

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМ. ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА  
ФАКУЛЬТЕТ ФІНАНСІВ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ОБЛІКУ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНИХ, КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ ТА  
ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА



© Корбутяк А.Г.  
Єрміїчук Н.І.

Чернівці 2017

Розглянуто та затверджено на засіданні кафедри публічних, корпоративних  
фінансів та фінансового посередництва

Протокол № 14 від 14 січня 2017 року

Розробники:

Корбутяк А.Г., к.е.н., асистент кафедри публічних, корпоративних фінансів та  
фінансового посередництва

Єрміїчук Н.І., асистент кафедри публічних, корпоративних фінансів та  
фінансового посередництва

Рецензенти:

Терещенко О.О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
корпоративних фінансів і контролінгу Київського національного економічного  
університету ім. Вадима Гетьмана, директор Інституту фінансового контролінгу

Ільяшенко В.А., доктор економічних наук, професор, головний науковий  
співробітник Інституту законодавства Верховної Ради України

Юрій Е.О., к.е.н., доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та  
фінансового посередництва ЧНУ ім. Ю. Федьковича

Навчально-наочний посібник з дисципліни «Фінансовий контролінг» /  
Корбутяк А.Г., Єрміїчук Н.І. – Чернівці, Вид-во ЧНУ, 2017. – 115 с.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Основи фінансового контролінгу.....	6
Тема 2. Організація фінансового контролінгу на підприємстві.....	25
Тема 3. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу.....	39
Тема 4. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення.....	48
Тема 5. Оцінка ефективності діяльності та системи мотивації.....	59
Тема 6. Система вартісно-орієнтованого управління підприємством.....	69
Тема 7. Стратегічний фінансовий контролінг та система збалансованих показників.....	85
Тема 8. Фінансова діагностика в системі контролінгу.....	91
Тема 9. Контролінг витрат.....	97
Тема 10. Внутрішній фінансовий контроль на підприємстві.....	102
Список використаних джерел.....	110

## ВСТУП

Трансформаційні процеси сучасності, які характеризуються глобалізацією та інтеграцією національної економіки до світового простору, набуттям нових форм підприємницької діяльності та менеджменту всіх рівнів, потребують розвитку підходів до управління підприємством на основі концепції фінансового контролінгу, що уможливорює гнучке та адаптивне реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі суб'єктів підприємницької діяльності.

Таким чином, динамічний розвиток зовнішнього середовища вимагає від науковців і практиків узагальнення моделі управління, яка б відповідала умовам сьогодення. Такою моделлю управління в наш час є вдало організована система фінансового контролінгу на господарюючих суб'єктах.

Якість викладення дисципліни є одним з важливих факторів підготовки майбутнього фахівця. Подання знань з дисципліни «Фінансовий контролінг» у вигляді схем і таблиць дозволяє сформулювати словесно-логічне мислення студентів, доповнити його наочно-образним виразом, а також істотно поглибити розуміння, підвищити міцність засвоєння знань.

Матеріал, наведений в посібнику у вигляді схем і таблиць, дозволяє структурувати інформацію та залучити наочно-образне мислення, що сприяє суттєвому поглибленню розуміння одержуваної інформації, підвищує міцність засвоєння знань. Схеми і таблиці допомагають зорієнтуватися у навчальному матеріалі, забезпечують ефективність сприйняття складних явищ і процесів, прискорюють обробку інформації.

Навчально-наочний посібник написаний відповідно до програми дисципліни «Фінансовий контролінг».

Згідно авторської концепції посібник укладений у вигляді схем і таблиць, кожна тема завершується контрольними запитаннями та завданнями, що сприяє організації самостійної роботи студентів, науковців, практиків та інших користувачів. Принцип наочності, що реалізований у посібнику, дозволяє кращому засвоєнню матеріалу та систематизації знань у вигляді логічно побудованих таблиць, рисунків та алгоритмів.

Його мета – полегшити оволодіння термінологією, логікою, а також основними інструментами фінансової науки.

Навчальний матеріал у посібнику викладено відповідно до положень законодавчих актів та нормативних документів щодо організації елементів фінансового контролінгу та формування фінансової звітності підприємств України.

У навчально-наочному посібнику схематично узагальнено:

- основи фінансового контролінгу;
- способи організації фінансового контролінгу на підприємствах;
- організацію бюджетування як інструменту оперативного фінансового контролінгу;
- систему внутрішнього (трансфертного) ціноутворення;
- механізм оцінки ефективності діяльності та системи мотивації;
- систему вартісно-орієнтованого управління;
- основні засади здійснення стратегічного фінансового контролінгу та створення системи збалансованих показників;
- місце фінансової діагностики при здійсненні фінансового контролінгу;
- основні засади контролінгу витрат;
- принципи побудови внутрішнього фінансового контролю на підприємствах.

Пропонований навчально-наочний посібник розкриває теоретичні засади і практичний інструментарій фінансового контролінгу в системі управління підприємством, доповнює навчальну та наукову літературу з питань організації управління фінансами на вітчизняних підприємствах.

Навчально-наочний посібник «Фінансовий контролінг» розрахований, в першу чергу, на магістрантів, які вивчають дисципліну «Фінансовий контролінг», а також науковців, викладачів, практиків, підприємців та фахівців у сфері корпоративних фінансів.

Автори висловлюють щире подяку рецензентам – докторам економічних наук, професорам О.О. Терещенку та В.А. Ільяшенко, к.е.н., доценту Е.О. Юрію за висловлені слушні зауваження, врахування яких сприяло покращанню висвітлення навчального матеріалу і структури посібника.

