансової кризи та загального спаду в економіці, а тому протягом цього періоду підприємства мали обмежені можливості щодо розширення виробництва, а скорочення загального рівня витрат було одним з найбільш вірогідних заходів, використання якого дозволило суб'єктам господарювання зберегти позиції на ринку в несприятливих умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 3.7

Вхідна інформаційна база дослідження оптимальної структури витрат

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Операційні витрати, млн. грн.	1177700,7	1052334,0	1501184,0	1742952,0	1568391,9	1508341,9
Інші витрати, млн. грн.	94878,3	76976,2	1388457,6	68457,4	73278,0	65094,1
Витрати усього, млн. грн.	1272579,0	1129310,2	2776915,2	136914,8	1641669,9	1573436,0
Економічна додана вартість, млн. грн.	782387,4	-17728,2	737946,2	989435,4	855967	784260,5
Рентабельність операційної діяльності, одн.	0,049	0,018	0,035	0,047	0,034	0,03
Оборотність кредиторської заборгованості, одн.	4,379	2,772	2,905	2,859	2,692	2,314
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу, одн.	0,482	0,47	0,403	0,374	0,346	0,335
Частка загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, одн.	1,311	1,335	2,565	1,306	1,139	1,136

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики

України [123]

Слід також відзначити, що протягом 2011-2013 рр. тенденція стабілізувалася, тобто спостерігалось збільшення значення досліджуваного показника на щорічній основі. Реалізація означеної тенденції може бути трактована неоднозначно: і як свідчення покращення рівня економічної активності, що супроводжується розширенням виробництва і, як наслідок, збільшенням рівня витрат; і, з іншого боку, як індикатор недостатньої ефективності системи управління витратами.

Розглядаючи співвідношення інших та операційних витрат протягом 2008-2013 рр., доцільно звернути увагу на перевищення операційних витрат над іншими витратами, що вказує, що більша частина фінансування здійснюється в основній діяльності підприємства – виробництва і реалізації продукції, при чому, тенденція порівняння даних витрат показує, що з 2011 року абсолютна величина інших витрат порівняно з операційними значно скорочується.

Якщо аналізувати витрати промислових підприємств постатейно, то щодо операційних витрат, незважаючи на їх переважання у загальних витратах, динаміка даного показника є неоднозначною. Так, у 2009 році внаслідок кризових подій фінансування основної діяльності скоротилося на 125366,7 млн. грн. або на 10,6%, у 2010 та 2011 роках спостерігається відновлення темпів виробництва підприємств і прослідковується динамічне зростання операційних витрат до рівня 1742952,3 млн. грн. у 2011 році, що на 70% вище вкладених коштів, ніж у 2009 році, та, починаючи з 2012 – абсолютна величина операційних витрат є спадною.

Досліджуване зменшення операційних витрат можна охарактеризувати з двох позицій: по-перше, фінансування основної діяльності скорочується внаслідок недостатності залучених коштів, зниження платоспроможності і загального погіршення фінансового стану підприємств, а, по-друге, підприємствам вдалося оптимізувати витрати в бік їх скорочення.

Результат даної динаміки необхідно проаналізувати із використанням відносних показників.

Частка загальних витрат на одиницю реалізованої продукції показує, що підприємствам вдалося дещо оптимізувати витрати, оскільки значення аналізованого показника скоротилася з 1,311 од. у 2008 році до 1,136 од. у 2013, тобто базисний темп приросту складає -13,35%. Крім того, варто відмітити, що максимального рівня значення даного показника досягло у 2010 році, коли частка витрат зросла майже вдвічі до рівня 2,565, що пов'язано із підвищенням вартості залученого капіталу і цілком відповідає тенденціям зміни загального рівня витрат.

Інші показники, що показують ефективність використання вкладених коштів, також не мають однозначних тенденцій. Так, величина економічної доданої вартості, яка представляє собою віддачу операційних витрат в абсолютному вимірі (операційний прибуток, скоригований на величину вартості капіталу) погіршується у 2009 році, оскільки величина отриманого операційного прибутку не повністю покрила витрати за капіталом, та, починаючи з 2010 року динаміка зростання економічної доданої вартості відновилася до рівня попередніх років і у 2011 році складала 989435,4 млн. грн. З 2012 року знову спостерігається зменшення даного показника до рівня 784260,5 млн. грн. у 2013 році, що пояснюється і зниженням обсягів операційних витрат та зростанням у структурі капіталу частки позикових ресурсів (динаміка частки власних коштів у структурі інвестованого капіталу з 2008 року до 2013 року скоротилася з 48,2% до 33,5% відповідно), що вказує на зростання вартості інвестованого капіталу, а відповідно, і зменшення вихідного значення економічної доданої вартості.

Характеризуючи динаміку рентабельності операційної діяльності, що відображає ефективність операційної діяльності підприємства і розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до обсягу операційних витрат, можна відмітити, що даний показник є недостатньо високим і не перевищує 5%. Найнижчим рівень даного

показника був у 2009 році, що цілком відповідає тенденціям за іншими індикаторами, тоді як максимального значення даний показник набув у 2008 році, що відповідає значенню показника у 4,9%. У даному контексті варто відмітити, що відбулося зниження результативності операційної діяльності протягом усього періоду дослідження: в абсолютному виразі скорочення складає 1,9% і, відповідно, базисний темп приросту становить - 38,78%.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує ефективність взаємодії підприємства з контрагентами і розраховується як співвідношення собівартості реалізованої продукції у порівнянні з обсягами кредиторської заборгованості. Враховуючи той факт, що з 2008 до 2013 даний показник знизився майже вдвічі (з 4,379 до 2,314 оборотів відповідно), то, по-перше, динаміка зростання обсягів кредиторської заборгованості значно перевищує динаміку зростання витрат на виробництво, по-друге, вказує на зростання тривалості одного обороту кредиторської заборгованості, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни підприємств.

Аналізуючи динаміку показника, який характеризує частку власного капіталу в інвестованому, доцільно зазначити, що протягом усього періоду дослідження, тобто у часовому діапазоні 2008-2013 рр., відбулося зниження даного показника, що в абсолютному вимірі складає 0,147, або ж 30,5% за період.

Переходячи до другого етапу запропонованого науково-методичного підходу до визначення оптимального рівня витрат, необхідно формалізувати ключові аспекти оптимізації витрат шляхом побудови економіко-математичної моделі. На даному етапі вводяться умовні позначення усіх обраних для опису витрат показників, сформованих на попередньому етапі, визначаються та математично описуються цільова функція та система обмежень, проводиться вибір методу вирішення поставленої задачі.

Так, у контексті реалізації зазначеного етапу варто відмітити, що характеристику ключових параметрів моделі можна представити наступним чином:

- у якості цільової функції дослідження було запропоновано обрати максимізацію економічної доданої вартості;
- система обмежень моделі характеризує закономірності зміни рентабельності операційної діяльності, оборотності кредиторської заборгованості, частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу та частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції;
- змінними управління було обрано операційні та інші витрати, структура яких має бути оптимізована і виражена у відсотках.

Розглянемо результати статистичного аналізу залежності кожного із зазначених показників цільової функції та системи обмежень від змінних управління, що дозволить не лише кількісно описати взаємозв'язки між ними, а також отримати підґрунтя доцільності вибору методу лінійного програмування для оптимізації структури витрат. По-перше, проведемо статистичний аналіз залежності економічної доданої вартості (цільової функції) від операційних та інших витрат (змінних управління) (таблиця 3.7), в результаті якого пропонується математично формалізувати зазначену залежність у вигляді множинного лінійного регресійного рівняння.

Доцільність використання саме зазначеної форми специфікації досліджуваної моделі обумовлена наведеними в таблиці 3.8 стандартними похибками, значеннями критерію Стюдента та нижніми і верхніми межами коефіцієнтів рівняння регресії.

На основі даних графі 2 таблиці 3.8, у якій відображено коефіцієнти лінійної множинної регресійної залежності, його можна формалізувати у вигляді наступного співвідношення:

$$EVA = -896582,21 + 1,12 \cdot OV - 0,03 \cdot IV \quad (3.2)$$

де EVA – економічна додана вартість, грош. одн.;

OV – операційні витрати, грош. одн.;

IV – інші витрати, грош. одн.

Таблиця 3.8

**Результати статистичного аналізу залежності
економічної доданої вартості (цільової функції)
від операційних та інших витрат (змінних управління)**

Показник	Коефіцієнт кореляції	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	-896582,21	683260,66	-1,31	-3071022,58	1277858,17
Операційні витрати	1,12	0,48	2,34	-0,40	2,64
Інші витрати	-0,03	0,23	-0,12	-0,76	0,70

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Таким чином, на основі рівняння (3.2) можна зробити висновки:

– при нульовому рівні операційних та інших витрат величина економічної доданої вартості встановлюється на рівні $-896582,21$ тис. грн., що має економічний зміст тільки в тому, що відсутність витрат свідчить про відсутність виробництва, а отже і про неможливість створювати додаткову вартість;

– між рівнем операційних витрат та економічною доданою вартістю є позитивний зв'язок, тобто зростання операційних витрат на 1 грн. супроводжується зростанням результативного показника на 1,12 грн.;

– натомість, між показниками економічної доданої вартості та іншими витратами зв'язок є оберненим, а тому при збільшенні інших витрат на 1 грн., обсяг економічної доданої вартості знизиться відповідно на 0,03 грн.

Отже, приведені висновки свідчать, що для покращення показника економічної доданої вартості важливе значення мають саме операційні витрати, оскільки вони прямо впливають на отримання тієї вигоди, яка характеризується як додаткова вартість, а інші витрати є побічними і тільки їх скорочення може сприяти покращенню результативного показника.

По-друге, проведемо статистичний аналіз залежності рентабельності операційної діяльності (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління) у вигляді лінійного співвідношення, коефіцієнти якого відповідають значенням графі 2 таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Результати статистичного аналізу залежності
рентабельності операційної діяльності (обмеження)
від операційних та інших витрат (змінних управління)**

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	0,009247082	0,03	0,28	-0,10	0,12
Операційні витрати	0,0000000187	0,00	0,80	0,00	0,00
Інші витрати	-0,0000000015	0,00	-0,13	0,00	0,00

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Так, на базі застосування числових значень коефіцієнтів, розрахованих методом найменших квадратів, залежність між рентабельністю операційної діяльності та операційними й іншими витратами може бути формалізована у вигляді формули:

$$ROD = 0,0092 + 18,7 \cdot 10^{-9} \cdot OV - 1,5 \cdot 10^{-9} \cdot IV \quad (3.3)$$

де *ROD* – рентабельність операційної діяльності, одн.

Таким чином, рівняння (3.3) набуває лінійного вигляду і дозволяє визначити наступні закономірності першого обмеження задачі оптимізації структури витрат:

- при відсутності витрат рівень рентабельності операційної діяльності складає 0,92%, що також, як і в попередньому випадку не має економічного змісту;

- між операційними витратами та рівнем результативного показника спостерігається пряма залежність, тобто при зростанні даних витрат на 1 млн. грн. рентабельність операційної діяльності збільшиться на 0,187% на відміну від зміни інших витрат, які при своєму зростанні (зменшенні) призводять до оберненого напрямку зміни результативного показника на 0,015%.

Таким чином, рентабельність операційної діяльності характеризується тим же напрямком впливу дії факторів, що і показник економічної доданої вартості, а оптимальна структура витрат для даного результативного показника буде визначатися у напрямку зростання операційних та скорочення інших витрат.

По-третє, проведемо формалізацію другого обмеження задачі – оптимізації структури витрат шляхом дослідження залежності оборотності кредиторської заборгованості (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління) (таблиця 3.10).

Використовуючи дані графі «Коефіцієнт» таблиці 3.10, запишемо множинне лінійне регресійне рівняння шуканої залежності в наступному вигляді:

$$OKZ = 4,7342 - 1,23 \cdot 10^{-6} \cdot OV + 2,78 \cdot 10^{-8} \cdot IV \quad (3.4)$$

де OKZ – оборотність кредиторської заборгованості, одн.

**Результати статистичного аналізу залежності
оборотності кредиторської заборгованості (обмеження)
від операційних та інших витрат (змінних управління)**

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
Y-перетин	4,7342254010	2,06	2,29	-1,83	11,30
Операційні витрати	-0,0000012319	0,00	-0,86	0,00	0,00
Інші витрати	0,0000000278	0,00	0,04	0,00	0,00

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Закономірності взаємозв'язку між операційними та іншими витратами та оборотністю кредиторської заборгованості проявляються в наступних аспектах:

- при нульовому рівні операційних та інших витрат величина результативного показника встановлюється на рівні 4,7342 рази;
- зв'язок між показником оборотності кредиторської заборгованості та операційними витратами є оберненим, тобто зростання операційних витрат на 1 млн. грн. супроводжується зменшенням оборотності кредиторської заборгованості в 1,23 рази;
- разом з тим, залежність оборотності кредиторської заборгованості та інших витрат є прямою, що означає, що при збільшенні інших витрат на 1 млн. грн. значення результативного показника зросте відповідно у 0,028 раз.

Дана ситуація пояснюється тим, що кредиторська заборгованість виникає у більшій мірі у зв'язку з фінансуванням операційних витрат, зокрема характеризує відносини з постачальниками, тому при зростанні операційних витрат, при неможливості негайного погашення поточних

зобов'язань, як правило, зростають обсяги кредиторської заборгованості, і в результаті оборотність кредиторської заборгованості зменшується.

По-четверте, розглянемо результати статистичного аналізу залежності частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління), представлені в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Результати статистичного аналізу залежності частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління)

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
У-перетин	0,6910928709	0,11	6,51	0,35	1,03
Операційні витрати	-0,0000002064	0,00	-2,79	0,00	0,00
Інші витрати	0,0000000162	0,00	0,45	0,00	0,00

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Таким чином, третє обмеження задачі оптимізації структури витрат набуває вигляду лінійного регресійного рівняння:

$$CHVK = 0,6911 - 2,06 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,62 \cdot 10^{-8} \cdot IV \quad (3.5)$$

де $CHVK$ – частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу, одн.

Таким чином, на основі рівняння (3.5) можна зробити висновки наступні висновки:

– при відсутності витрат рівень частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу складає 69,11%;

– між операційними витратами та рівнем результативного показника спостерігається обернена залежність, тобто при зростанні даних витрат на 1 млн. грн. частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу зменшиться на 20,6%;

– на відміну від попереднього показника, залежність коливання інших витрат та частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу відображає прямий зв'язок, тобто інші витрати при своєму зростанні (зменшенні) призводять до аналогічного напрямку зміни результативного показника на 1,62%.