## ТЕМА 1. ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

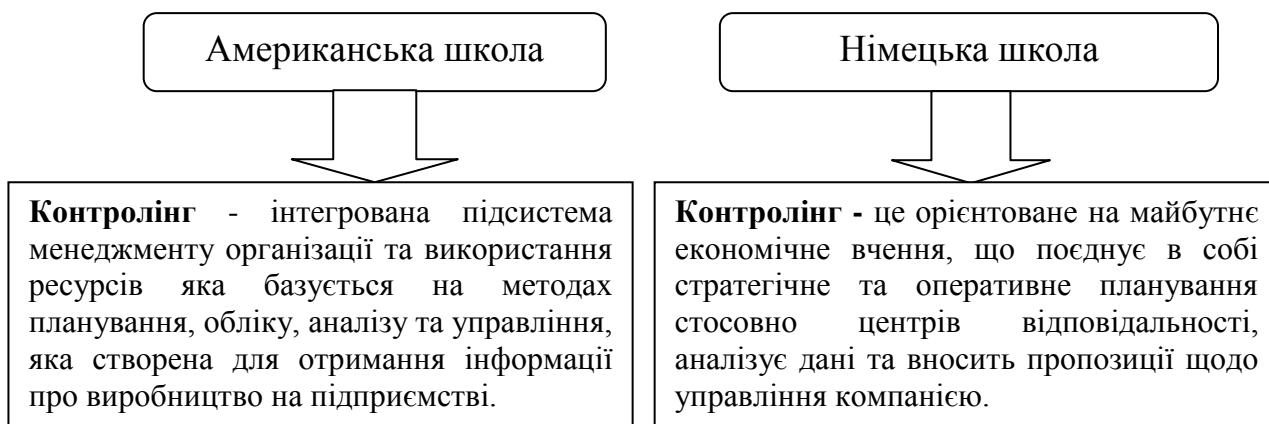


Рис. 1.1. Поняття контролінгу в американській та німецькій школі



Рис. 1.2. Підходи до трактування призначення контролінгу

Таблиця 1.1

## Трактування поняття фінансового контролінгу

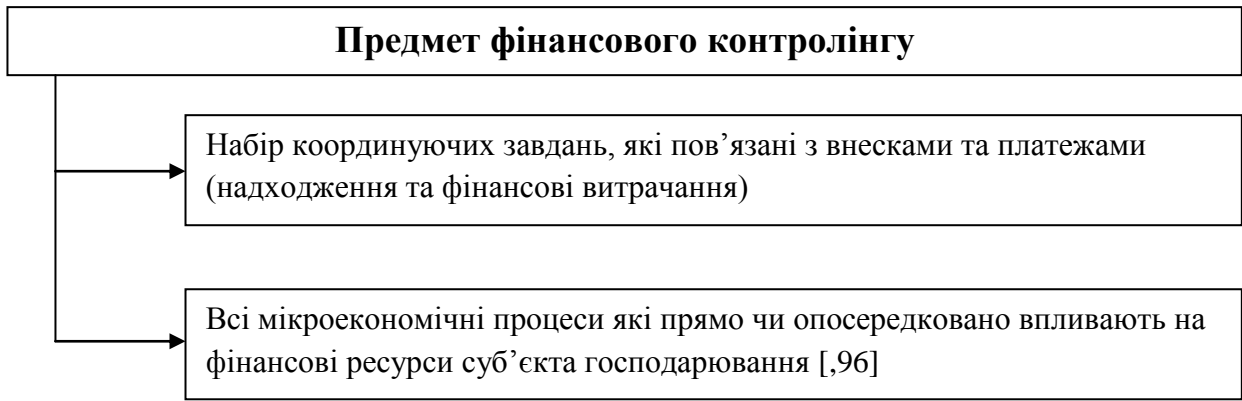
Автор	Визначення поняття «фінансовий контролінг»
Івахненко С. В., Мелих О. В. [46, 95]	Інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства
Карцева В.В. [47, 31]	Фінансовий контролінг є складовою загальної системи контролінгу і управління підприємства, що пов'язує в єдине ціле його фінансові і не фінансові показники з метою підтримки ліквідності, платоспроможності при оптимальному співвідношенні ризику і капіталовіддачі та підвищенні цінності підприємства як в коротко, так і в довгостроковій перспективі.
Коковіхіна О.О. [51, 197]	Підсистема контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень.
Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. [76, 97]	<p><i>Фінансовий контролінг з точки зору системи-підприємства</i> - це напрямок фінансової роботи на підприємстві, спрямований на підвищення її загальної ефективності в досягненні поставлених цілей шляхом їх координації та інтеграції, моніторингу і випереджаючого контролю процесу їх досягнення тощо.</p> <p><i>Фінансовий контролінг з точки зору системи контролінгу</i> - це підсистема системи контролінгу, спрямована на досягнення максимальної ефективності в сфері фінансових відносин шляхом визначення раціональної структури пасивів підприємства, формування найбільш оптимальної структури активів, підтримка ліквідності підприємства тощо.</p>
Рябенков О.В. [83, 40]	Функціональна система підтримки фінансового менеджменту, яка передбачає комплексне використання методик та інструментів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту для оцінки загального фінансового стану підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих показників та оперативного реагування на вплив негативних факторів і їх своєчасну нейтралізацію з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту.
Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. [92, 16]	<p><i>Фінансовий контролінг у вузькому розумінні</i> — це система координації та інформаційної підтримки фінансового планування, оперативного фінансового контролю та забезпечення ліквідності</p> <p><i>Фінансовий контролінг у широкому розумінні</i> — це система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії.</p>

Таблиця 1.2

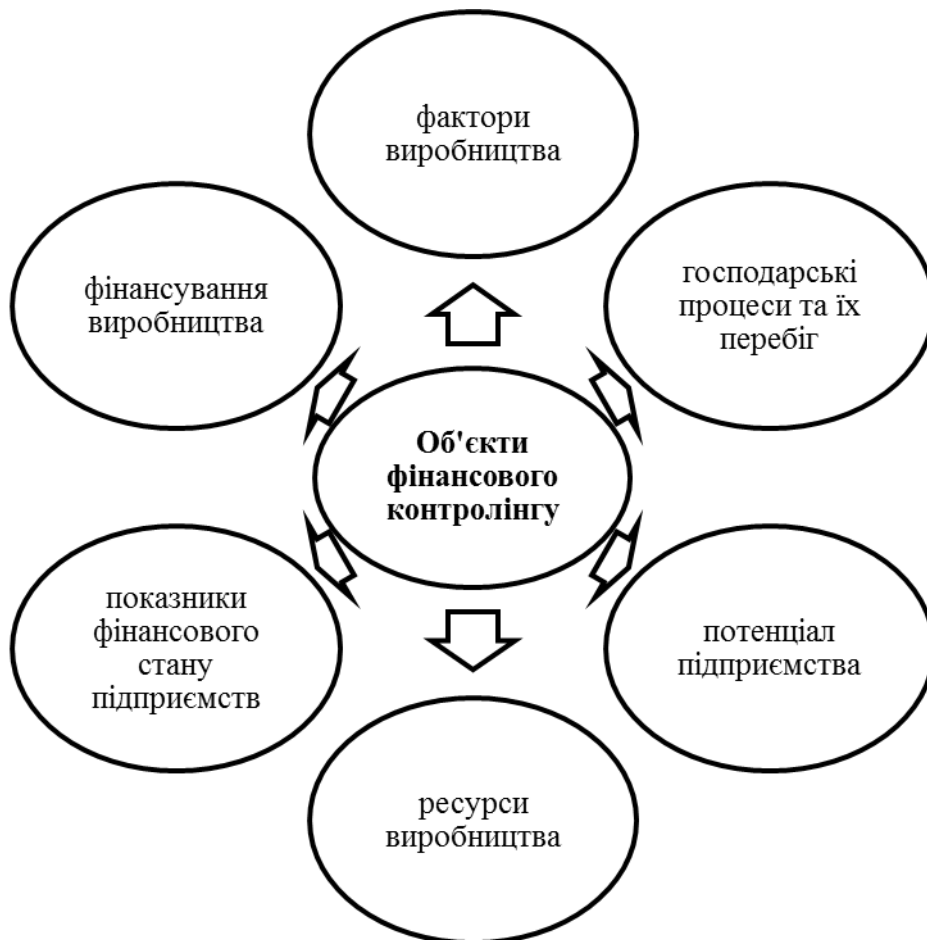
## Етапи еволюції поглядів на фінансовий контролінг [78, 30]

Концепції	Період	Особливості фінансового контролінгу	Прихильники концепції
1. Управлінський облік	1930-ті - 1980-ті рр.	система управління витратами, яка базується на інформаційному забезпеченні	А. Дайле, Е. Майєр, С. Петренко, Р. Манн, М. Пушкар, Х. Фольмут
2. Інформаційна система	Кінець 1980-х рр.	збір інформації задля планування, формування звітів, контролю, регулювання, оцінки та консультування	Х. Берр, Т. Райхман, Ч. Хорнгрен, Д. Хан
3. Планування й контроль	Початок 1990-х рр.	планування, контроль та інформаційне забезпечення, але він має більш широкий спектр завдань, ніж у концепції з інформаційною орієнтацією	Д. Хан, П. Хорват, Ю. Вебер, О. Дєдов, С. Фалько, А. Кармінський
4. Координація	1990-ті рр.	нова функція менеджменту, яка забезпечує планування, реалізацію (облік) і управління по зворотньому зв'язку (регулювання)	Х. Кюппер, Ю. Вебер, С. Фалько, А. Кармінський
5. Загально-управлінська система	Кінець 90-х рр.	метасистема управління, основні функції - планування, бюджетування, структуризація даних, аналіз відхилень, використання методологій структурного системного аналізу	Х. Штайнманн, Е. Ананькіна, Н. Данілочкіна, Н. Оленєв, А. Кармінський, С. Фалько
6. Координація процесу прийняття рішень	2000-ні рр.	метафункція, забезпечує управління, координацію, узгодження і контроль процесу прийняття управлінських рішень	Х. Штайнман, Г. Піч, Е. Шерм, А. Беккер, О. Терещенко, Н. Бабяк





**Рис. 1.3. Предмет фінансового контролінгу**



**Рис. 1.4. Об'єкти фінансового контролінгу**



**Рис. 1.5. Види фінансового контролінгу**

**Таблиця 1.3**

**Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу**

<b>Ознака</b>	<b>Стратегічний контролінг</b>	<b>Оперативний контролінг</b>
<b>Концептуальна ідея</b>	Робити правильну-справу	Робити справу-правильно
<b>Структурованість проблем</b>	Проблеми слабо структуровані	Проблеми добре структуровані
<b>Часові горизонти</b>	Довго-та середньотермінові	Переважно короткотермінові
<b>Орієнтація бізнесу</b>	Адаптація підприємства до зовнішнього середовища	Економічність виробничих процесів та досягнення економічної ефективності підприємства загалом
<b>Види планування</b>	Стратегічне (використання SWOT - аналізу)	Поточне (складання кошторисів та бюджетів, планування показників ефективності діяльності підприємства)
<b>Основні контрольні індикатори</b>	Потенціал успіху (наприклад, частка ринку, рейтингові позиція тощо)	Фінансові (прибуток, рентабельність, ліквідність тощо)
<b>Інформаційні</b>	Переважно зовнішні	Переважно внутрішні
<b>Фокус процедур</b>	Націленість на майбутнє (реалізація потенціалу)	Націленість на поточні результати

**Елементи впливу на функціонування різних видів фінансового контролю [46, 102]**

Вид фінансового контролю	Завдання	Стимулюючі фактори	Стримуючі фактори
Стратегічний фінансовий контроль	Планування та оцінка довгострокових цілей та стратегій на основі фінансових показників	Чітко визначений стратегічний процес планування. Впровадження інструментів стратегічного планування. Подальший бенчмаркінг галузі	Занадто детальне планування майбутніх показників. "Ізольоване" планування показників успішності (закрита інформація). Недостатнє знання про методи та інструменти оцінки проектів
Оперативний фінансовий контроль	Планування та оцінка середньотермінових та короткострокових цілей та виявлення ризиків	Хороша організація обліку. Хороше забезпечення електронно-обчислювальною технікою. Наявність інформації	Ведення відкритого бухгалтерського обліку. Складна структура підприємства. Відсутність забезпечення. Занадто детальна сегментація за галузями та напрямами діяльності

Таблиця 1.5

**Взаємозв'язок функцій та методів оперативного і стратегічного контролю**

Функції	Методи контролю	
	оперативного	стратегічного
Діагностика фінансово-господарського стану підприємства	Аналіз фінансового стану Статистичний метод Дискримінантні показники платоспроможності Аналіз точки беззбитковості АВС-аналіз, XYZ-аналіз, Аналіз ризику Бенчмаркінг	SWOT-аналіз Матриця БКГ Конкурентний аналіз по Портеру Система раннього попередження
Планування	Бюджетування Нуль-базис бюджетування Аналіз оптимального обсягу замовлень Планування завантаження потужностей Методи логістики Планування виробничого результату Визначення нормативних витрат	План антикризового управління Аналіз сценаріїв майбутнього Мережне планування Планування цінності капіталу Планування інвестицій Планування стратегії
Управлінський облік	Показники та методи управлінського обліку, в тому числі: облік по фактичній собівартості облік по нормативній собівартості облік по плановій собівартості Аналіз витрат по центрах обліку та звітності Аналіз граничних витрат	Метод стратегічного балансу
Інформаційне забезпечення	Система документообігу Карта бізнес-процесів Графіки інформаційних потоків	Аналіз сценаріїв
Контроль та аналіз відхилень	Контроль відповідності фактичних показників плановим Контроль виконання бюджетів Факторний аналіз відхилень	Контроль стратегії та її цільових показників, внутрішньо аудиторський контроль
Внутрішній консалтинг та аудит	Опитування та анкетування Метод мозкової атаки	Класичний підхід Принцип обмеженої раціональності Ефективність управління по Пітерсу, Уотермену Соціологічний, психологічний підхід, в тому числі метод політичної взаємодії; метод колективного навчання; метод корпоративної культури

## Основна мета фінансового контролінгу

1. Забезпечення за допомогою фінансових інструментів стабільного розвитку підприємства у певному сегменті ринку.
2. Орієнтація управлінського процесу на максимізація прибутку і вартості капіталу та мінімізації фінансових ризиків.
3. Забезпечення стабільності та фінансової рівноваги підприємства.

**Рис. 1.6. Мета фінансового контролінгу**

## Основні завдання фінансового контролінгу

виявлення та ліквідація “вузьких місць” на підприємстві

своєчасне реагування на появу нових шансів і можливостей (виявлення й розвиток сильних сторін)

забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації

оцінювання повноти та надійності ведення бухгалтерського обліку, операційного та адміністративного контролю

виявлення резервів зниження собівартості продукції

розробка стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності

аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих та вироблення на цій основі пропозицій щодо корекції планів або усунення перешкод на шляху їх виконання