Таким чином, можна зробити висновок, що зростання операційних витрат потребує зростання частки позикового капіталу, а отже і зменшення рівня автономності від зовнішнього фінансування. При чому, даний аспект фінансування виробництва необхідно пояснювати не тільки як можливість швидко залучити додаткові вкладення коштів, а й їх ефективного освоєння, оскільки паралельне зростання економічної доданої вартості підвищує інвестиційну привабливість підприємства і оплата вартості залученого капіталу не буде тягарем для даних господарських суб'єктів.

По-п'яте, розглянемо формування останнього, але не менш важливого обмеження поставленої задачі – залежності частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління) у вигляді лінійного регресійного рівняння шляхом застосування методу найменших квадратів (таблиця 3.12).

На основі даних графі 2 таблиці 3.12 – коефіцієнтів лінійної множинної регресійної залежності, його можна формалізувати у вигляді наступного співвідношення:

$$CHZV = 1,3659 - 1,40 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,02 \cdot 10^{-6} \cdot IV \quad (3.6)$$

де *CHZV* – частка загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, одн.

Таблиця 3.12

Результати статистичного аналізу залежності частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції (обмеження) від операційних та інших витрат (змінних управління)

Показник	Коефіцієнт	Стандартна похибка	t-статистика	Нижні 95%	Верхні 95%
У-перетин	1,3659131507	0,24	5,59	0,59	2,14
Операційні витрати	-0,0000001401	0,00	-0,82	0,00	0,00
Інші витрати	0,0000010154	0,00	12,34	0,00	0,00

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Закономірності взаємозв'язку між операційними та іншими витратами та часткою загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції проявляються в наступних аспектах: при нульовому рівні операційних та інших витрат величина результативного показника встановлюється на рівні 1,3659 од.; зростання операційних витрат на 1 млн. грн. супроводжується зменшенням частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції в 0,14 рази; при збільшенні інших витрат на 1 млн. грн., обсяг результативного показника зростає відповідно в 1,02 рази. Відповідна дана залежність характеризує ефективні операційні витрати, тобто їх зростання супроводжується не тільки загальним зростанням обсягів виробництва, а й мінімізації їх частки на одиницю продукції. Інші ж витрати, які безпосередньо не пов'язані із процесами виробництва та реалізації обтяжують вартість продукції.

Таким чином, систематизація рівнянь (3.2) – (3.6) в єдину систему; врахування бажаних напрямків зміни як економічної доданої вартості, так і

рентабельності операційної діяльності, оборотності кредиторської заборгованості, частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу та частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції; формалізація правих частин обмежень задачі оптимізації структури витрат як середніх величини для перших трьох обмежень та мінімального з можливих значень для четвертого обмеження; врахування невід'ємності змінних управління – операційних та інших витрат, надають можливість сформулювати задачу лінійного програмування на максимізацію цільової функції.

Зупиняючись більш детально на знаках нерівності (3.7), тобто формалізації обмежень цільової функції, зауважимо, що їх встановлення відбувалось на основі теорії багатокритеріальної оптимізації.

Для показників стимуляторів, сутність яких полягає в позитивному впливі на результативну ознаку з власним зростанням (в нашому випадку це рентабельність операційної діяльності та оборотності кредиторської заборгованості), відбувається обмеження верхньої межі (верхня межа в нашому випадку – математичне сподівання досліджуваного показника) за допомогою знаку менше або дорівнює. Це здійснюється з метою недопущення потрапляння факторних ознак до області плюс нескінченність при пошуку їх максимально можливого значення.

Для показників дестимуляторів спостерігається обернена логіка, але в нашому випадку таких показників не обрано. Для двох наступних чинників, які присутні в системі обмежень (рівняння 3.7), наявні нормативні значення, так частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу повинна складати більше ніж 40% (тобто знак у нерівності буде більше або дорівнює), а частка загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції повинна бути меншою за математичне сподівання даних величин в розрізі розглянутого часового діапазону (тобто знак у нерівності буде менше або дорівнює).

$$\begin{aligned}
 &EVA(OV, IV) = -896582,21 + 1,12 \cdot OV - 0,03 \cdot IV \rightarrow \max \\
 &\begin{cases} 0,0092 + 18,7 \cdot 10^{-9} \cdot OV - 1,5 \cdot 10^{-9} \cdot IV \leq E(ROD) \\ 4,7342 - 1,23 \cdot 10^{-6} \cdot OV + 2,78 \cdot 10^{-8} \cdot IV \leq E(OKZ) \\ 0,6911 - 2,06 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,62 \cdot 10^{-8} \cdot IV \geq E(CHVK) \\ 1,3659 - 1,40 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,02 \cdot 10^{-6} \cdot IV \leq E\{CHZV_t\} \\ OV \geq 0, IV \geq 0 \end{cases} \quad (3.7)
 \end{aligned}$$

де $E(ROD)$ – середнє значення рентабельності операційної діяльності за досліджуваний період часу, одн.;

$E(OKZ)$ – середнє значення оборотності кредиторської заборгованості за досліджуваний період часу, одн.;

$E(CHVK)$ – середнє значення частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу за досліджуваний період часу, одн.;

$E\{CHZV_t\}$ – середнє значення частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції за досліджуваний період часу, одн.

Базуючись на економіко-математичній моделі (3.7), а також проведених обчисленнях правих частин обмежень задачі оптимізації структури витрат як середніх величини для перших трьох обмежень та мінімального з можливих значень для четвертого обмеження, отримаємо:

$$\begin{aligned}
 &EVA(OV, IV) = -896582,21 + 1,12 \cdot OV - 0,03 \cdot IV \rightarrow \max \\
 &\begin{cases} 0,0092 + 18,7 \cdot 10^{-9} \cdot OV - 1,5 \cdot 10^{-9} \cdot IV \leq 0,0355 \\ 4,7342 - 1,23 \cdot 10^{-6} \cdot OV + 2,78 \cdot 10^{-8} \cdot IV \leq 2,9868 \\ 0,6911 - 2,06 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,62 \cdot 10^{-8} \cdot IV \geq 0,4 \\ 1,3659 - 1,40 \cdot 10^{-7} \cdot OV + 1,02 \cdot 10^{-6} \cdot IV \leq 1,465 \\ OV \geq 0, IV \geq 0 \end{cases} \quad (3.8)
 \end{aligned}$$

Наступним, третім етапом, оптимізації витрат підприємств є практична реалізація задачі оптимізації структури витрат. На даному етапі відбувається реалізація наступних заходів, а саме: обирається інструментарій автоматизації поставленої задачі; сформульовані на

попередньому етапі математичні співвідношення переносяться у вигляді розрахунків з використанням відповідного програмного забезпечення; проводиться безпосереднє експериментування над розробленою економіко-математичною моделлю задачі лінійного програмування.

Так, вирішення задачі оптимізації структури витрат пропонується за допомогою інструментарію «Пошук рішення» MS Excel, результати якого наведені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

**Вирішення задачі оптимізації структури витрат
за допомогою інструментарію «Пошук рішення» MS Excel**

Цільова функція макс					
Назва показника	Числове значення	Операційні витрати, тис. грн.	Інші витрати, тис. грн.	Операційні витрати, %	Інші витрати, %
економічна додана вартість (як цільова функція)	688711,38	1425150,8	294523,6	82,87	17,13
Обмеження					
Назва показника	Числове значення	Вид обмеження	Величина обмеження		
рентабельності операційної діяльності	0,0355	≤	0,0355		
оборотності кредиторської заборгованості	2,98683	≤	2,98683		
частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	0,40166	≥	0,4		
частка загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції	1,46533	≤	1,46533		

Джерело: власні розрахунки за даними Державної служби статистики України [123]

Таким чином, враховуючи ряд обмежень показників рентабельності операційної діяльності, оборотності кредиторської заборгованості, частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу та частки загальних витрат

на 1 грн. реалізованої продукції, значення яких будуть відповідати ефективній роботі підприємства, при оптимальній структурі витрат ключовий показник, економічна додана вартість, досягне рівня 688711,38 млн. грн., що на 95549,12 тис. грн. або на 12,18% менше ніж у 2013 році, при цьому сума витрат необхідна для досягнення даного результату складає 1719674,4 млн. грн., що на 146238,4 млн. грн. або на 8,6% перевищує витрати 2013 року.

Зростання обсягів витрат у розрахованій структурі витрат не характеризує модель як неефективну, оскільки першочерговою задачею контролінгу витрат полягає не у мінімізації, а в оптимізації витрат, а оптимізація – це кінцевий результат з урахуванням досягнення нормативних значень комплексу показників, які різнобічно характеризують діяльність підприємства (зокрема, рентабельність основної операційної діяльності, формування структури капіталу тощо).

Структура витрат має такий розподіл: операційні витрати складають 82,87%, інші витрати – 17,13%. Переважання в оптимізованих витратах саме операційних витрат пов'язане із значним їх впливом на ряд розглядуваних попередньо показників, в тому числі операційні витрати прямо впливають на величину економічної доданої вартості, а інші витрати – навпаки, що і зумовлює такий розподіл витрат.

Результати застосування розробленого науково-методичного підходу для оптимізації структури витрат ПАТ «Сумське НВО ім. М. В.Фрунзе» подано на рис. 3.4 та у таблиці Б.6.

За результатами вирішення задачі оптимізації структури витрат за допомогою інструментарію «Пошук рішення» MS Excel встановлено, що для досліджуваного підприємства оптимальною з точки зору максимізації економічної доданої вартості при встановлених цільових обмеженнях для факторів її формування є структура, в якій операційні витрати становлять 89,11% від загального обсягу витрат.

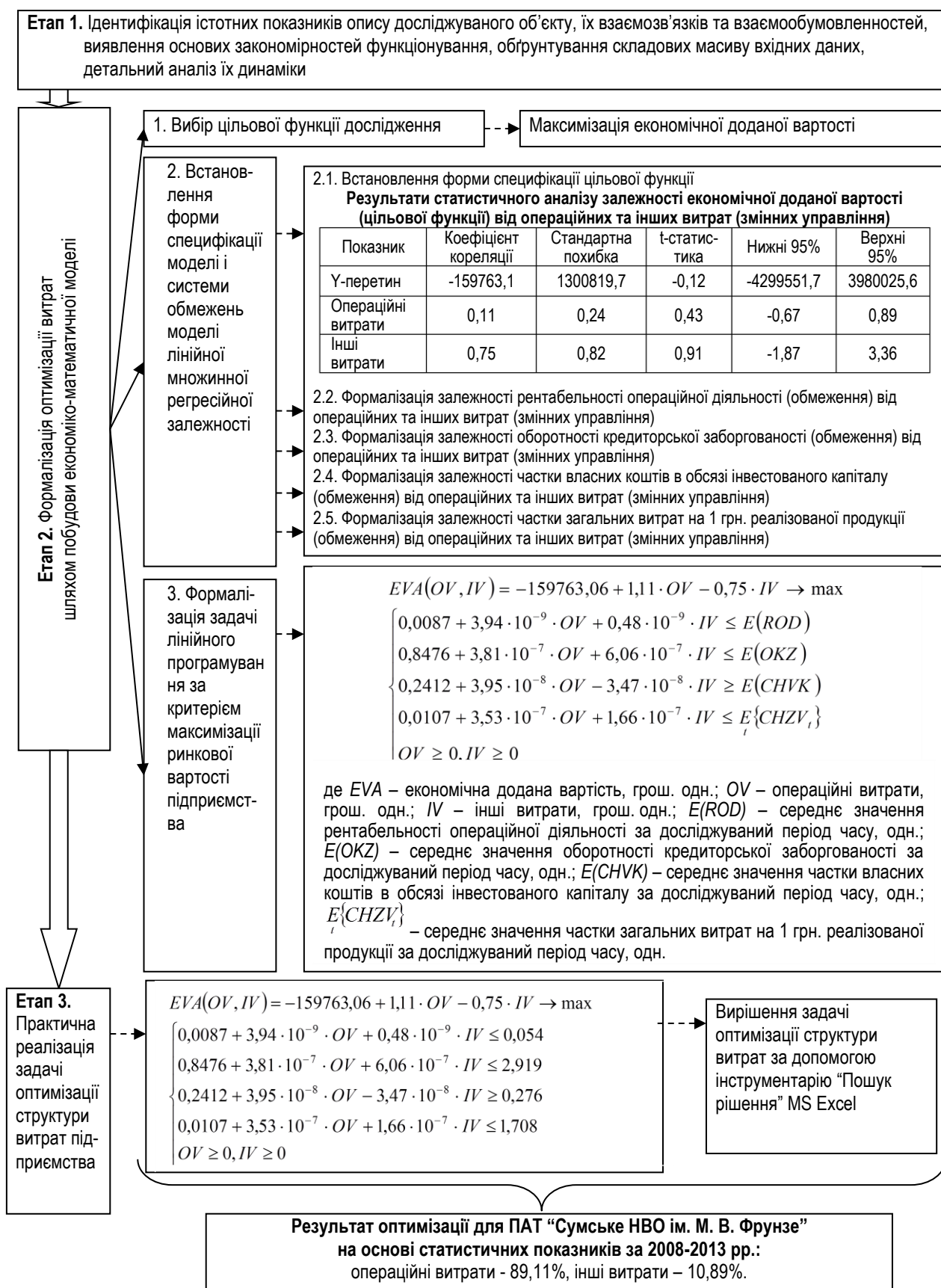


Рис. 3.4. Науково-методичний підхід до оптимізації структури витрат промислового підприємства в системі ФКП

Джерело: результати розрахунків

Отже, застосування запропонованої методики оптимізації витрат підприємств промисловості за допомогою лінійного програмування дозволяє побудувати таку структуру витрат, яка буде вигідною не лише для отримання максимізованого, мінімізованого чи відповідати конкретно визначеному числовому нормативу значення одного результативного показника, а врахувати при цьому вплив даної структури витрат ще ряду показників, які охоплюють різні сфери роботи промислових підприємства. Отримана структура буде відповідати поставленим критеріям і обмеженням, а фінансовий стан підприємства піддаватись впливу економічних шоків.

Висновки до розділу 3

1. Підґрунтям для створення на підприємстві ефективної системи фінансового контролінгу є формування специфічної фінансової структури, яке засноване на розподілі структурних підрозділів підприємства на центри відповідальності. Аналіз сутності «центрів відповідальності» дозволяє зробити висновок, що це – організаційні одиниці системи фінансового контролінгу, що створюються в децентралізованій організаційній моделі управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, керівникам яких делегують певні повноваження з реалізації обліково-аналітичних і контрольних функцій управління та відповідальність за досягнення визначених виробничо-фінансових показників діяльності.