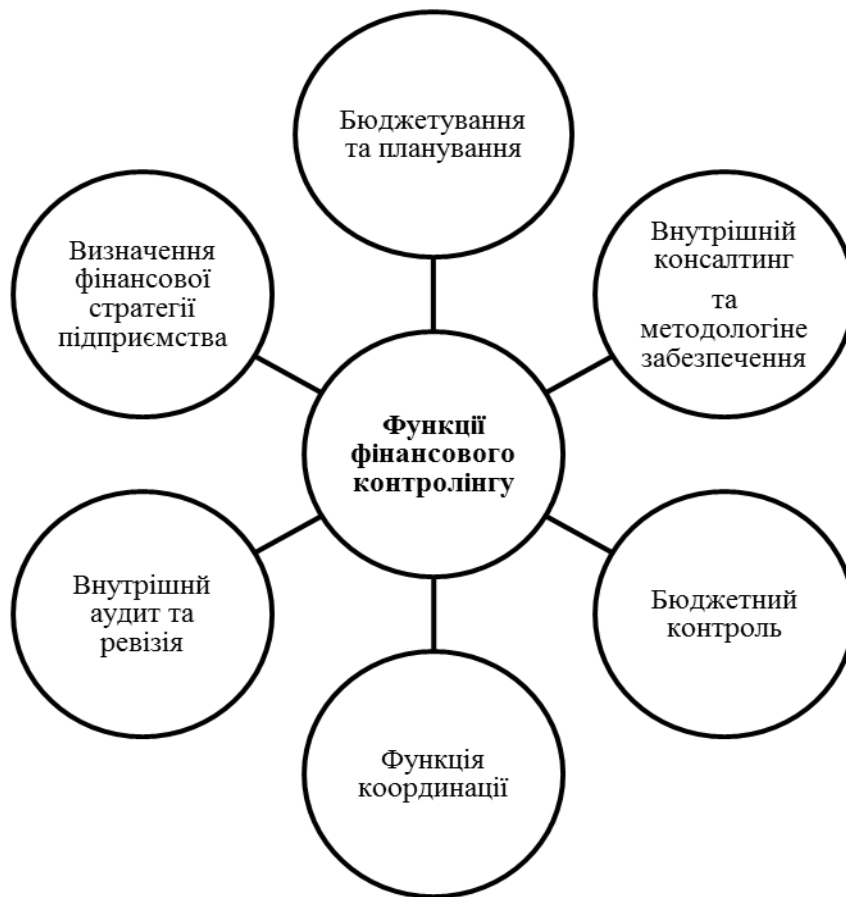
надання рекомендацій структурним підрозділам підприємства у процесі планування, розроблення і впровадження нових продуктів, процесів, систем

**Рис. 1.7. Завдання фінансового контролінгу**

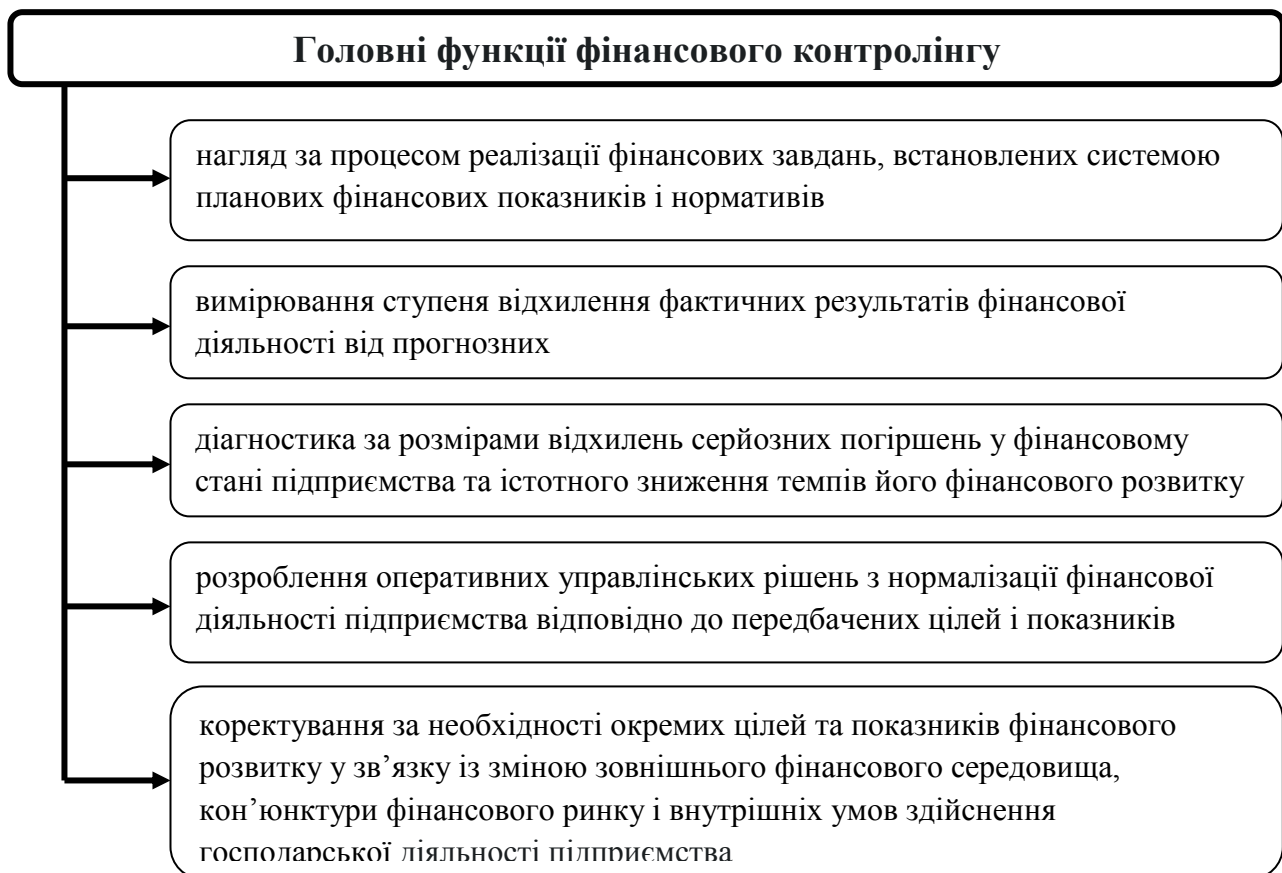
Таблиця 1.6

## Функції фінансового контролінгу за різними авторами [78, 34]

Автор \ Функція	Інформаційне забезпечення	Координація	Планування	Облік	Аналіз	Управління	Контроль
Ананькіна А.Е.	+	-	+	+	-	+	+
Головіна Т.А.	-	-	+	+	+	-	-
Данілочкіна Н.Г.	+	-	+	+	-	+	+
Кармінський А.М.	+	-	+	+	-	+	+
Майер Е.	+	-	+	-	+	+	+
Манн Р.	+	-	+	-	+	+	+
Оленев Н.І.	+	-	+	+	+	-	+
Петренко С.Н.	+	-	+	+	+	-	+
Примак Н.І.	+	-	+	+	-	+	+
Пушкар М.С.	-	-	+	+	+	-	-
Стефанюк І.Б.	-	-	+	+	+	-	+
Сторожук О.В.	+	+	+	-	-	-	+
Сухарєва Л.А.	+	-	+	+	+	-	+
Терещенко О.О.	+	+	+	-	-	-	+
Фалько С.	+	-	+	-	-	+	+
Хан Д.	+	-	+	-	-	-	+
Хорват П.	+	-	+	-	-	-	+
Штрайт Б.	+	-	+	-	-	+	+



**Рис. 1.8. Функції фінансового контролінгу за Терещенком О.О. [91]**



**Рис. 1.9. Головні функції фінансового контролінгу за економістом Б. Коласом**

Таблиця 1.7

## Етапи розвитку контролінгу

Етап	Характеристика
<b>Єгипет IV—III тис. до н. е.</b>	Існували такі види діяльності, як контроль, інвентаризація та облік. З розширенням сфери таких відносин зародився контроль за здійсненням економічних угод та операцій.
<b>XII-XVIII ст.</b>	Про наявність контролінгу в давні часи, епоху Середньовіччя та й у часи Наполеона Бонапарта говорити не можна тому що існували лише невеликі підприємства.
<b>Середина XIX ст.</b>	Виникнення фабрик і великих підприємств, з'явилися перші зародки контролінгу. Почали розвиватися управління та фінансовий менеджмент, як види діяльності, відокремлені від власника, а за ними й контролінг.
<b>Початок XX ст.</b>	З винайденням першого автомобіля, розвитком залізничних сполучень і галузі машинобудування, внутрішній контроль набув важливого значення у господарській діяльності. Заснований перший інститут контролінгу Controllers Institute of America, в каталозі якого основні джерела інформації контролінгу охоплюють сфери фінансового планування, звітності, контролю та ревізії.
<b>50-і роки XX ст.</b>	Контролінг потрапив у Німецький діловий простір, популярності набуває професія контролер, завданням якого стає не лише контроль фінансових результатів діяльності компанії, але й надання інформації керівництву для прийняття управлінських рішень. Головними завданнями контролінгу є планування і контроль
<b>70-ті роки XX ст.</b>	Практично на всіх великих підприємствах Німеччини з'являється служба контролінгу. Спочатку домінують функції й завдання контролінгу щодо обліку витрат і калькулювання, а з часом основну увагу концентрують на функціях оперативного планування, звітуванні, бюджетуванні й контролі бюджетів, аналізі відхилень та контролі витрат. Завдання контролінгу розширюють до координації процесу прийняття важливих управлінських рішень.
<b>80—90-ті роки XX ст.</b>	Завдання розширюють до збору, управління та розповсюдження інформації про діяльність всього підприємства.
<b>З 2000-х років і дотепер</b>	Інформаційно-аналітична підтримка стратегічного менеджменту, вирішення оперативних завдань в автоматизованому порядку. Узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління.

Складено авторами на основі [46;92]



Таблиця 1.8

## Порівняння контролінгу та контролю [46,65]

Контролінг	Контроль
Працює як за стратегічним, так і за оперативним напрямком, орієнтуючись на майбутнє	Працює, спираючись на показники минулих періодів
Керується рамками процесу (планування та контролю)	Здійснюється на різних рівнях на певний момент
Наглядає за розвитком успішності підприємства під час процесу планування та контролю	Вірогідність дотримання функцій контрольної системи
Діє в рамках цільових вимог інформаційного забезпечення підприємства	Перевіряє контрольні показники діяльності компанії
Аналізує показники дохідності	Перевіряє перероблені дані, такі як економічні зміни на підприємстві в цілому тощо

Таблиця 1.9

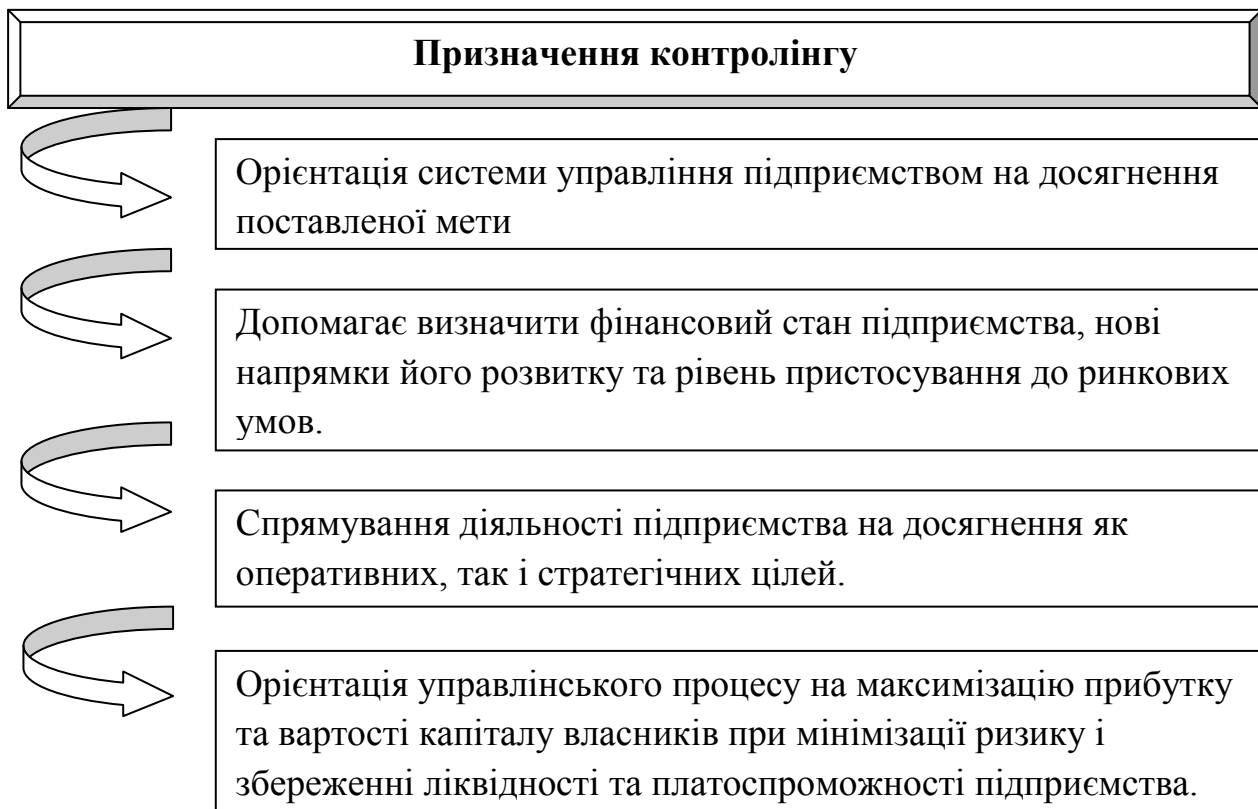
## Спільні та відмінні риси контролінгу та контролю [27,35-36]

Ознака	Контролінг	Контроль
<b>Визначення</b>	Контролінг є концепцією ефективного управління підприємством та забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції	Це перевірка відповідальності фактичної реальності нормативній або в явленні відхилень
<b>Економічна сутність</b>	Зміст контролінгу як науки пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовують систему отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства	Контроль є заключним етапом управлінської діяльності, що дає змогу зіставити досягнуті результати із запланованими
<b>Об'єкти</b>	Ресурси підприємства; господарські процеси; фінансова діяльність підприємства; показники ефективності роботи підприємства	Всередині підприємства об'єктами контролю є всі без винятку виробничі процеси (технологічні процеси, якість продукції, витрати сировини і матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані щодо продуктивності праці та заробітної плати, випуску продукції, поставок матеріалів і обладнання, реалізації продукції)
<b>Функції та завдання</b>	Нормування витрат; розробка заходів щодо поліпшення роботи на основі інформації про відхилення від норм; прогнозування у ціноутворенні; аналіз тенденцій розвитку підприємства; передбачення господарської та комерційної ситуації залежно від зміни умов роботи; координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства; аналіз фінансового стану підприємства	Визначення фактичного стану об'єкта чи його частини в певний момент; прогнозування стану та поведінки об'єкта чи його частини на визначений майбутній період; зміни стану та поведінки об'єкта таким чином, щоб при зміні зовнішніх умов в допустимих межах були забезпечені необхідні та оптимальні значення характеристик об'єкта; збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта; забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта
<b>Предмет</b>	Мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, охарактеризовані певними показниками — індикаторами в їх динаміці, зовнішнім та внутрішнім середовищем паралельно	Діяльність підприємств відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень, тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату. Стан об'єкта контролю описують якісними, кількісними, структурними характеристиками, а також такими, що визначені у часі та просторі, які закріплені відповідними стандартами