З метою забезпечення можливості повноцінної ефективної реалізації цілей та завдань фінансового контролінгу на основі чіткого регламентування обсягу прав та обов'язків їх керівників, в роботі запропоновано систематизовану характеристику типів центрів відповідальності за базовими ознаками (вид фінансового контролінгу, клас центру відповідальності, об'єкт фінансового контролінгу; показники, що

обліковуюються, аналізуються та контролюються; функціонально-технологічні та організаційні особливості реалізації процесу планування). Перелік цих ознак сформовано із врахуванням світового досвіду практичної реалізації систем фінансового контролінгу, а також потребу конкретизації особливостей його організації в процесі стратегічного управління фінансами підприємств. На відміну від існуючих класифікацій запропонована система передбачає: 1) виділення класів центрів відповідальності за ознакою функціонально-технологічні специфіки стратегічного і оперативного фінансового контролінгу – стратегічні фінансові центри відповідальності і оперативні господарські центри відповідальності; 2) встановлення взаємозв'язків між класами, типами, видами центрів відповідальності за різними класифікаційними ознаками і формування на цій основі ієрархічної впорядкованої цілісної системи класифікації центрів відповідальності; 3) можливість підвищення ефективності організації системи фінансового контролінгу на підприємстві за рахунок чіткого розмежування центрів відповідальності за роллю і призначенням в фінансовій структурі підприємства, сферами приналежності, об'єктами і завданнями контролінгу, показниками, що обліковуються, аналізуються та контролюються.

Формування облікової та планово-аналітичної інформації в межах фінансового контролінгу неможливо без створення системи бюджетування та управлінської звітності у формі автоматизованих інформаційних систем управління. Автором розроблено базові функціональні вимоги до автоматизованих систем фінансового контролінгу.

2. У роботі побудовано модель фінансового контролінгу, спрямованого на ефективне використання потенціалу прибутковості промислового підприємства, яка передбачає комплексне поєднання тактичних та стратегічних методів управління. Реалізований у даній моделі комплексний підхід до використання методів фінансового контролінгу дозволяє сформулювати якісну аналітичну інформацію для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень щодо виявлених проблем. Його впровадження дозволить забезпечити ефективне використання прибутковості підприємства та можливість прийняття рішень щодо внесення коригувань або перегляду стратегічних планів, вибору альтернативних напрямків економічного та інвестиційного розвитку, коригування управлінських дій з метою досягнення визначених граничних значень контрольних параметрів діяльності, завантаження виробничих потужностей, впровадження заходів за визначеними параметрами фінансового контролінгу (стратегічного і тактичного) та ін.

3. Оцінка фінансового потенціалу формує інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх стадіях процесу реалізації фінансового контролінгу на підприємстві. Динамічною характеристикою фінансового потенціалу розвитку підприємства щодо нарощення його ринкової вартості, яка визначається можливостями зростання прибутку конкретного підприємства та специфічними умовами його функціонування, є потенціал прибутковості.

Для забезпечення можливості вибору контрольних та регулятивних процедур відповідно до фактичного стану дії певного чинника формування ринкової вартості підприємства в роботі запропоновано диференціацію показників на три класи (А, В, С) залежно від рівня відповідності їх фактичних значень середньоринковим.

Нами пропонується виділяти три класи потенціалу прибутковості залежно від отриманої кількісної інтегральної оцінки та спрямованості контролінгових процедур (оптимізований, нормативний або незадовільний), що дозволяє підвищити ефективність контролінгу за рахунок обґрунтованого та адекватного вибору заходів щодо реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства, врахування стану використання системи факторів нарощення прибутковості та ринкової вартості підприємства.

Удосконалений у межах даного дослідження науково-методичний підхід щодо оцінювання потенціалу прибутковості промислового підприємства передбачає експрес-аналіз основних показників, що виступають у якості чинників формування ринкової вартості підприємства, та визначення класу потенціалу прибутковості на основі кількісної інтегральної комплексної оцінки рівня відповідності цих показників їх середньоринковим значенням. На відміну від існуючих такий підхід дозволяє: 1) комплексно та адекватно оцінити рівень використання потенціалу прибутковості підприємства; 2) виявити групи індикаторів, залежно від характеру їх впливу на результативний показник, з врахуванням рівня реалізації потенційних можливостей нарощення прибутковості та потреби у використанні контролінгових процедур; 3) ідентифікувати клас потенціалу прибутковості підприємства (оптимізований, нормативний або незадовільний) та сформувати інформаційну базу для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень; 4) розробити максимально адекватний комплекс заходів щодо подальшого розвитку суб'єкта господарювання з врахуванням взаємозв'язку між класами потенціалу прибутковості та видами фінансового контролінгу (оперативного або стратегічного).

4. Автором розроблено науково-методичний підхід визначення оптимального рівня витрат промислового підприємства, який передбачає застосування прийомів економіко-математичного моделювання залежності ключових показників ефективності фінансового управління ринкової вартості підприємства та чинників її формування від зміни обсягів та структури операційних витрат. При цьому: 1) у якості цільової функції дослідження було запропоновано обрати максимізацію економічної доданої вартості; 2) система обмежень моделі характеризує закономірності зміни рентабельності операційної діяльності, оборотності кредиторської заборгованості, частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу та частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції; 3) змінними

управління було обрано операційні та інші витрати, структура яких має бути оптимізована і виражена у відсотках.

У результаті застосування засобів лінійного програмування встановлено, що у сучасних умовах, які визначають об'єктивні обмеження щодо показників рентабельності операційної діяльності, оборотності кредиторської заборгованості, частки власних коштів в обсязі інвестованого капіталу та частки загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції, значення яких будуть відповідати ефективній роботі підприємств промислового комплексу України, оптимальною є структура витрат, у якій операційні витрати становлять близько 83%, а для ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» – 89%. Така структура витрат забезпечує максимізацію економічної доданої вартості підприємства, тобто досягнення головної мети стратегічного фінансового управління, оскільки операційні витрати прямо впливають на величину ринкової вартості підприємства через генерування більшої частини прибутку.

Перевагами запропонованої методики оптимізації витрат підприємств промисловості за допомогою лінійного програмування є: 1) можливість формування структури витрат, оптимальної для різних критеріїв оптимізації (для отримання максимізованого, мінімізованого чи такого, що відповідає конкретно визначеному числовому нормативу результативного показника); 2) врахування впливу структури витрат на показники, які охоплюють різні сфери роботи промислових підприємства.

Результати дослідження розділу 3 дисертації опубліковані у [149, 151, 152, 154, 155, 158, 159, 160, 166, 186, 238].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення науково-прикладної задачі розвитку теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо організації системи фінансового контролінгу підприємства на основі ефективного використання потенціалу його прибутковості та управління фінансовими ризиками

За результатами дисертаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. При вивченні проблем організації ФКП доцільно виходити з постулатів континентальної наукової школи та розглядати його як функціональну підсистему інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту на підприємстві. Це забезпечує отримання позитивного синергетичного ефекту від взаємної інтегрованості систем стратегічного управління та контролінгу за рахунок комплексного поєднання їх функцій, методів та прийомів, системної узгодженості оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень.

2. Концептуальні засади організації системи ФКП слід розглядати з позиції структурного підходу, який дозволяє: 1) відобразити специфічну роль ФКП у системі управління шляхом поділу його функцій на загальні та спеціальні; 2) структурувати систему ФКП на підсистеми за їх цільовим спрямуванням та функціональним призначенням – оперативно-тактичну, стратегічну та організаційно-методичну; 3) встановити відмінність у цільовій спрямованості ФКП та обґрунтовано обирати ефективні методи та інструменти залежно від методу організації фінансів, який застосовується на підприємстві; 4) покращити інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень за рахунок встановлення взаємозв'язків між складовими системи ФКП – об'єктами, суб'єктами (центрами відповідальності), принципами та елементами (методологічне та організаційно-технічне забезпечення, інформаційна система).

3. Головним напрямом розвитку інструментів ФКП в сучасних умовах слід вважати поєднання їх з методами вартісно-орієнтованого управління. При цьому вибір інструментів залежить від специфіки завдань на різних етапах технологічного циклу ФКП, що передбачає класифікацію інструментів за сферою використання – універсальні та інструменти оперативного або стратегічного контролінгу, за можливістю комбінування – елементні та комплексні.

4. В збалансованій системі показників, на основі якої здійснюється управління діяльністю в системі ФКП, у якості ключого таргету слід використовувати рівень фінансового ризику втрати ринкової вартості підприємства. В процесі його оцінювання доцільно враховувати інтегральний вплив чинників формування ринкової вартості підприємства, ранжованих за пріоритетністю моніторингу в системі ФКП, що досягається шляхом комплексного поєднання низки методів та підходів (експертний метод, процедура нормалізації параметрів, таксонометричний підхід бальної оцінки параметрів, визначення пріоритетності ознак, мінімаксний метод) в багатосходинковому алгоритмі оцінювання.

5. Стратегію управління господарською діяльністю в ризикоорієнтованих системах ФКП слід обирати на основі економіко-математичного моделювання залежності очікуваного фінансового ризику з урахуванням нормативних обмежень та складу контрольованих параметрів збалансованої системи показників на підприємстві. При цьому у якості можливих альтернатив мають використовуватися такі фінансові стратегії підприємства: гнучке управління, управління в межах існуючої ресурсної бази, нормативне управління.

6. З метою забезпечення можливості ефективної реалізації цілей та завдань системи ФКП, центри відповідальності слід класифікувати за такими базовими ознаками – вид та об'єкт ФКП, клас центру відповідальності, показники, що обліковуються, аналізуються та контролюються; функціонально-технологічні та організаційні особливості

ФКП. Це дозволяє впорядкувати організаційну підсистему системи ФКП шляхом встановлення відповідності між класами, типами та видами суб'єктів ФКП, взаємозв'язків між ними.

7. Спроможність підприємства досягати головної мету системи ФКП (збільшення ринкової вартості) визначається сформованістю та використанням потенціалу прибутковості підприємства. Його необхідно оцінювати на основі кількісної інтегральної оцінки рівня відповідності системи показників-факторів формування ринкової вартості підприємства середньоринковим значенням. При цьому комплекс управлінських заходів та інструментів, який рекомендується використовувати підприємству для підвищення ринкової вартості в системі ФКП, визначається класом потенціалу прибутковості.

8. Для ефективного використання потенціалу прибутковості підприємствам слід скеровувати систему ФКП на оптимізацію витрат з урахуванням впливу обсягів та структури операційних витрат на формування ринкової вартості підприємства. У сучасних умовах, які визначають об'єктивні обмеження щодо ефективного функціонування промисловості в Україні, оптимальною є структура витрат, у якій операційні витрати промислового підприємства становлять понад 80%. Це засвідчує доцільність застосування в системах ФКП у якості основних підконтрольних параметрів показників, які характеризують склад, структуру і доходність операційних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України [Електронний ресурс] / М. Г. Адаменко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2008_1/4/4%20Adamenko.pdf. – 19.10.2013. – Назва з екрана.
2. Аксентюк М. М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / М. М. Аксентюк. – К., 2008. – 20 с.
3. Альгин В. А. Финансовая диагностика развития компаний: фундаментальная оценка на основе BSC / В. А. Альгин // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 3. – С. 16–21.
4. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.
5. Анташов В. А. Экономический советник менеджера / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1996. – 185 с.
6. Антонюк Ю. А. Фінансові стратегії інноваційного розвитку житлово-комунального господарства / Ю. А. Антонюк // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2009. – № 1. – С. 18–25.
7. Арнольд Г. Порадник з корпоративних фінансів : посібник з фінансових ринків, рішень та методів : пер. з англ. / Г. Арнольд. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 752 с.
8. Білобловський С. В. Модель бюджетування операційних витрат на підприємстві (на прикладі автотранспортного підприємства) (Частина 1) / С. В. Білоблонський // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 8. – С. 7–15.

9. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
10. Бойко М. Г. Концептуальні засади побудови системи ціннісно-орієнтованого управління підприємствами [Електронний ресурс] / М. Г. Бойко. – Режим доступу : http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_1/3.pdf. – 11.04.2012. – Назва з екрана.
11. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.
12. Бочаров В. В. Коммерческое бюджетирование / Бочаров В. В. – СПб. : Питер, 2003. – 368 с.
13. Боярко І. М. Інвестиційний аналіз : навчальний посібник / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 400 с.
14. Боярко І. М. Контролінг грошових потоків підприємств / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, В. В. Роєнко // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. – Київ : Національна академія управління, 2010. – № 3. – С. 148 –154.
15. Боярко І.М. Стратегічно орієнтована система як прояв синергетичного розвитку господарського обліку / І.М.Боярко // Облік і фінанси. – 2015. – № 3. – С. 8-13.
16. Боярко І. М. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством / І. М. Боярко, Я. В. Самусевич // БізнесІнформ. – 2012. – № 9. – С. 282-284.
17. Боярко І.М. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного фінансового контролінгу / І.М. Боярко // Проблеми та перспективи ринково-орієнтованого управління підприємствами: теорія, методологія, практика / Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ-Кривий Ріг : Видавництво «СТПРЕС», 2015. – С. 171-183.

18. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 177–182.
19. Бухгалтерський управлінський облік : [підручник для студентів спеціальності "Облік і аудит" вищих навчальних закладів] / [Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, З. Ф. Канурна та ін.] ; за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – [3-є вид., доп. і перероб]. – Ж. : ПП "Рута", 2005. – 480 с.
20. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Барабанов, П. Боровков и др.] ; [2-е изд]. – СПб. : Питер, 2011. – 480 с.
21. Варфоломеєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / К. О. Варфоломеєва // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf. – 17.10.2013. – Назва з екрана.
22. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2007. – 570 с.
23. Вербовецька С. Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства / С. Г. Вербовецька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 46–49.
24. Веретеннікова Г. Д. Теоретичні засади процесу формування фінансової стратегії / Г. Д. Веретеннікова. – К. : Наука молода, 2004. – 215 с.
25. Виговська Н. Г. Сфера дії контролінгу і фінансового контролю / Н. Г. Виговська // Вісник ЖІТІ. – Житомир, 2001. – № 15. – С. 149–154. – Серія "Економічні науки".
26. Внутрішній економічний механізм підприємства. / За ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

27. Войко Д. Центры финансовой ответственности предприятия в системе бюджетирования / Д. Войко // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 60–72.
28. Волков Д. Л. Управление стоимостью компании: проблема выбора адекватной модели оценки / Д. Л. Волков // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – № 32. – С. 79–98.
29. Воляник Г. М. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (4). – С. 151–155.
30. Воронков Д. К. Система показників, що характеризують вплив факторів на ринкову вартість промислового підприємства [Електронний ресурс] / Д. К. Воронков, Л. С. Запасна. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Voronkov.pdf. – 01.10.2012. – Назва з екрана.
31. Гаврилов В. В. О содержании и механизме разработки финансовой стратегии корпорации / В. В. Гаврилов // Корпоративное управление: стратегия и механизмы : Материалы Всероссийской научно-практической конференции / под ред. Л. М. Никитиной, В. Н. Эйтингона. – Воронеж, 2009. – С. 31–35.
32. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навчальний посібник / В. Г. Герасимчук ; КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
33. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.
34. Головач А. Л. Методичні засади оцінки вартості бізнесу [Електронний ресурс] / А. Л. Головач. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Magisterium/Economy/2005_18/14_golovach_al.pdf. – Назва з екрана. Режим доступу :
35. Головина О. И. Контроллинг в управлении предприятием / О. И. Головина // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник

- наукових праць. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 207. – Т. III. – С. 846–850.
36. Горицкая Н. Финансовая стратегия: Управление финансами / Н. Горицкая // Финансовый директор. – 2005. – № 11. – С. 17–25.
37. Григор'єва О. В. Підходи до оцінювання економічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Григор'єва. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_12.pdf. – 31.03.2012. – Назва з екрана.
38. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства : монографія / В. М. Гриньова. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 128 с.
39. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 161–167.
40. Гриценко Л. Л. Особливості формування та реалізації фінансової стратегії промислових підприємств / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Економіка. Фінанси. Право. – 2012. – № 1–2. – С. 16–22.
41. Губіна М. І. Організація експортно-імпортних операцій на підприємстві та шляхи її удосконалення / М. І. Губіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 1. – С. 202–204.
42. Гура Н. О. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні / Н. О. Гура, С. М. Ігнатенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 1 (16). – С. 31–36.
43. Давидович І. Є. Контролінг / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 17 с.
44. Дайле А. Практика контроллинга [пер. с нем. ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой]. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

45. Даценко Г. В. Складові елементи механізму формування фінансової стратегії машинобудівних підприємств / Г. В. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 24–30.
46. Дейли А. Контроллер и контроллинг / А. Дейли, Б. Штайгмайер // Финансовая газета. – 1997. – № 34.
47. Демеуова Г. Т. Контроллинг: теория, управление, механизм совершенствования / Г. Т. Демеуова. – Алматы: ТОО «Издательство LEM», 2006. – 203 с.
48. Дитгер Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд ; пер. с нем. ; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
49. Дідовець І. В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку / І. В. Дідовець // Держава та регіони. – 2010. – № 1. – С. 105–110.
50. Дли М. И. Контроллинг процессов энергосбережения на региональном уровне / М. И. Дли, С. А. Михайлов, А. А. Балябина // Контроллинг. – 2010. – № 2 (35). – С. 74–79.
51. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / Друри К. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
52. Дюкарева Х. Л. Концептуальні основи побудови облікової системи центрів відповідальності суб'єктів господарювання / Х. Л. Дюкарева // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.6. – С. 159168.
53. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. М. Дяченко. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_2/stat_18_2/16.pdf. – 21.03.2012. – Назва з екрана.
54. Евдокимович В. В. Проблемы внедрения контроллинга в звероводческих хозяйствах и пути их решения / В. В. Евдокимович // Бухгалтерский учет и анализ. – 2008. – № 5. – С. 36–40.

55. Економічна енциклопедія : у трьох томах. / [С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр "Академія". – Т.3. – 2002. – 952 с.
56. Емельянов А. М. Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью компаний [Электронный ресурс] / А. М. Емельянов, Е. А. Шакина. – Режим доступа : <http://beintrend.ru/2011-09-04-15-57-30>. – 21.03.2012. – Название с экрана.
57. Ерохина Л. И. Инструменты контроллинга в системе управления хозяйствующих субъектов / Л. И. Ерохина, О. И. Васильчук // Школа университетской науки : парадигма развития. – 2010. – Т. 1. – № 1. – С. 91–98.
58. Єрофєєва Т. А. Система управління вартістю компанії в інституційній економіці: методологічні аспекти [Електронний ресурс] / Т. А. Єрофєєва. – Режим доступу : http://biblio.ukma.kiev.ua/e-lib/NZ/NZV94_2009_ekonomy/10_yerofeieva_ta.pdf. – 01.09.2012. – Назва з екрана.
59. Жабыко Л. Л. Финансовый контроллинг / Л. Л. Жабыко // Вологдинские чтения. – 2007. – № 62. – С. 118–120.
60. Забалуєва Н. С. Шляхи оптимізації управління фінансовими результатами: впровадження контролінгу / Н. С. Забалуєва, Л. Б. Прокопович // Вісник НУК. – 2010. – № 3. – С. 18–22.
61. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – 4-те вид., випр. та доп. – К. ; Л. : Знання : ЛБІ НБУ, 2002. – 567 с.
62. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2 (49). – С. 59–66.
63. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики [Електронний ресурс] / О. А. Зоріна. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_647/61.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.

64. Измерение результативности компании / пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. – Серия “Классика Harvard Business Review”.
65. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – № 3. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
66. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості // С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К. : Видавничий дім “Професіонал”, 2008. – 592 с.
67. Калайтан Т. В. Проблеми термінології [Електронний ресурс] / Т. В. Калайтан.– Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
68. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 171 с.
69. Катренко А. В. Системний аналіз об’єктів та процесів комп’ютеризації : навчальний посібник / А. В. Катренко. – Львів : Новий світ – 2000. – 424 с.
70. Клівець П. Г. Стратегія підприємств : навчальний посібник / П. Г. Клівець ; Мін-во освіти і науки України. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
71. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2005. – 485 с.
72. Ковтун С. Управління затратами / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук. – Х. : Фактор, 2008. – 272 с.
73. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлап’юнов, Г. А. Макухін. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.
74. Козенкова Н. П. Організація контролінгу в системі управління промисловим підприємством [Електронний ресурс] / Н. П. Козенкова.

- Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vcndtu/2011_50/12.htm. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
75. Козьменко О. В. Статистика: Банківський досвід: навчальний посібник: у 2 ч. / О. В. Козьменко, О. В. Меренкова; Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. – Ч. 2. – 203 с.
76. Коковіхіна О. О. Фінансове моделювання як метод фінансового контролінгу на підприємствах залізничного транспорту / О. О. Коковіхіна, А. В. Семенюта // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 197–201.
77. Кононенко І. В. Система мотивації на основі збалансованої системи показників / І. В. Кононенко, Н. Б. Гетманова // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – 2011. – № 2 (50). – С. 28–30.
78. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
79. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
80. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: пер. с нем. / под ред. П. Хорват. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
81. Король В. А. Про цінність і вартість в системі фінансового менеджменту [Електронний ресурс] / В. А. Король. – Режим доступу: <http://ua-stock.com/assets/files/value.pdf>. – 04.03.2012. – Назва з екрана.
82. Королькова І. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників / І. Королькова, О. Королькова // Економіка підприємства. – 2010. – № 9. – С. 49–51.

83. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учеб. для вузов по экон. спец. / Э. М. Коротков [и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 618 с.
84. Костирко Л. А. Інформаційне забезпечення управління фінансово-господарською діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л. А. Костирко, Л. О. Сурженко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Cher/2011_1/Kostirko_Surzhenko.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
85. Костирко О.Р. Оцінка потенціалу прибутковості підприємства для прийняття управлінських рішень / О.Р.Костирко. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - №4. – Т.2. – С. 85-89.
86. Костырко Л. А. Финансовый контроллинг как инструмент стратегического управления деятельностью хозяйствующего субъекта / Л. А. Костырко // Экономика. Менеджмент. Підприємництво. – 2002. – № 9. – С. 5–13.
87. Котовська І. В. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / І. В. Котовська // Інноваційна економіка. – 2010. – № 2 (10). – С. 150–153.
88. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление : пер. с англ / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 576 с.
89. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
90. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. О. Криворотько. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
91. Крук М. Д. Разработка корпоративных стратегий компаний / М. Д. Крук // ЭКО. – 2001. – № 6. – С. 112–117.

92. Кузнецов Б. Т. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.
93. Кузнецова І. О. Класифікація структурних підрозділів підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1658/1>. – 19.11.2013. – Назва з екрана.
94. Куперман Г. Я. Рыночная экономика : Словарь / Г. Я. Куперман. – 2-е изд., доп. – М. : Республика, 1995. – 293 с.
95. Лантух Е. В. Контроллинг в системе современного управления предприятием / Е. В. Лантух, Т. В. Тютюнник // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – 2007. – Випуск 233. – Т. III. – С. 864–870.
96. Лень В. С. Управлінський облік / В. С. Лень. – К. : Знання-Прес, 2006. – 317 с.
97. Лихачева О. Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия : учебное пособие для вузов / О. Н. Лихачева, С. А. Щуров. – М., 2007. – 288 с.
98. Лозовицький Д. С. Контролінг / Д. С. Лозовицький. – Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
99. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 286 с.
100. Малярець Л. М. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності / Л. М. Малярець, Н. В. Проскуріна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 32–35.
101. Мамчур Р. М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах / Р. М. Мамчур // Економіка АПК. – 2006. – № 4. – С. 81–87.
102. Манакина В. А. Развитие контроллинга как объективная необходимость совершенствования управлением предприятия в

- современных условиях / В. А. Манакина // Менеджер. – 2001. – №3(15). – С.67-72.
103. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 244 с.
104. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела. – 2006. – 320 с.
105. Масленніков О. Ю. Шляхи вдосконалення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві / О. Ю. Масленніков, О. Я. Гонсьор // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (4). – С. 199–202.
106. Мелих О. В. Оцінка інвестиційних проектів і визначення вартості підприємства: взаємозв'язок у фінансовому контролінзі / О. В. Мелих // Наукові записки. – 2010. – Т. 107. – С. 57–60.
107. Мелих О. В. Роль сучасних автоматизованих методів фінансового контролінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Мелих. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_657/42.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
108. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств : монографія / О. Г. Мендрул ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2002. – 272 с.
109. Михаліцька Н. Я. Застосування показника доданої економічної вартості як критерію приросту ринкової вартості підприємства / Н. Я. Михаліцька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (13). – С. 204–210.
110. Мізерна Г. П. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю на підприємстві санаторно-курортного типу / Г. П. Мізерна // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький. – 2005. – Вип. 6. – Т. 3. – С. 207–211.
111. Момот Т. В. Оценка стоимости бизнеса: современные технологии / Т. В. Момот. – Харьков : Фактор, 2007. – 224 с.

112. Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів / Д. М. Морозов // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11 (53). – С. 136–148.
113. Нападовська Л. В. Управлінський облік / Л. В. Нападовська. – К. : Книга, 2004. – 544 с.
114. Нестеренко Ж. К. Удосконалення оцінки підприємств методами доданої вартості / Ж. К. Нестеренко // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 223–234.
115. Ніколаєнко Л. Ф. Розробка фінансової стратегії як елемент антикризової програми підприємства / Л. Ф. Ніколаєнко, І. О. Геращенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 11–15.
116. Оводков Д. А. Методические положения по разработке финансовой стратегии предприятия / Д. А. Оводков // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2008. – № 3. – С. 13–18.
117. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство “Экзамен”, 2004. – 544 с.
118. Олійник І. В. Використання контролінгу при формуванні цінової стратегії підприємства сільгоспмашинобудування / І. В. Олійник // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету : збірник наукових праць. Економічні науки. – 2005. – Випуск 7. – Частина II. – С. 388–395.
119. Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Издательский дом “Вильяме”, 2004. – 304 с.
120. Орлова В. Н. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления торговыми предприятиями / В. Н. Орлова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1. – С. 141–151.

121. Остапенко Д. В. Финансовая стратегия предприятий : теория и практика : дис. на получение науч. степени канд. экон. наук / Остапенко Д. В. – Санкт-Петербург, 2004. – 195 с.
122. Островська Г. Управління вартістю: сучасні інструменти оцінки корпоративної ефективності / Г. Островська // Світ фінансів. – 2008. – № 3 (16). – С. 106–116.
123. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – 19.07.2014. – Назва з екрану.
124. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия : учебник для вузов / Л. Н. Павлова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 400 с.
125. Папінко В. Розвиток контролінгу як об'єктивна необхідність вдосконалення управління [Електронний ресурс] / В. Папінко // Наукові записки. – 2006. – Вип. 15. – Режим доступу : http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/XV3ZmQ.pdf. – 15.09.2012. – Назва з екрана.
126. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (6). – С. 199–202.
127. Партин Г. О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємств / Г. О. Партин, О. Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (6). – С. 208–214.
128. Педченко Н. С. Застосування економіко-математичних методів при стратегічному управлінні потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі : науковий журнал Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава : ПУЕТ, 2011. – № 2 (47). – С. 88–91.

129. Педченко Н. С. Концептуальні підходи до формування і використання потенціалу розвитку підприємства у системі стратегічного управління / Н. С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі : науковий журнал Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава : ПУЕТ, 2011. – № 6 (51). – С. 220–228.
130. Педченко Н. С. Методичні підходи та їх особливості у формуванні потенціалу розвитку підприємства та його комплексна оцінка / Н. С. Педченко // Потенціал розвитку при стратегічному управлінні : монографія. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – 351 с.
131. Педченко Н. С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства / Н. С. Педченко // Інноваційна економіка : науково-виробничий журнал Хмельницького економічного університету. – Хмельницький : Хмельницький економічний університет, 2012. – № 8. – С. 260–267.
132. Петренко С. А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства / С. А. Петренко // Академічний огляд. – 2010. – № 1 (32). – С. 92–100.
133. Петренко С. Н. Контроллинг : учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2003. – 328 с.
134. Підлипна Р. П. Стратегічне планування та контроль у системі контролінгу на підприємстві / Р. П. Підлипна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (2). – С. 255–261.
135. Планування ресурсів виробництва. MRP II (Manufacturing Resource Planning) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html>. – 17.06.2013. – Назва з екрана.

136. Полчанов А. Ю. Стратегічний фінансовий аналіз як ключовий етап формування фінансової стратегії страхової компанії / А. Ю. Полчанов // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 2 (56). – С. 185–188.
137. Попова Л. В. Контролінг / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 192 с.
138. Попова Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учебное пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. – М. : Издательство “Дело и Сервис”, 2006. – 272 с.
139. Попченко Е. Л. Бизнес – контролінг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермаков. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.
140. Про затвердження Методики оцінки вартості майна під час приватизації : постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.98 № 1114 [Електронний ресурс] / Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1114-98-п>. – 29.04.2012. – Назва з екрана.
141. Про затвердження Методики оцінки державних корпоративних прав : постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.99 № 1406 [Електронний ресурс] / Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1406-99-п>. – 29.04.2012. – Назва з екрана.
142. Прокопенко О. В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Вісник СумДУ. – 2011. – № 4. – С. 27–34. – Серія “Економіка”.
143. Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе» [Електронний ресурс] / SMIDA. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db/participant/05747991>. – 17.03.2014. – Назва з екрана.
144. Пустовіт Л. Є. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] /

- Л. Є. Пустовіт. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Startp/2010_45/files/ST45_13.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.
145. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
146. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – 2-е изд., расш. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 128 с.
147. Рассказов С. В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Электронный ресурс] / С. В. Рассказов, А. Н. Рассказова. – Режим доступа : <http://proces.biz/VBM/Article/3/3.htm>. – 21.03.2012. – Название с экрана.
148. Ревуцкий Л. Д. Стоимость, оценка, капитализация и вероятная цена предприятия [Электронный ресурс] / Л. Д. Ревуцкий. – Режим доступа : www.valuer.ru/files/rev/rev_ok.doc. – 11.01.2012. – Название с экрана.
149. Рябенков О. В. Використання ABC-методу в системі управління витратами промислового підприємства / О. В. Рябенков, Т. А. Васильєва // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 1 (4). – С. 181–185.
150. Рябенков О. В. Впровадження системи BSC та KPI в фінансовий менеджмент підприємства / О. В. Рябенков // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (22–24 червня 2012 р.) / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 125–126.
151. Рябенков О. В. Застосування методик виміру результатів у системі фінансового контролінгу підприємства / О. В. Рябенков, Я. В. Самусевич // Економічний простір. – 2012. – № 63. – С. 289–295.
152. Рябенков О. В. Комплексний підхід до застосування методів фінансового контролінгу в контексті ефективного використання потенціалу прибутковості / О. В. Рябенков, Т. А. Васильєва // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10 (148). – С. 160–165.

153. Рябенков О. В. Методологічний інструментарій у системі фінансового контролінгу на підприємстві / О. В. Рябенков // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ (3–5 квітня 2012 р.) : у 8 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – Т. 7. – С. 108–109.
154. Рябенков О. В. Напрями удосконалення політики управління фінансовими результатами промислового підприємства / О. В. Рябенков // Міжнародний науковий журнал “Механізм регулювання економіки”. – 2012. – № 1. – С. 196–203.
155. Рябенков О. В. Оптимізація витрат у системі фінансового контролінгу / О. В. Рябенков, Л. Л. Гриценко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28–29 жовтня 2010 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – Т. 2. – С. 183–185.
156. Рябенков О. В. Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві в умовах зростання ризиків виникнення кризової ситуації / О. В. Рябенков // Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління : монографія / за ред. д.е.н., проф. Т. А. Васильєвої, к.е.н. О. Б. Афанасьєвої. – Суми : “Ярославна”, 2013. – С. 223–231.
157. Рябенков О. В. Особливості організації системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності / О. В. Рябенков // Економіка. Фінанси. Право. – 2011. – № 11–12. – С. 38–43.
158. Рябенков О. В. Оцінка доцільності організації систем фінансового контролінгу на підприємствах України / О. В. Рябенков // Вісник

Одеського національного університету. – 2014. – Том 19. – Випуск 3/2. – С. 194–197. – Серія “Економіка”.

159. Рябенков О. В. Оцінка потенціалу прибутковості промислового підприємства / О. В. Рябенков // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірн. тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 травня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – Т. 1. – С. 108–109.
160. Рябенков О. В. Оцінка фінансового потенціалу промислового підприємства у системі фінансового контролінгу / О. В. Рябенков // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірн. тез доповідей XV Всеукраїнської науково-практичної конференції (8–9 листопада 2012 р.) / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012. – С. 181–183.
161. Рябенков О. В. Розробка “дерева цінності” підприємства / О. В. Рябенков, О. М. Гриценко // Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах : збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (2–3 жовтня 2012 р.). – Дніпропетровськ: Герда, 2012. – С. 138–140.
162. Рябенков О. В. Роль та значення системи контролінгу в процесі стратегічного управління / О. В. Рябенков, А. В. Височина // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 326–329.
163. Рябенков О. В. Система фінансового контролінгу на підприємстві / О. В. Рябенков // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 6–8 травня 2014 р.) : у 2 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко, О. В. Люльова. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – Т. 1. – С. 275–277.

164. Рябенков О. В. Технології контролінгу реалізації фінансової стратегії на підприємстві / О. В. Рябенков // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 4 (60). – С. 136–140. – Серія “Економічні науки”.
165. Рябенков О. В. Удосконалення методики фінансового контролінгу на промисловому підприємстві / О. В. Рябенков // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції (27–28 жовтня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – Т. 1. – С. 106–108.
166. Рябенков О. В. Фінансовий контролінг в контексті впровадження корпоративної системи управління підприємством / О. В. Рябенков // Економіка ХХІ века: глобалізація, кризи, розвиток : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (29–30 червня 2012 г.). – Харків : ИФИ, 2012. – С. 49–50
167. Рябенков О. В. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві / О. В. Рябенков, Т. А. Васильєва // Вісник Української академії банківської справи. – 2014. – № 1 (36). – С. 84–90.
168. Рябенков О. В. Формування бюджетів як первинна функція фінансового контролінгу / О. В. Рябенков // Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (15–16 листопада 2011 р.), ПДАТУ, м. Кам’янець-Подільський. Ч. 1. – Тернопіль : Крок, 2011. – С. 54–56.
169. Сабліна Н. В. Теоретичні аспекти фінансового контролінгу / Н. В. Сабліна, Є. А. Зубенко // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – № 23 (1132). – С. 90–97.

170. Сабліна Н. В. Управління діяльністю підприємств машинобудування у контексті перспективи реалізації контролінгу / Н. В. Сабліна // Економіка і регіон. – 2014. – № 6 (49). – С. 36–40.
171. Сабліна Н. В. Концептуальні аспекти управління змінами на підприємствах машинобудування / Н. В. Сабліна // Економіка і управління. – 2015. – № 1. – С. 5–9.
172. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.
173. Савчук В. Стратегия + финансы / В. Савчук. – К. : CompanionGroup, 2009. – 352 с.
174. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко ; Мін-во освіти і науки України, Тернопільський держ. економ. ун-т. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 390 с.
175. Самусенко С. А. Показатели эффективности компании : вопросы систематизации и эволюции [Электронный ресурс] / С. А. Самусенко. – Режим доступа : http://library.krasu.ru/ft/ft/_articles/0114705.pdf. – 18.01.2012. – Название с экрана.
176. Семенов А. Г. Використання стратегії забезпечення коротко- та довгострокової платоспроможності на підприємстві / А. Г. Семенов // Держава та регіони. – 2007. – № 5. – С. 98–103.
177. Скотт М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости ; пер. с англ. / М. Скотт. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2000. – 432 с.
178. Скрипник М. І. АВС-калькулювання [Електронний ресурс] // М. І. Скрипник. – Режим доступа : www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_3/38.pdf. – 03.02.2012. – Назва з екрана.
179. Соляник Л. Г. Еволюція концепцій управління вартістю компаній та їх трансформація в умовах розвитку ринкових відносин в Україні [Електронний ресурс] / Л. Г. Соляник, Г. Д. Голобородько. – Режим

- доступу : http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2010/Economics/64989.doc.htm. – 01.11.2012. – Назва з екрана.
180. Станиславчик Е. Н. Основы финансового менеджмента / Е. Н. Станиславчик. – М. : Ось-89, 2001. – 128 с.
181. Станьковська І. М. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Станьковська, Н. В. Кірдякіна. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aprer/2008_4_1/42.pdf. – 03.04.2012. – Назва з екрана.
182. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Высшая школа, 2002. – 266 с.
183. Степанов Д. Shareholder Value Added (SVA), Cash Flow Return on Investment (CFROI), Cash Value Added (CVA) [Электронный ресурс] / Д. Степанов // Режим доступа : <http://gaap.ru/articles/49877/>. – 21.03.2012. – Название с экрана.
184. Стефаненко М. М. Трансформування системи контролінгу на підприємстві в умовах розвитку технологій управління [Електронний ресурс] / М. М. Стефаненко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/20.pdf. – 03.04.2012. – Назва з екрана.
185. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–154.
186. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, О. В. Рябенков та ін. – Суми : Університетська книга, 2014. – 176 с.
187. Сухарева Л. А. Проблемы адаптации и предпосылки организации контроллинга в отечественной теории и практике / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко // Бухгалтерский учет и аудит. – 2001. – № 8. – С. 32–36.

188. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
189. Тарасенко С. І. Формування системи факторів вартості підприємства [Електронний ресурс] / С. І. Тарасенко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/Articles/kultnar/knp80/pdf/knp80_149-153.pdf. – 17.04.2012. – Назва з екрана.
190. Тарасюк М. В. Сутність та особливості контролінгу в управлінні суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності / М. В. Тарасюк // Інноваційна економіка. – 2011. – № 5 (24). – С. 132–136.
191. Тархов П. В. Управління фінансовими результатами машинобудівних підприємств / П. В. Тархов, Т. А. Жукова // Вісник СумДУ. – 2010. – № 1. – Т. 2 – С. 47–52. – Серія “Економіка”.
192. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. О. Терещенко, Я. І. Невмержицький, А. П. Куліш та ін. ; за заг. ред. О. О. Терещенка. – К. : КНЕУ, 2006. – 312 с.
193. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с.
194. Терещенко О. О. Нові інструменти управління фінансами реального сектору економіки [Електронний ресурс] / О. О. Терещенко, Н. В. Грапко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2009_5/5.Novi%20instrumenty%20upravlinnia.pdf. – 13.09.2012. – Назва з екрана.
195. Управление в условиях неопределенности / Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. – Серия “Классика Harvard Business Review”.
196. Управление затратами на предприятии : учеб. / Под ред. Краюхина Г. А. – СПб. : ИД «Бизнес - пресса», 2000. – 277 с.

197. Управління фінансами акціонерних товариств : навчальний посібник / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” ; [С. В. Леонов, Н. Г. Пігуль, І. М. Боярко та ін.]. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2013. – 305 с.
198. Управлінський облік / [Дон Р. Хенсен, Мерієн М. Моуєн, Небіл С. Еліас, Девід У. Сенков] ; [пер. з англ.]. – К. : Міленіум, 2002. – 974 с.
199. Фаїзова С. О. Обґрунтування моделі мотивації персоналу на основі збалансованої системи показників / С. О. Фаїзова // Академічний огляд. – 2012. – № 1 (36). – С. 147–154.
200. Фалько С. Г. Контролінг для керівників і фахівців / С. Г. Фалько. – М.: Фінанси і статистика, 2008. – 272 с.
201. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.
202. Федоренко В. Г. Політична економія : підручник / За ред. В. Г. Федоренка. – К. : Алерта, 2008. – 487 с.
203. Фінанси підприємств : навч. посіб. : курс лекцій / За ред. Г. Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2002. – 268 с.
204. Фінансовий менеджмент : підручник / Мін-во освіти і науки України, КНЕУ ; ред. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
205. Фіщенко О. М. Формування інвестиційної стратегії на промислових підприємствах / О. М. Фіщенко // Активізація та підвищення ефективності інвестиційних процесів в Україні : зб. тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференція студентів і молодих вчених (1–2 квітня 2010 р.). – 2010. – С. 74–79.
206. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем. / Под ред. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финанси и статистика, 1998. – 288 с.

207. Фролов Е. MES-системы : оперативный функционально-стоимостной анализ для нужд производственного предприятия / Е. Фролов // Генеральный директор. – 2008. – № 9. – С. 76–79.
208. Хайлук С. О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств / С. О. Хайлук // Вісник Української академії банківської справи. – 2005. – № 2. – С. 36–41.
209. Халдин А. А. Анализ влияния стратегии компании на ее стоимость : дис. на получение науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.12 “Бухгалтерский учет, статистика” / Халдин А. А. ; Финансовая академия при Правительстве РФ. – М. : [Б. В.], 2009. – 196 с.
210. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика. – 1997. – 800 с.
211. Хаустова В. Є. Визначення сутності поняття “оцінка вартості підприємства” [Електронний ресурс] / В. Є. Хаустова, О. І. Матюшенко. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Modre/2008_2/4.pdf. – 01.03.2012. – Назва з екрана.
212. Холява І. П. Оцінка бізнесу як критерій його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / І. П. Холява. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_657/48.pdf. – 01.11.2012. – Назва з екрана.
213. Хоминич И. П. Финансовая стратегия компаний / И. П. Хоминич. – М. : Наука, 1997. – 298 с.
214. Хорват П. Концепция контроллинга: управленческий учет / П. Хорват. Система отчетности. Бюджетирование / Horvat & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс. – 2006. – 269 с.
215. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

216. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 117–124.
217. Чумаченко М. Г. Контролінг у дію / М. Г. Чумаченко // Економіка та держава. – 2007. – № 11. – С. 4–8.
218. Шандова Н. В. Створення ефективної системи у правління витратами підприємства / Н. В. Шандова // Фінанси України. – 2013. – № 7. – С. 97–102.
219. Шепітко Г. Ф. Контролінг [посібник для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання] / Г. Ф. Шепітко. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.
220. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
221. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А.И.Шигаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.
222. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / І. О. Школьник, І. М. Боярко, Б. І. Сюркало ; за ред. І. О. Школьник. – Суми : Університетська книга, 2009. – 301 с.
223. Штрайт Б. Контролінг і управління підприємством / Б. Штрайт, О. Петрик // Бухгалтерський облік і аудит. – 1995. – № 5. – С. 32–35.
224. Щербакова О. Н. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции добавленной стоимости / О. Н. Щербакова // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 46–54.
225. Эшуот Г. Менеджмент, основанный на ценности (Value-based management): Как обеспечить ценность для акционеров ; пер. с англ. / Г. Эшуот, П. Джеймс. – М. : Инфра-М, 2006. – 190 с.
226. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

227. Annual Report [Электронный ресурс] / Hitachi Group – Режим доступа : <http://www.hitachi.com/IR-e/library/annual/backnumber/index.html>. – 03.02.2014. – Назва з екрана.
228. Annual Report [Электронный ресурс] / Siemens Global Website – Режим доступа : <http://www.siemens.com/annual/13/en/index/>. – 03.02.2014. – Назва з екрана.
229. Arena M. ABC, Balanced Scorecard, EVATM : an empirical study on the adoption of innovative management accounting techniques / M. Arena, G. Azzone // International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation. – 2005. – № 3. – Volume 2. – P. 206–225.
230. Dinca M. S. Integrating the ABC method of costs calculation and cash value added [Электронный ресурс] / M. S. Dinca, G. Dinca. – Режим доступа : <http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/fin6dinca.pdf>. – 03.02.2012. – Назва з екрана.
231. Financial Reports [Электронный ресурс] / MAN Global Corporate Website – Режим доступа : <http://www.corporate.man.eu/en/investor-relations/financial-reports-and-publications/reports/Reports.jsp>. – 03.02.2014. – Назва з екрана.
232. Financial Reports [Электронный ресурс] / Burckhardt Compression – Режим доступа : <http://www.burckhardtcompression.com/news-n41-sE.html> – 03.02.2014. – Назва з екрана.
233. Hubbell W. A Case Study in Economic Value Added and Activities-Based Management / W. Hubbell // Journal of Cost Management. – 1996. – Summer. – P. 20–29.
234. Hubbell W. An integrated activity-based costing and economic value added system as an engineering management tool for manufacturers [Электронный ресурс] / W. Hubbell, N. Roztockı. – Режим доступа : http://www.offtech.com.au/abc/ABC_PDF/virginia98.pdf. – 03.02.2012. – Назва з екрана.