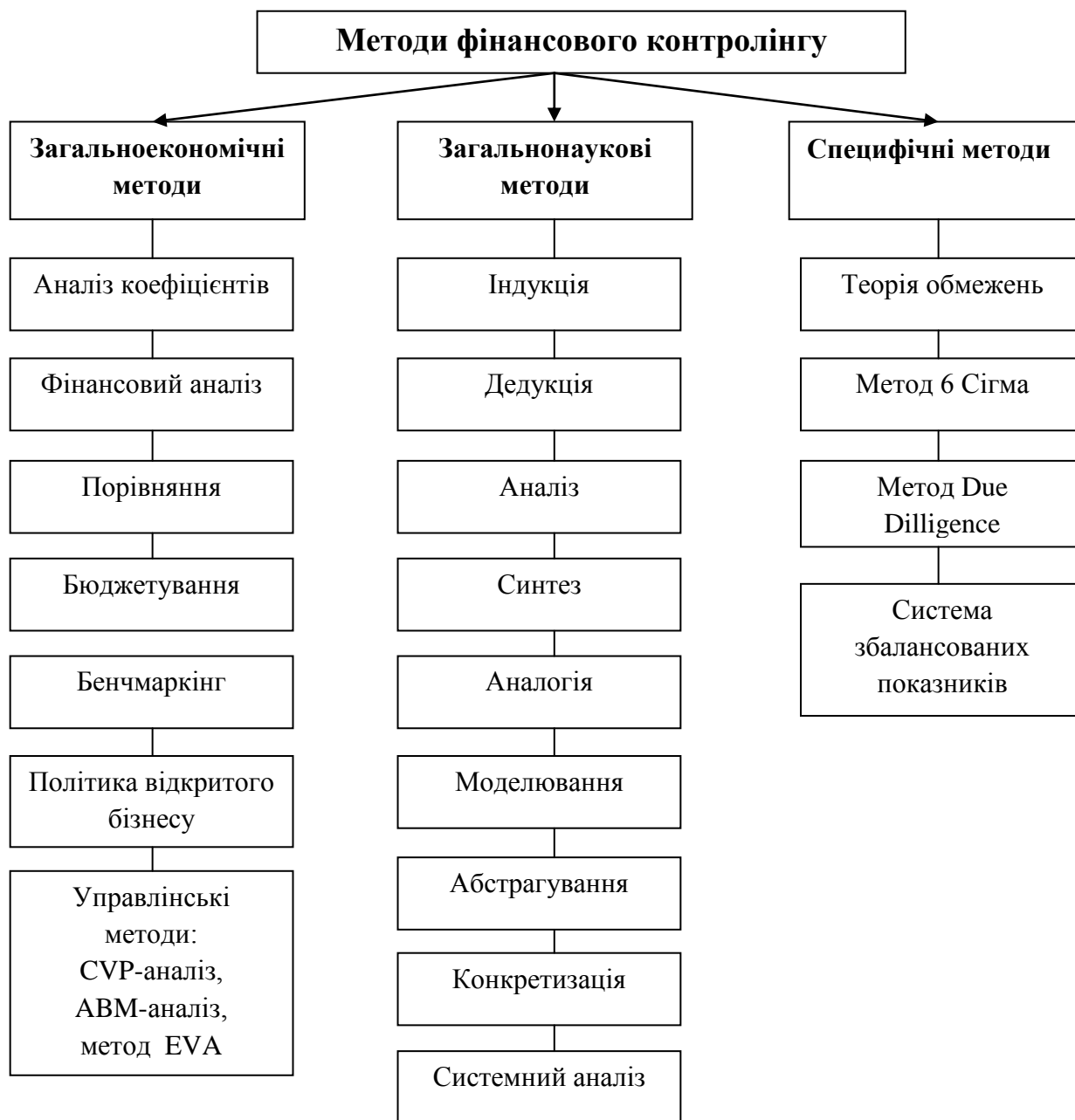
**Концепція** – це певне твердження, філософія управління, науково обґрунтоване і розгорнуте уявлення й розуміння як мети та стратегії діяльності підприємства, так і всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які прямо і опосередковано впливають на успіх і стабільний розвиток підприємства на ринку [14]