235. MHI Report (Annual Report) and Other Reports [Електронний ресурс] / Mitsubishi Global – Режим доступу: <https://www.mhi-global.com/finance/library/annual/index.html> – 03.02.2014. – Назва з екрана.
236. Porter M. *Competitive advantage* / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 185 p.
237. Rappaport A. *Creating shareholder value: the new standard for business performance* / A. Rappaport. – New York : Free Press, 1986. – 270 p.
238. Ryabentkov O. V. The methodological approach to the potential profitability of industrial enterprises assessment / O. V. Ryabentkov // *Dynamika naukowych badan – 2011 : materialy VII Międzynarodowej naukowo–praktycznej konferencji (07–15 lipca 2011 r.)*. – Volume 3. *Ekonomiczne nauki*. – Przemysł : Nauka i studia, 2011. – P. 89–91.
239. Ryabentkov Oleksiy. *Balanced scorecard as an element of financial controlling system* / Oleksiy Ryabentkov, Alina Vysochyna // *Economics for Ecology ISCS'2012 : papers presented at 18th International Scientific Conference (April 27–30, 2012 y.)*. – Sumy : Sumy State University, 2012. – P. 192–193.
240. Ryabentkov Oleksiy. *Financial controlling in management of economic processes on industrial enterprise* / Oleksiy Ryabentkov, Mykola Kostel // *Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : збірн. тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції (24–25 травня 2012 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”*. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2012. – Т. 1. – С. 49–50.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Систематизація наукових поглядів щодо сутності економічних
категорій і понять, класифікації явищ та процесів у межах
предмета дослідження**

Визначення змісту системи контролінгу зарубіжними і вітчизняними дослідниками (складено автором)

Автор, джерело	Суть визначення
Процесно-функціональний підхід	
І. Бородушко [11]	... є інструментом інформаційного супроводу процесу управління
А. Дейлі, Б. Штайгмайер [46]	... предмет діяльності будь-якого менеджера незалежно від його рівня в ієрархічних рівнях управління організацією
Д. Хан [210]	... являє собою елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ним загального завдання координації системи управління з наголосом, передусім, на завдання планування, контролю й інформування
С. Петренко [133]	... являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розроблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства
М. Длі, С. Михайлов, Г. Балябіна [50]	... одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію
О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [79]	... це функціонально відособлене направлення економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
Т. В. Калайтан [67]	... сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень
Концептуально-процесний підхід	
В. Анташов, Г. Уварова [5]	... визначена концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове і ефективне функціонування при постійно змінюваних господарських умовах
Е. Маєр [99]	... керівна концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування; ... є механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління
К. Попченко, М. Єрмаков [139]	... новітня концепція ефективного управління підприємства для забезпечення його довготермінового існування на ринку
В. Івата [65]	... підсистема управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику; ... концепція управління підприємством, орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі
А. Кармінський, С. Фалько [68]	... філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі; ... нова концепція управління підприємством, функція підтримки управління підприємством, яка виконується контролерами

Продовження таблиці А.1

Автор, джерело	Суть визначення
М. Пушкар, Р. Пушкар [145]	... новий напрям в економічній науці, пов'язаний з формуванням інформаційних ресурсів для стратегічного управління розвитком підприємства
Системний підхід	
Е. Маєр [99]	<p>... являє собою в широкому розумінні систему забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку – і довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язку даного підприємства з оточуючими його сферами: природою, соціальною, господарською;</p> <p>... являє собою сукупність методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, об'єднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підпорядковано визначеній меті</p>
О. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна [79]	... є складною конструкцією, що об'єднує в собі настільки різні елементи, як постановка цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками і розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень
Р. Манн, Е. Маєр [103]	<p>... система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми;</p> <p>... система регулювання витрат і результатів діяльності, яка допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяє запобігти випадковостям і своєчасно включити красне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає вживання заходів щодо протидії</p>
Є. Коротков [83]	... система безперервного відстеження тенденцій розвитку організації за методикою виявлення слабких сигналів кризи та аналізу можливих їх наслідків
Г. Куперман [94]	<p>... система державного, управлінського і незалежного контролю;</p> <p>... включає систему безперервного інформування керівництва фірми про стан усіх сторін діяльності фірми відповідно до затвердженого переліку окремих і узагальнюючих показників</p>
О. Терещенко [194]	... сукупність методів і процедур з координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультаційного забезпечення управлінських рішень
В. Папінко [125]	... система управління процесом досягнення кінцевої мети діяльності фірми, тобто одержання максимального для даних умов прибутку
І. Цигилик, І. Мозіль, Н. Кірдякіна [216]	<p>... це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому;</p> <p>... система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою</p>
Д. Морозов [112]	... самоорганізуюча, цілеспрямована система планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію і координацію фаз процесу управління функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства

Продовження таблиці А.1

Автор, джерело	Суть визначення
І. Криворотько [90]	... комплексна система управління підприємством, що містить у собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг, а також їх планування
С. Сухарева, С. Петренко [188]	... обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства
О. Зоріна [62]	... спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг
К. Варфоломеева [21]	... є інформаційно-регулюючою системою менеджменту, до складу якої входить методична й інструментальна база, математико-аналітичний апарат моделювання й прогнозування для підтримки функцій менеджменту, оцінки ситуації й прийняття управлінських рішень, а також системою підтримки прийняття рішень, орієнтованої на сукупність можливостей підприємства й здатної адаптувати структуру системи управління підприємством до умов, що змінюються
І. Давидович [43]	... система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень
О. Прокопенко, Л. Криворучко [142]	... центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства
Г. Демеуова [47]	... орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки процесу планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства, що забезпечує динамічну рівновагу бізнесу в умовах нестабільності зовнішнього та трансформації внутрішнього середовища, компроміс пріоритетів усіх груп учасників бізнесу через досягнення балансу інтересів
Г. Воляник, Н. Марушко [29]	... одна з найсучасніших і ефективних систем управління підприємством, відособлена система, економічна суть якої полягає у динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на її основі управлінських рішень, а точніше, в систему управління

Продовження таблиці А.1

Автор, джерело	Суть визначення
	підприємством, орієнтовану на досягнення всіх завдань, що постають перед ним
С. Фалько [200]	<p>Виділяє три складові цього поняття :</p> <ul style="list-style-type: none"> – філософська: філософія і образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі; – функціональна: орієнтована на довгостроковий і ефективний розвиток система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки керівників підприємства з досягнення поставлених цілей, що забезпечує реалізацію циклу управління за усіма функціональними сферами і процесами за допомогою виміру ресурсів та результатів діяльності; – організаційна: структурний підрозділ підприємства, який здійснює функції контролінгу, визначені положенням про службу і посадовими інструкціями. <p>Контролінг – самостійна наукова дисципліна, що передбачає розробку теорії, методів і інструментів виміру діяльності у різних площинах, які охоплюють ресурси, функціональні області та процеси, а також елементи управління.</p>

Таблиця А.2

Класифікація інструментів фінансового контролінгу за етапами технологічного циклу фінансового контролінгу та складністю застосування (складено автором)

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
Елементні інструменти				
SWOT-аналіз	визначення цілей, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення загроз та стимуляторів розвитку підприємства; – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	аналіз сильних і слабких сторін підприємства	систематизація чинників діяльності підприємства на сильні та слабкі сторони, загрози та переваги
Бенчмаркінг	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розробка системи збалансованих показників, що конкретизують стратегічну мету розвитку підприємства та процес 	спосіб оцінки окремих характеристик підприємства (стратегій, цілей, товарів, бізнес-процесів тощо) на основі порівняння з аналогічними об'єктами інших підприємств - конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> – визначення цільових параметрів діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність; – зменшення витрат і

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
		<p>її реалізації;</p> <ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 		<p>удосконалення процесів діяльності підприємства на основі використання досвіду конкурентів;</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування власної стратегії та тактики розвитку на основі комбінування різних методів, що забезпечили успіх іншим підприємствам
XYZ-аналіз	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	класифікація ресурсів за стабільністю їх споживання та фактором впевненості в очікуваному обсязі їх споживання у майбутньому	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування вибору тактичних цілей розвитку підприємства за очікуваним ефектом та рівнем впевненості в його отриманні; – мінімізація витрат на закупівлю, доставку, зберігання запасів; – оптимізація складу елементів об'єкта контролінгу в розрізі генерованого ним корисного ефекту і гарантованості його отримання

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
ABC-аналіз (ABC-Analysis)	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	групування об'єктів, яке засноване на так званому принципі Парето, який передбачає, що для досягнення 80 % очікуваного результату достатньо здійснювати управління 20-ма % факторів його формування. Ці фактори формують категорію А, яка охоплює незначну кількість об'єктів з високим рівнем впливу на результативний показник, що контролюється, управління якою дозволяє досягти максимальну ефективність господарювання	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування вибору тактичних цілей розвитку підприємства за співвідношенням між корисним ефектом і сукупними витратами з їх реалізації; – оптимізація складу елементів об'єкта контролінгу в розрізі складових корисного ефекту і сукупних витрат
Портфельний аналіз портфель “зростання ринку – частка ринку” (матриця Бостонської консалтингової групи); портфель “привабливість ринку – конкурентоспроможність” (матриця Мак-Кінсі)	визначення цілей, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	інструмент, що дозволяє здійснити оцінку господарської діяльності та прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності інвестування в найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки	<ul style="list-style-type: none"> – рішення про додаткові інвестиції в окремі виробничі програми, реінвестиції чи дезінвестиції; – обґрунтування стратегії управління ризиками за окремими об'єктами контролінгу
CVP-аналіз	визначення цілей, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – оцінка відхилень фактичних 	аналіз співвідношення «витрати – обсяг реалізації – прибуток», який досліджує вплив зміни обсягів виробництва на зміну фінансових результатів діяльності підприємства	– оптимізація співвідношення між змінними, постійними витратами, ціною та обсягом виробництва

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
		<p>значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації;</p> <p>– розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища</p>		<p>продукції за критерієм максимізації операційного прибутку та зниження операційного ризику;</p> <p>– оцінка мінімального обсягу виробництва продукції, що забезпечує прибуток;</p> <p>– обґрунтування рішень щодо доцільності припинення або подовження збиткової виробничої діяльності</p>
ФВА (функціонально-вартісний аналіз)	визначення цілей, планування, контроль, аналіз	<p>– обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення;</p> <p>– обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників;</p> <p>– порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами;</p> <p>– оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації;</p> <p>– розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з</p>	досягнення найвищого рівня задоволення споживчих властивостей продукції за рахунок аналізу та вибору таких характеристик продукту, які мають найбільший вплив на його ефективність та конкурентоздатність, при одночасному зниженні усіх видів виробничих витрат	<p>– оптимізація життєвого циклу проекту, продукції;</p> <p>– оптимізація витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсів;</p> <p>– оптимізація складу та якісних характеристик об'єкту контролінгу</p>

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
		мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища		
Таргет-костинг (Target Costing)	планування, облік	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства 	метод управління витратами за цільовою собівартістю; передбачає розрахунок собівартості виробу, виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації. Ця ціна визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукту або послуги	оптимізація витрат для забезпечення отримання цільових показників доходності та прибутковості окремих видів діяльності, продуктів, підрозділів
Стандарт-костинг (Standard Costing)	планування, облік, контроль	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами 	метод управління витратами, що полягає у порівнянні фактичних витрат з нормативними з метою уникнення виникнення невиправданих витрат	мінімізація витрат на основі використання обґрунтованих норм та уточнення калькуляцій при їх зміні
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	планування, контроль, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами; – оцінка відхилень фактичних 	метод управління витратами, який застосовується для скорочення витрат на виробництво шляхом оцінки відхилення фактично досягнутого скорочення витрат від запланованого	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення необхідного рівня собівартості продукту; – виявлення можливостей зниження витрат до деякого цільового рівня

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
		значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації		
Бюджетування	планування, облік, контроль, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації 	процес планування майбутньої діяльності підприємства і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів	<ul style="list-style-type: none"> – взаємоузгоджена система планів діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів, виражених у кількісних фінансових показниках; – організація контролю за центрами відповідальності
метод MRP II (Manufacturing Resource Planning)	планування, облік, контроль	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами 	стандарт планування ресурсів, який передбачає поділ різних етапів виробництва на групи функцій, що дозволяє оперативно у режимі реального часу коригувати обсяги виробництва порівняно з плановими показниками у зв'язку з коливаннями замовлень	оптимізація потоку матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції з метою мінімізації собівартості виробничого циклу
Система раннього попередження і реагування	контроль	порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами	інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні загрози та ризики, яких	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення кризового становища на підприємстві; – визначення можливостей

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
			може зазнати підприємство, а також про додаткові шанси щодо поліпшення ефективності фінансово-господарської діяльності	для подальшого розвитку в стратегічному періоді
Комплексні інструменти				
ABC-EVA integrated method	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивного коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	передбачає оцінку економічної доданої вартості в цілому по підприємству та внесок у її формування окремих одиниць загального виробничого процесу (видів діяльності, структурних підрозділів, найменувань продукції тощо)	виявлення одиниць виробничого процесу, що здійснюють найбільший вплив на формування економічної доданої вартості, на основі їх ранжування за рівнями операційних, капітальних та сукупних витрат з розрахунку на одну грошову одиницю економічної доданої вартості
ABM (Activity Based Management)	планування	обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників	Процесно-орієнтоване управління витратами, яке передбачає: <ul style="list-style-type: none"> – досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл; – скорочення витрат різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних чи надлишкових функцій 	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планових значень показників; – оптимізація витрат на здійснення різних процесів (видів діяльності); – обґрунтування вибору об'єкта для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами протягом його життєвого циклу

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
Фінансовий аналіз	аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	передбачає факторний аналіз, аналіз фінансового стану за допомогою розрахунку показників фінансового стану та порівняння їх з аналогічними показниками минулих періодів або інших підприємств	<ul style="list-style-type: none"> – комплексна оцінка фінансового стану підприємства та його фінансового потенціалу; – виявлення недоліків в структурі активів підприємства, джерел фінансування, а також у використанні фінансових ресурсів
Ціннісно-орієнтоване управління (VBM)	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розробка системи збалансованих показників, що конкретизують стратегічну мету розвитку підприємства та процес її реалізації; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивного коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та 	цілісний процес, спрямований на зростання цінності підприємства для власників і акціонерів і підвищення його ринкової вартості через розкриття потенціалу конкурентних переваг, які пов'язані з матеріальними та нематеріальними активами компанії	максимізація ринкової вартості підприємства

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	планування, аналіз	<p>внутрішнього середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> – розробка системи збалансованих показників, що конкретизують стратегічну мету розвитку підприємства та процес її реалізації; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації 	методика деталізації стратегії підприємств на основі встановлення конкретних параметрів стратегічних цілей для різних ієрархічних рівнів системи управління, взаємозв'язків між ними та факторами їх формування	<ul style="list-style-type: none"> – узагальнена інформація про комплексний стан суб'єкта господарювання на визначений момент часу та фактори його формування; – ідентифікація недоліків в діяльності та попередження деструктивного впливу зовнішніх факторів; – оцінка ефективності фінансової стратегії та моніторинг процесу її реалізації; – зростання показників ефективності у зв'язку із високою відповідністю між цілями та заходами щодо їх досягнення, уникненням ефекту субоптимізації

Трактування поняття «центр відповідальності» (складено автором)

Автор, джерело	Трактування
Як частина господарської діяльності підприємства	
Ф. Бутинець [19].	...визначена частина господарської діяльності підприємства, характерними рисами якої є відповідальність конкретної посадової особи за контроль та виконання певних показників
С. Голов [33].	...сфера (сегмент) діяльності, в межах якого встановлено персональну відповідальність менеджера за показниками діяльності, які він контролює
Як елемент організаційної структури підприємства	
М. Вахрушина [22]	...структурний підрозділ організації, очолений керівником, який несе відповідальність за результати його роботи
С. Вербовецька [13]	...структурний підрозділ підприємства, за яким встановлена відповідальність керівника за досягнення фінансових показників
Д. Войко [27]	...структурний підрозділ чи група підрозділів, що здійснюють операції, які мають безпосередній вплив на прибутковість, а також відповідають перед керівництвом за реалізацію поставлених цілей і дотримання рівня витрат у межах встановлених лімітів
Е. Добровольський [20]	...структурний підрозділ, що здійснює певний набір господарських операцій, здатний здійснювати безпосередній вплив на витрати або доходи від цих операцій і відповідає за величину цих витрат або доходів
К. Друрі [51].	...сегмент (підрозділ, відділ) підприємства, яке очолює керівник, що володіє делегованими повноваженнями і відповідає за результати роботи даного сегмента
В. Лень [96]	...будь-який підрозділ підприємства, де контролюється поява витрат, одержання доходів чи використання інвестицій і який перебуває під управлінням єдиного керівника
С. Мочерний [55]	...структурний підрозділ (декілька підрозділів) з певним ступенем автономності, менеджери якого відповідають перед керівництвом підприємства за реалізацію поставлених цілей і дотримання визначених лімітів витрат
Л. Нападовська [113]	...частина підприємства, керівник якого особисто відповідає за результати її роботи; структурна одиниця підприємства, його економічний суб'єкт, у межах якого менеджер відповідає за доцільність понесених витрат та одержання доходів
Д. Хенсен [198]	...підрозділ підприємства, в якому менеджер особисто відповідає за показники діяльності даного підрозділу; сегмент бізнесу, менеджер якого відповідає за конкретну діяльність
Як складова системи управління підприємства	
Х. Дюкарева [52]	... організаційна одиниця системи управління, керівник якої наділений певними повноваженнями, делегованими йому вищим керівництвом, та відповідальний за досягнення планових контрольних показників та використання ресурсів якими розпоряджається (матеріальними, трудовими, фінансовими)

Класифікації типів центрів відповідальності (складено автором)

Критерій виділення центрів	Види центрів відповідальності	Автор, джерело
Роль в формуванні фінансових результатів	– центр прибутку; – центр витрат	Г. Кірейцев [203]
Роль та ступінь свободи в управлінні формуванням фінансових результатів	– центр прибутку (центр реального прибутку та центр розрахункового прибутку); – центр витрат	М. Грещак [26]
Межі відповідальності керівників за фінансово-економічні показники діяльності підприємства	– центр прибутку; – центр витрат; – центр доходу (виручки); – центр інвестицій	Н. Данілочкіна [79]
	– центр витрат; – центр доходів; – центр прибутку; – центр інвестицій	С. Вербовецька [23]
	– центр прибутку; – центр витрат; – центр доходу; – центр інвестицій	Н. Шандова [218]
	– центр прибутку; – центр витрат, – центр інвестицій	Л. Сухарева, С. Петренко [188]
Рівень контрольованості витрат	– місце виникнення витрат; – центр витрат; – центр відповідальності	Г. Краюхін [196]
Функціонально-технологічні та організаційні особливості реалізації процесу планування	– центр фінансової відповідальності; – центр фінансового обліку; – місце виникнення витрат	В.Хруцький [215],
		Р. Мамчур [101]
Характер відповідальності щодо управління фінансами підприємства	– центр управлінської відповідальності; – центр управлінського обліку; – місце виникнення витрат	С.Білобловський [8]

**Підходи науковців до визначення ключових індикаторів за
проекціями Balanced Scorecard**

Проекція	Показник	Королькова І., Королькова О. [82]	Петренко С. А. [128]	Орлова В. Н. [120]	Дідовець І. В. [49]	Гершун А. М., Нефедьєва Ю. С. [146]
Фінанси	Рентабельність діяльності	+	+	-	-	-
	Обсяг і питома вага витрат	+	-	+	-	-
	Виручка від реалізації	+	-	+	-	+
	Величина чистого прибутку	+	+	+	+	+
	Обсяг інвестицій та їх рентабельність	+	+	-	+	-
	Коефіцієнт ліквідності	+	+	-	+	-
	Фінансовий важіль	+				
	Рентабельність чистих активів	-	+	-	+	-
	Сукупні активи	-	-	-	+	+
Клієнтура	Частка ринку	+	+		+	+
	Обсяг попиту (продажів)	+	+	-	-	-
	Строки виконання одного замовлення	-	+	-	-	+
	Частка браку	-	+	-	-	-
	Кількість постійних і нових клієнтів	-	-	+	+	+
Бізнес-процеси	Рівень завантаженості потужностей	+	-	-	-	-
	Рівень зносу	+				
	Частка основної діяльності у структурі доходу	+	-	-	-	-
	Показники ефективності ключових процесів	-	+	-	-	-
	Широта та глибина асортиментного ряду	-	-	+	+	-
	Витрати на збут	-	-	-	-	+
Навчання та зростання	Продуктивність праці	+	+	-	-	+
	Коефіцієнт плинності кадрів	+	+	-	+	+
	Витрати на навчання одного працівника	-	+	-	+	+
	Середньомісячна заробітна плата	-	+	-	-	-
	Питома вага автоматизованих операцій	-	-	+	-	-
	Рівень задоволеності працівників	-	+	+	+	+

Додаток Б**Прикладні рішення щодо організації системи фінансового
контролінгу на підприємстві**

Таблиця Б.1

Розподіл повноважень щодо контролінгу в процесі бюджетування на промисловому підприємстві

Операція контролінгової процедури	Учасники																						
	Виробничі							Адміністративні															
	центри відповідальності					структурні підрозділи		центри відповідальності										функціональні підрозділи					
	Директор заготівельного виробництва та міжзаводської кооперації	Директор виробництва хімічного обладнання	Директор виробництва газоперекачувальних агрегатів та компресорів	Директор виробництва атомно-енергетичного насособудування	Директор з енергопрограм та комплексних об'єктів	Керівник структурного підрозділу	Відповідальний працівник структурного підрозділу	Генеральний директор	Фінансовий директор	Апарат президента	Директор з виробництва	Головний інженер	Технічний директор	Директор з продажів	Директор з закупівель	Директор з економічної безпеки	Директор з персоналу	Директор з якості	Плано-економічне управління	Управління бухгалтерського обліку та звітності	Управління інформаційних систем	Керівник функціонального підрозділу	Відповідальний працівник функціонального підрозділу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Етап 1. Визначення планових показників діяльності підприємства																							
Розробка планових показників	К	К	К	К	К	У	В	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К, І		У	У	
Складання бюджету	К	К	К	К	К	У	В	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К, І		У	У	
Погодження – централізованих статей бюджету	К	К	К	К	К	У		К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К, І		У	У	В
– бюджетів підрозділів	К	К	К	К	К	В	І	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К, І		У	В	

Продовження таблиці Б.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
– бюджетів центрів відповідальності	В	В	В	В	В			В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В	К, І		У		
– зведених бюджетів підприємства	І	І	І	І	І			В	В	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І		У		
Етап 2. Облік та поточний контроль стану виконання планових показників																							
Актуалізація бюджету	В	В	В	В	В	В	В	К	К	В	В	В	В	В	В	В	В	В	У, К		У	В	
Формування поточного плану витрат на місяць	К	К	К	К	К	У	В	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К, І		У	У	
Закриття поточної позиції місяця																			В		У		
Формування очікуваного результату за місяць						У	В												К, І		У	У	
Формування фактичних витрат за місяць	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	І	У	В	У	І
Етап 3. Аналіз виконання плану, відхилень та причин їх виникнення																							
Аналіз витрат	К	К	К	К	К	У, В	В	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К, І		У	У, В	
Оцінка підсумків діяльності підприємства за період (квартал, рік)		В	В	В	В	У		К, І	К, І	В	В	В	В	В	В	В	В	В	У		У	У	

Продовження таблиці Б.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Етап 4. Поточне коригування планових показників																							
Перерозподіл коштів бюджету у межах кварталу	К	К	К	К	К	У, В	В	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К, І		У	У, В	
Перерозподіл коштів бюджету у межах року	У	У	У	У	У	У, В	В	У	К	У	У	У	У	У	У	У	У	У	К, І		У	У, В	
Збільшення бюджету	У	У	У	У	У	У, В	В	К, У	К, У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У, К, І		У	У, В	

Умовні позначення: В – відповідальність за виконання операції; У – участь у виконанні операції; І – отримання інформації про результати та/або хід виконання операції; К – контроль виконання

**Проміжні розрахунки кількісного оцінювання фінансового ризику
врати ринкової вартості підприємства**

Рік	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆ *	x ₇	x ₈ *	sum	max	Risk
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Перший крок											
2008	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,22	0,50	2,22	0,23
2009	0,22	0,00	1,00	0,17	0,50	0,00	0,22	0,00	2,11	8,00	0,26
2010	0,22	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,64	1,78	0,36
2011	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,00	0,67	0,00	1,42	5,33	0,27
2012	1,33	1,17	0,00	0,00	0,17	0,83	0,00	0,00	3,50	10,67	0,33
2013	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,69	0,00	0,00	0,81	5,56	0,15
Другий крок											
2008	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,22	0,50	6,00	0,08
2009	0,22	0,00	1,00	0,17	0,50	0,00	0,22	0,00	2,11	6,00	0,35
2010	0,22	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,64	6,00	0,11
2011	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,00	0,67	0,00	1,42	6,00	0,24
2012	1,33	1,17	0,00	0,00	0,17	0,83	0,00	0,00	3,50	6,00	0,58
2013	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,69	0,00	0,00	0,81	6,00	0,13

Джерело: власні розрахунки за даними

Економічна додана вартість підприємств промисловості України та фактори її формування у 2008-2013 рр.

Показник	Рік					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EVA [®] , млн. грн.	782387,4	-17728,2	737946,2	989435,4	855967,0	784260,5
Ставка податку на прибуток, одн.	0,25	0,25	0,25	0,23	0,21	0,19
Інвестований капітал, млн. грн.	979319,5	1097498	1225392,9	1385959,5	1446272,2	1755815,8
Податковий коректор, одн.	0,75	0,75	0,75	0,77	0,79	0,81
Рентабельність операційної діяльності, одн.	0,049	0,018	0,035	0,047	0,034	0,03
Чистий дохід, млн. грн.	982449,2	852875,6	1126716,6	1407743,6	1457863,6	1400977,9
Кредиторська заборгованість, млн. грн.	224356,3	307641	387801,6	492400,4	541629,4	605319,2
Оборотність кредиторської заборгованості, одн.	4,379	2,772	2,905	2,859	2,692	2,314
Кредити, млн. грн.	45309,2	68017,2	58852,6	76100,3	71901,2	78994
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу, одн.	6,075	5,018	8,930	8,024	10,138	10,667
Витрати, млн. грн.	1288069,2	1138742	2889641,6	1838110,3	1660430,9	1591177,3
Коефіцієнта загальної капіталовіддачі, одн.	1,003	0,777	0,919	1,016	1,008	0,798
Частка SG&A витрат на 1 грн. реалізованої продукції, одн.	1,311	1,335	2,565	1,306	1,139	1,136
Вартість власних інвестованих коштів, одн.	0,135	0,151	0,07	0,085	0,095	0,1
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу, одн.	0,482	0,470	0,403	0,374	0,346	0,335
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	0,216	0,196	0,15	0,172	0,176	0,175

**Нормалізовані значення показників для розрахунку потенціалу
прибутковості підприємств промисловості України у 2008-2013 рр.**

одн.