**Рис. 1.10.** Концепції фінансового контролінгу [46, 107-110]



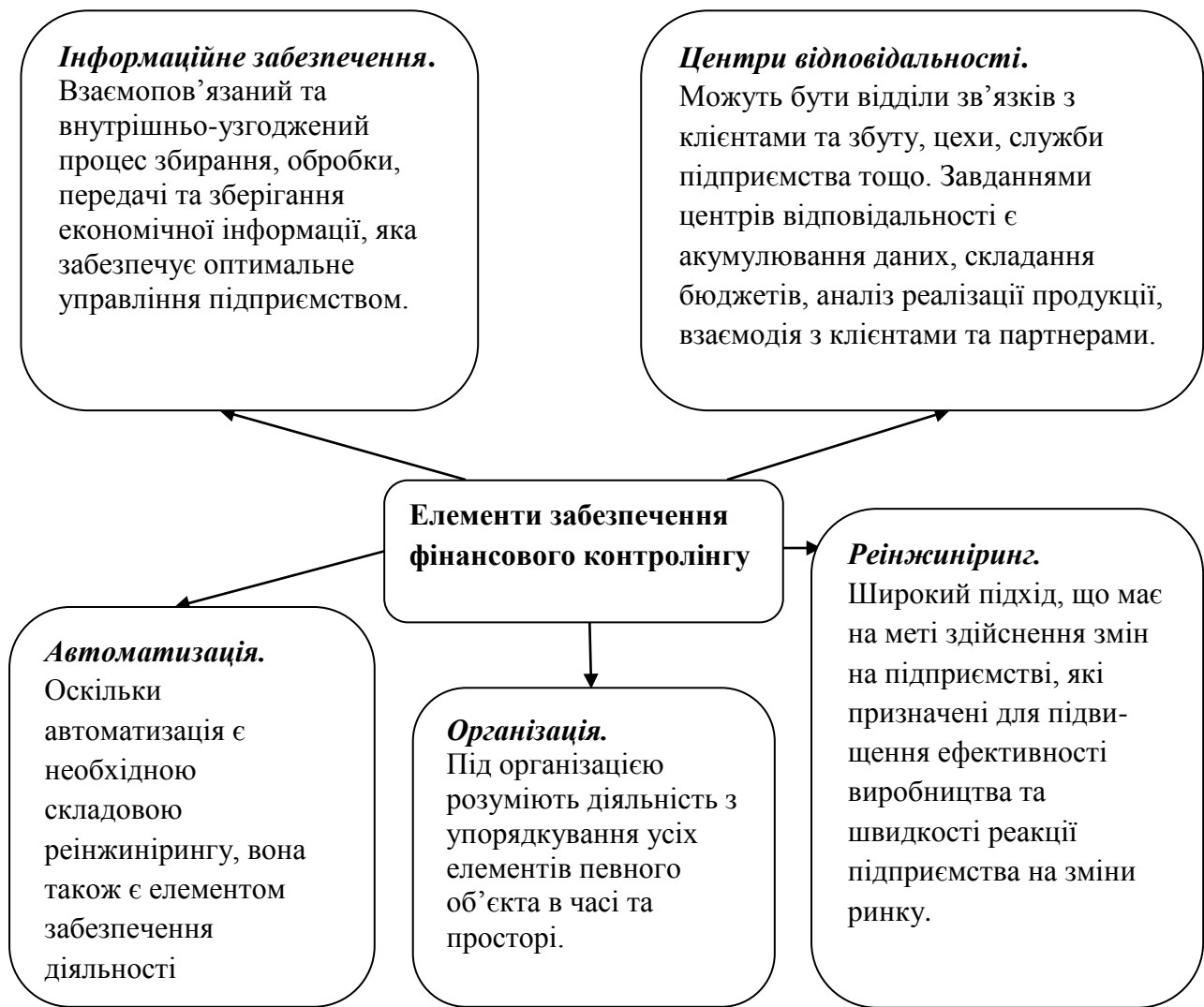
**Рис. 1.11. Призначення контролінгу**



**Рис. 1.12. Методи фінансового контролінгу [65, 272]**

## Характеристика специфічних методів фінансового контролінгу

Метод	Характеристика
<b>Теорія обмежень</b>	Метою теорії обмежень є максимізація операційного доходу підприємства, враховуючи існуючі обмеження, яких підприємство не може уникнути у процесі виробництва. Сутність і простота теорії обмежень полягають у тому, що існує обмежена кількість чинників, які могли б спричинити обмеження у процесі виробництва запланованої кількості продукції. І будь який із цих чинників обов'язково належатиме до одного з двох типів: обмеження в потужностях чи обмеження в логіці управління. При цьому більшість чинників належать саме до другого типу, тобто їх можна позбутися, просто змінивши логіку побудови певного процесу або кількох процесів.
<b>Метод 6 Сігма</b>	6 Sigma є системою досягнення, підтримки та максимізації успіху бізнес-процесів на основі зменшення дефектів у виробництві чи наданні послуги. Вона також є методологією управління якістю. В основі 6 Сігма лежать розуміння потреб споживача, чітке використання даних, а також статистично-аналітичні методи. Основна ідея застосування такої системи полягає у можливості виміряти кількість дефектів у процесі виробництва чи надання послуг.
<b>Метод Due Dilligence</b>	До завдання цього методу належить оцінка вартості власного капіталу як важливого елемента забезпечення стійкості підприємства у майбутньому. <i>Due Diligence</i> займається: перевіркою структури; аналізом фінансового стану компанії; перевіркою репутації власників, керівників та топ-менеджерів фірми; оцінкою майбутніх можливостей; оцінкою ризику; аналізом бізнес-плану.
<b>Система збалансованих показників</b>	Система збалансованих показників ( <i>Business Scorecard</i> ) – це система збалансованих показників, визначена компанією IDC ( <i>International Data Corporation</i> ) як міжфункціональна аналітика, що визначає, вимірює і аналізує стратегію бізнесу відповідно до основних показників. Основою методу <i>Balanced Scorecard</i> (системи збалансованих показників – СЗП) є мотивація працівників для досягнення мети. Останню зображають за допомогою кількісних показників.
<b>АВС-аналіз</b>	Система розподілу загальних витрат ( <i>Activity-Based Costing</i> (АВС)) є методом перенесення витрат підприємства на ресурси і собівартість її продуктів чи послуг, під час якого враховують процеси чи стадії ( <i>activities</i> ) виробництва цього продукту. Застосування АВС-аналізу на підприємствах сьогодні відбувається за допомогою комп'ютерних програм.



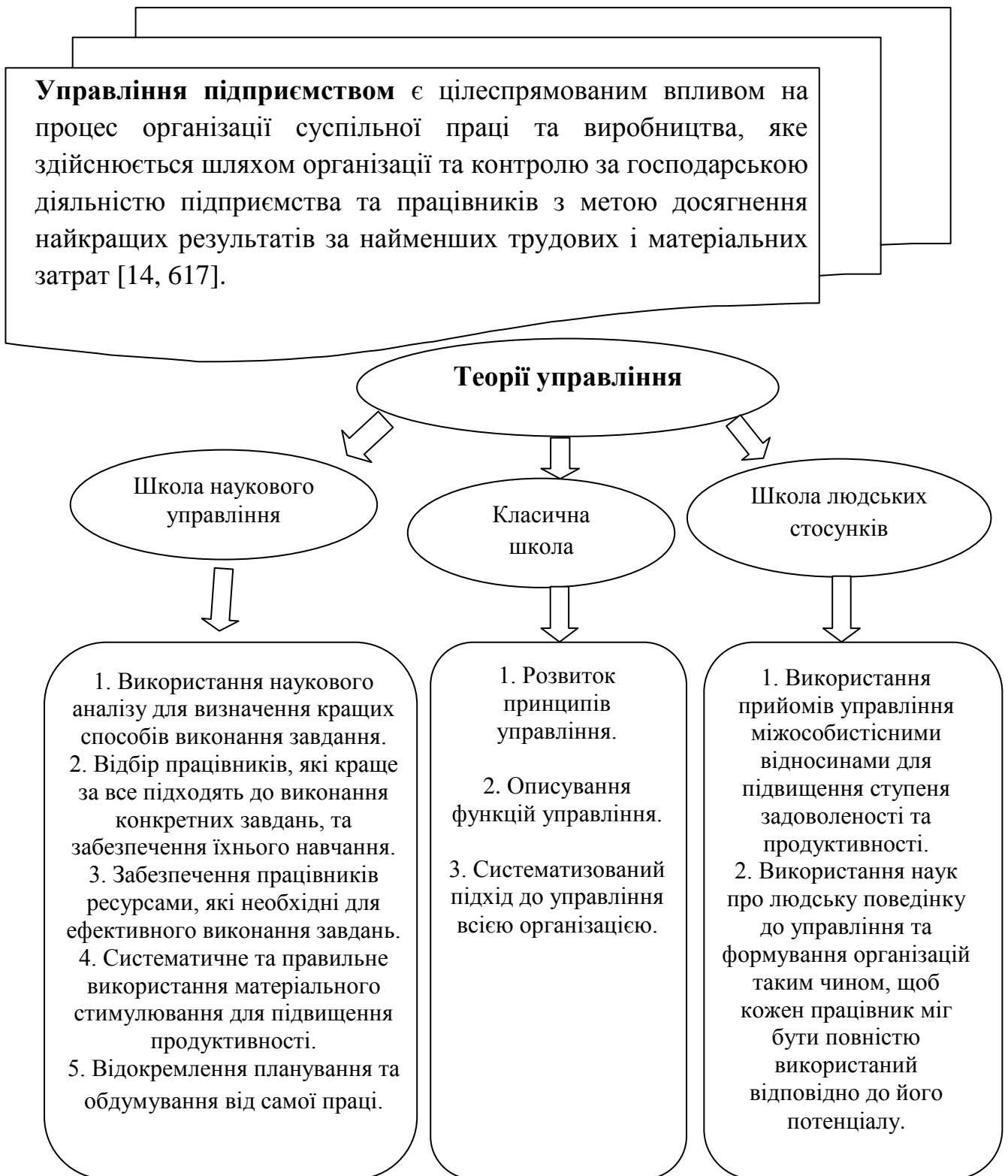
**Рис. 10.1. Елементи забезпечення фінансового контролінгу [46, 83-89]**