Показник	Рік				
	2009	2010	2011	2012	2013
Інвестований капітал	0,7	0,8	0,9	1,1	1,1
Рентабельність операційної діяльності	1,4	0,5	1,0	1,3	1,0
Оборотність кредиторської заборгованості	1,5	0,9	1,0	1,0	0,9
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	0,7	0,6	1,1	1,0	1,2
Коефіцієнт загальної капіталовіддачі	1,1	0,8	1,0	1,1	1,1
Частка SG&A витрат на 1 грн. реалізованої продукції	1,1	1,1	0,6	1,1	1,3
Вартість власних інвестованих коштів	0,8	0,7	1,5	1,2	1,1
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	1,2	1,2	1,0	0,9	0,9
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	0,8	0,9	1,2	1,1	1,0

**Розподіл факторів формування ринкової вартості підприємств
промисловості України за класами**

Показник	Рік				
	2009	2010	2011	2012	2013
Інвестований капітал	B	B	B	B	B
Рентабельність операційної діяльності	B	C	B	B	B
Оборотність кредиторської заборгованості	A	B	B	B	B
Співвідношення безвідсоткових зобов'язань і платного капіталу	B	B	B	B	B
Коефіцієнт загальної капіталовіддачі	B	B	B	B	B
Частка SG&A витрат на 1 грн. реалізованої продукції	B	B	B	B	B
Вартість власних інвестованих коштів	B	B	A	B	B
Частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	B	B	B	B	B
Сума сплачених відсоткових платежів на 1 грн. інвестованого капіталу	B	B	B	B	B

Вирішення задачі оптимізації структури витрат
ПАТ «Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе» за допомогою інструментарію
«Пошук рішення» MS Excel

Цільова функція макс					
Назва показника	Числове значення	Операційні витрати, тис. грн.	Інші витрати, тис. грн.	Операційні витрати, %	Інші витрати, %
економічна додана вартість (як цільова функція)	740291,77	4549373,67	556247,50	89,11	10,89
Обмеження					
Назва показника	Числове значення	Вид обмеження	Величина обмеження		
рентабельності операційної діяльності	0,054	≤	0,054		
оборотність кредиторської заборгованості	2,919	≤	2,919		
частка власних коштів в обсязі інвестованого капіталу	0,402	≥	0,276		
частка загальних витрат на 1 грн. реалізованої продукції	1,708	≤	1,708		

Джерело: власні розрахунки за даними оприлюдненої фінансової звітності підприємства

Додаток В

Акти впровадження результатів дослідження

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПІДПРИЄМСТВО З ЕКСПЛУАТАЦІЇ ЕЛЕКТРИЧНИХ МЕРЕЖ
«ЦЕНТРАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ»



АДРЕСА:
Україна
49008,
м. Дніпропетровськ
вул. Дмитра Кедрина, 28

ТЕЛЕФОН-ФАКС
(0562) 31-24-80
ТЕЛЕФОН
(0562) 31-03-93

Р/р 26000438409
в АТ «Райффайзен Банк
Аваль»,
МФО 380805, сн. №100339376,
ЄДРПОУ 31793056,
ІПН 317930504629

*Вух №12/2528
big 10.11.2014 р*

Голові спеціалізованої вченої ради Д55.05.01
Сумського державного університету
д.е.н., проф. Ілляшенко С.М.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Рябенкова Олексія Віталійовича
на тему «Організація системи фінансового контролінгу на промисловому
підприємстві», представленого на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та
управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

Результати наукового дослідження Рябенкова О.В. щодо управління ризиками діяльності підприємства в системі фінансового контролінгу на основі оптимізації ризику та вибору кращої стратегії серед трьох можливих альтернатив (гнучкого управління; управління в межах існуючої ресурсної бази; нормативне управління) використовуються фахівцями ПрАТ «ПЕЕМ «Центральна енергетична компанія» при обґрунтуванні стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Висновки Рябенкова О.В. щодо оцінювання потенціалу прибутковості промислового підприємства на основі інтегральної комплексної оцінки рівня відповідності системи показників їх середньоринковим значенням плануються до впровадження фахівцями ПрАТ «ПЕЕМ «Центральна енергетична компанія». Це дозволить ідентифікувати клас потенціалу прибутковості підприємства (оптимізований, нормативний або незадовільний) та сформувати інформаційну базу для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Також при підготовці окремих аналітичних звітів ПрАТ «ПЕЕМ «Центральна енергетична компанія» використовуються пропозиції, отримані Рябенковим О.В. щодо організації системи фінансового контролінгу як функціональної підсистеми інформаційної підтримки фінансового менеджменту на підприємстві, що має особливу мету, суб'єкт, об'єкт, завдання, функції, елементи та принципи. Їх інтегративне поєднання забезпечує можливість ефективної організації збору, реєстрації, обробки та представлення первинної інформації про діяльність центрів відповідальності для планування, аналізу і контролю з метою прийняття управлінських рішень.

Генеральний директор – Голова Правління
ПрАТ «ПЕЕМ «Центральна енергетична компанія»



М.В. Корса

ПУБЛИЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«СУМСЬКЕ
МАШИНОБУДІВНЕ
НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ
ОБ'ЄДНАННЯ
ІМ. М. В. ФРУНЗЕ»

УКРАЇНА
40004, м. Суми, вул. Горького, 58
Телефакс +38(0542) 25-04-93
E-mail: snpo@frunze.com.ua
www.frunze.com.ua



ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«СУМСКОЕ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ
НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ
ОБЪЕДИНЕНИЕ
ИМ. М. В. ФРУНЗЕ»

УКРАИНА
40004, г. Сумы, ул. Горького, 58
Телефакс +38(0542) 25-04-93
E-mail: snpo@frunze.com.ua
www.frunze.com.ua

31.12.2014р № 32-04/16

На № _____

Голові спеціалізованої вченої ради Д55.05.01
Сумського державного університету
д.е.н., проф. Ілляшенку С. М.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового дослідження,
виконаного Рябенковим Олексієм Віталійовичем
на тему «Організація системи фінансового контролю на промисловому
підприємстві» та поданого в спеціалізовану вчену раду Д55.05.01 на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 –
економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

Критичний аналіз наукових результатів, отриманих Рябенковим О. В. при підготовці дисертаційного дослідження «Організація системи фінансового контролю на промисловому підприємстві», дозволяє дійти висновку, що вони представляють практичний інтерес для підприємств України.

В поточній діяльності ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» використовуються наступні висновки та пропозиції дисертанта:

- при оцінюванні прибутковості ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» використовуються методичні засади якісної диференціації потенціалу прибутковості підприємств, що базуються на виділенні трьох класів (ступенів сформованості та використання потенціалу) залежно від отриманої кількісної інтегральної оцінки (оптимізований, нормативний або незадовільний). Це дозволяє підвищити ефективність контролю за рахунок обґрунтованого вибору заходів, врахування стану використання системи факторів нарощення прибутковості та ринкової вартості підприємства;
- при розробці стратегії розвитку ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе» враховуються висновки, сформульовані в дисертаційному дослідженні Рябенкова О. В. щодо формування моделі фінансового контролю, спрямованого на ефективне використання потенціалу прибутковості промислового підприємства, яка передбачає комплексне поєднання тактичних та стратегічних методів управління. Реалізований у даній моделі комплексний підхід до використання методів фінансового контролю дозволяє сформулювати якісну аналітичну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо виявлених проблем.

048901

Генеральний директор
ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе»



О. Ю. Цимбал

ПУБЛІЧНЕ
АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО

«СУМИХІМПРОМ»

вул. Харківська, п/в 12, м. Суми, 40003, УКРАЇНА
Тел. (0542) 683-513, 674-212, 683-599, 674-214, факс (0542) 683-005
e-mail: priyomnaya@sumykhimprom.org.ua, код ЄДРПОУ 05766356



ПУБЛИЧНОЕ
АКЦИОНЕРНОЕ
ОБЩЕСТВО

«СУМЫХИМПРОМ»

ул. Харьковская, п/в 12, г. Сумы, 40003, УКРАИНА
Тел. (0542) 683-513, 674-212, 683-599, 674-214, факс (0542) 683-005
e-mail: priyomnaya@sumykhimprom.org.ua, код ЄДРПОУ 05766356

17.10.2014 № 35-7/459

на № _____

Голові спеціалізованої вченої
ради Д55.05.01
Сумського державного університету
д.е.н., проф. Ілляшенку С. М.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Здійснена спеціалістами ПАТ «Сумихіпром» оцінка доцільності практичного впровадження наукових результатів, отриманих Рябенковим Олександром Віталійовичем при підготовці дисертаційної роботи на тему «Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві», поданої в спеціалізовану вчену раду Д55.05.01 на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), свідчить, що положення цього дисертаційного дослідження мають високий потенціал для практичної апробації. Так, зокрема:

- в процесі удосконалення організації системи фінансового контролінгу на підприємстві ПАТ «Сумихіпром» використовується отриманий Рябенковим О. В. науково-методичний підхід з оцінювання фінансового ризику в системі фінансового контролінгу на підприємстві, який передбачає комплексне поєднання експертного методу, процедури нормалізації параметрів за формулою Севіджа, таксонометричний підхід бальної оцінки параметрів, визначення пріоритетності ознак за формулою Фішберна, мінімаксний метод обґрунтованого вибору оцінки фінансового ризику серед існуючих альтернатив оцінювання;
- в процесі практичної реалізації фінансового контролінгу в управлінні економічними процесами на підприємстві ПАТ «Сумихіпром» використовується формалізований Рябенковим О. В. науково-методичний підхід до визначення (на основі економіко-математичного моделювання та лінійного програмування) оптимальної структури витрат промислового підприємства. Застосування даного підходу дозволяє врахувати їх вплив на ключові показники ефективності – ринкову вартість підприємства та чинників її формування.

Директор з економіки та фінансів



Д.В. Нікітін

Kharkivska St., SUMY, 40003, UKRAINE
Fax (0542) 683-005
E-mail: priyomnaya@sumykhimprom.org.ua



ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор
Сумського державного
університету



В. Д. Карпуша

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Рябенкова Олексія Віталійовича “Організація системи
фінансового контролінгу на промисловому підприємстві” у
навчальний процес факультету економіки та менеджменту
Сумського державного університету

від 15 вересня 2015 року
м. Суми

Акт складено комісією у складі:

- Голова: Начальник навчально-методичного відділу змісту освіти,
кандидат економічних наук, доцент Скляр І. Д.
- Члени комісії: 1. Доцент кафедри фінансів і кредиту, кандидат
економічних наук, доцент Костель М. В.
2. Заступник декана факультету економіки та менеджменту
з навчально-методичної роботи, кандидат економічних
наук Шкодкіна Ю. М.

У період з 10 по 15 вересня 2015 р. комісія провела роботу щодо
визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного
дослідження Рябенкова Олексія Віталійовича “Організація системи
фінансового контролінгу на промисловому підприємстві” у навчальний
процес факультету економіки та менеджменту Сумського державного
університету (СумДУ).

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційну роботу Рябенкова Олексія Віталійовича “Організація
системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві”.
2. Робочі програми курсів дисциплін:
– “Фінансовий контролінг” (викладається для магістрів денної форми
навчання за спеціальністю 8.03050801 “Фінанси і кредит”,
спеціалізована програма 8.03050801.2 “Фінансовий менеджмент у
сфері бізнесу”);

спеціалізована програма 8.03050801.2 “Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу”).

3. Видані навчально-методичні матеріали для вивчення перелічених дисциплін.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Рябенкова Олексія Віталійовича “Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві” теоретичні та методичні положення та рекомендації впроваджені як розділи курсів таких дисциплін:

- „Фінансовий контролінг”, розділи: “Теоретико-методичні основи контролінгу”; “Організація фінансового контролінгу на підприємстві”; “Управління витратами в системі оперативного фінансового контролінгу”; “Бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу підприємства”; “Стратегічний фінансовий контролінг”; “Внутрішній фінансовий контроль на підприємстві”;
- „Фінансовий менеджмент”, розділи “Фінансове планування на підприємствах”; “Управління фінансовими ризиками”.

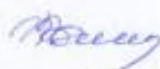
2. Використання у навчальному процесі факультету економіки та менеджменту СумДУ матеріалів дисертаційного дослідження Рябенкова Олексія Віталійовича “Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві” дозволило адаптувати зазначені вище дисципліни до сучасних умов господарювання промислових підприємств України. У підсумку, впроваджені теоретико-методичні положення сприяли підвищенню наукового рівня викладання зазначених дисциплін, що дозволяє покращити якість підготовки фахівців на факультеті економіки та менеджменту Сумського державного університету.

Голова комісії



І. Д. Скляр

Члени комісії:



М. В. Костель



Ю. М. Шкодкіна

Проректор Державного вищого навчального закладу
«Українська академія банківської справи
Національного банку України», д.е.н., проф.
І. О. Школьник



АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Рябенкова Олексія Віталійовича
на тему: «Організація системи фінансового контролінгу на промисловому
підприємстві»
у навчальний процес обліково-фінансового факультету
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України»
від 26.09.2014 р., м. Суми

Акт складено комісією у складі:

Голова – декан обліково-фінансового факультету проф. Савченко Т.Г.

Члени комісії: завідувач кафедри фінансів проф. Фролов С.М.

заступник декана обліково-фінансового факультету доц. Люта О.В.

Комісія провела роботу по визначенню фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Рябенкова Олексія Віталійовича «Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві» у навчальний процес обліково-фінансового факультету ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України».

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційну роботу Рябенкова Олексія Віталійовича «Організація системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві».
2. Робочі програми курсів дисциплін:

- «Фінансовий контролінг» (викладається за навчальною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 8.03050801 «Фінанси і кредит»);
- «Фінансовий менеджмент» (викладається за навчальною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 8.03050801 «Фінанси і кредит»);
- «Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва» (викладається за навчальною програмою підготовки бакалаврів за напрямом 6.030508 Фінанси і кредит (Фінанси));
- «Управління фінансами акціонерних товариств» (викладається за навчальною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 8.03050801 «Фінанси і кредит»);
- «Управління фінансовими ризиками» (викладається за навчальною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 8.03050801 «Фінанси і кредит»).

3. Навчально-методичні матеріали для вивчення перелічених дисциплін.

За результатами проведеної роботи комісією встановлено:

1. Розроблені в дисертаційній роботі Рябенкова О.В. науково-теоретичні положення та практичні рекомендації впроваджені як розділи курсів таких дисциплін:
 - «Фінансовий контролінг». Розділи: «Контролінг: інструмент управління підприємством», «Характеристика об'єктів контролінгу», «Фінансовий контролінг: сутність, види, принципи, функції», «Методичний інструментарій фінансового контролінгу», «Система бюджетування на підприємстві».
 - «Фінансовий менеджмент». Розділи: «Управління фінансовими ризиками», «Внутрішньофірмове фінансове прогнозування та планування».
 - «Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва». Розділ: Фінансовий контролінг на підприємстві.
 - «Управління фінансами акціонерних товариств». Розділ: Фінансова стратегія акціонерного товариства.

– «Управління фінансовими ризиками». Розділи: «Методологічні засади управління фінансовими ризиками», «Особливості управління фінансовими ризиками».

2. Застосування у навчальному процесі обліково-фінансового факультету ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» матеріалів дисертаційного дослідження Рябенкова О.В. дало змогу адаптувати перелічені дисципліни до сучасних тенденцій розвитку економіки, поглибити їх теоретико-методичні основи та в кінцевому підсумку – підвищити якість підготовки фахівців.

Голова комісії



Т. Г. Савченко

Члени комісії

С. М. Фролов

О.В. Люта