## Контрольні питання та завдання:

1. У чому полягають відмінності американської концепції контролінгу від німецької?
2. Розкрийте зміст концепцій контролінгу та фінансового контролінгу.
3. Які основні функції та завдання притаманні фінансовому контролінгу?
4. У чому полягає різниця між оперативним і стратегічним фінансовим контролінгом?
5. Чи можна ототожнювати поняття «контролінг», «фінансовий контролінг» і «контроль»?
6. Які специфічні методи притаманні фінансовому контролінгу?
7. Назвіть основні елементи забезпечення фінансового контролінгу.
8. Охарактеризуйте основні етапи історії виникнення та становлення контролінгу
9. Чим було зумовлене відновлення інтересу до контролінгу в 60-70 роках минулого сторіччя?
10. Які концепції контролінгу сформувалися на даний час і в чому полягають розбіжності між ними?
11. Доведіть, що контролінг – це концепція, яка розвивається. Назвіть новітні підходи до тлумачення сутності, цілей та призначення контролінгу.
12. Доведіть доцільність впровадження та підприємстві оперативного контролінгу.
13. В чому полягає доцільність впровадження стратегічного контролінгу і чому він повинен впроваджуватися після оперативного?



## ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ



**Рис. 2.1. Теорії управління [46, 10]**

Метою запровадження контролінгу на підприємстві є підтримка та допомога керівництву в процесі прийняття управлінських рішень. Він займає місце посередника у процесі отримання інформації та прийняття рішень.

Отже, місце контролінгу на перетині процесу отримання інформації та прийняття управлінських рішень пов'язуючи при цьому всі функції управління та забезпечуючи зворотній зв'язок між ними зводячи до мінімуму втручання найвищих керівників у поточний процес.



**Рис.2.2. Місце контролінгу в управлінні підприємством [46, 16]**

Таблиця 2.1

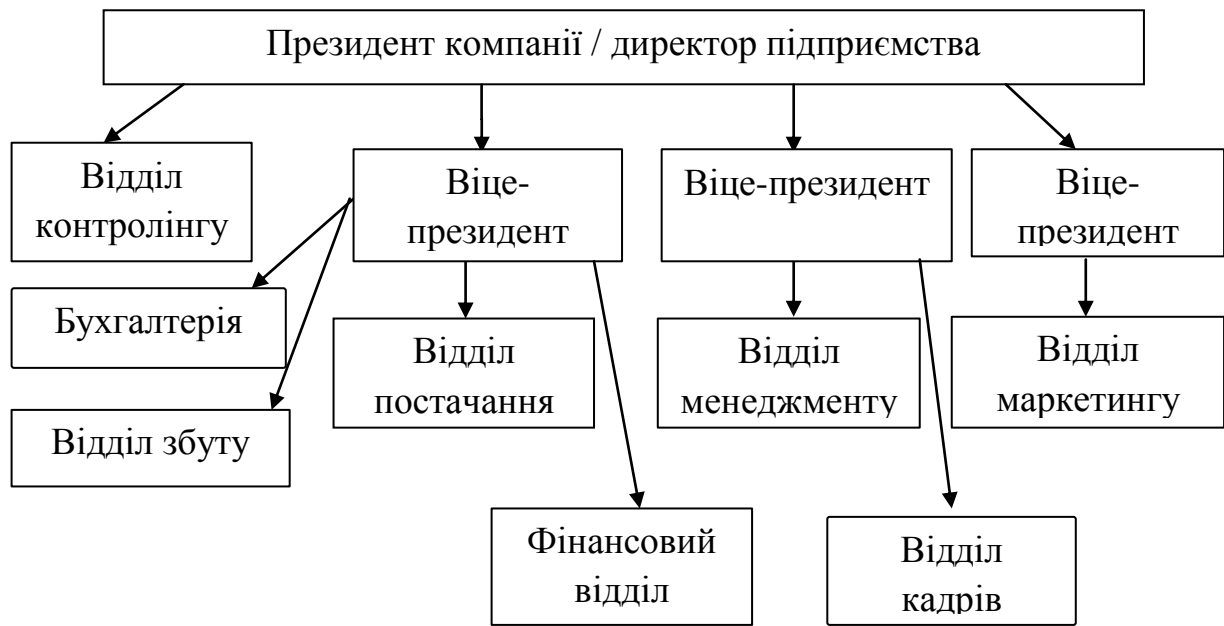
**Класифікація розподілу функцій між управлінням і фінансовим контролінгом [47, 44]**

Складові системи управління підприємством на базі фінансового контролінгу	Фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління повністю	Фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління частково	Фінансовий контролінг забезпечує процес управління відповідним інструментарієм
Управлінський облік	+		
Інформація	+		
Аналіз	+		
Моніторинг		+	
Регулювання		+	
Контроль		+	
Координація			+
Планування та бюджетування			+

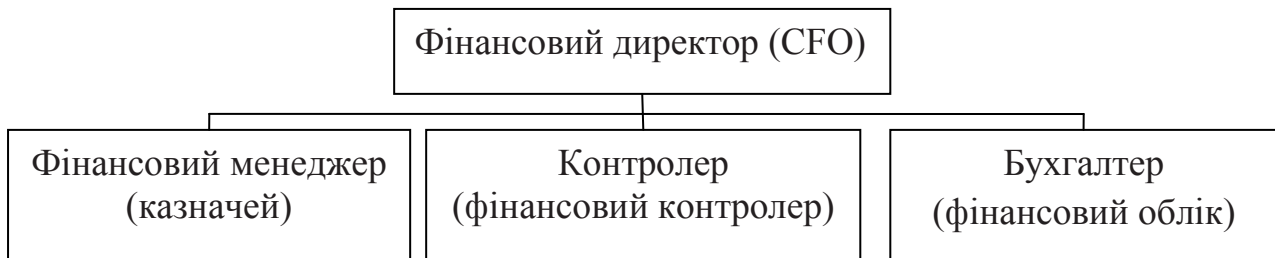
Таблиця 2.2

**Аналіз функціональних обов'язків структурних підрозділів у розрізі компетенцій фінансового контролера [78, 97]**

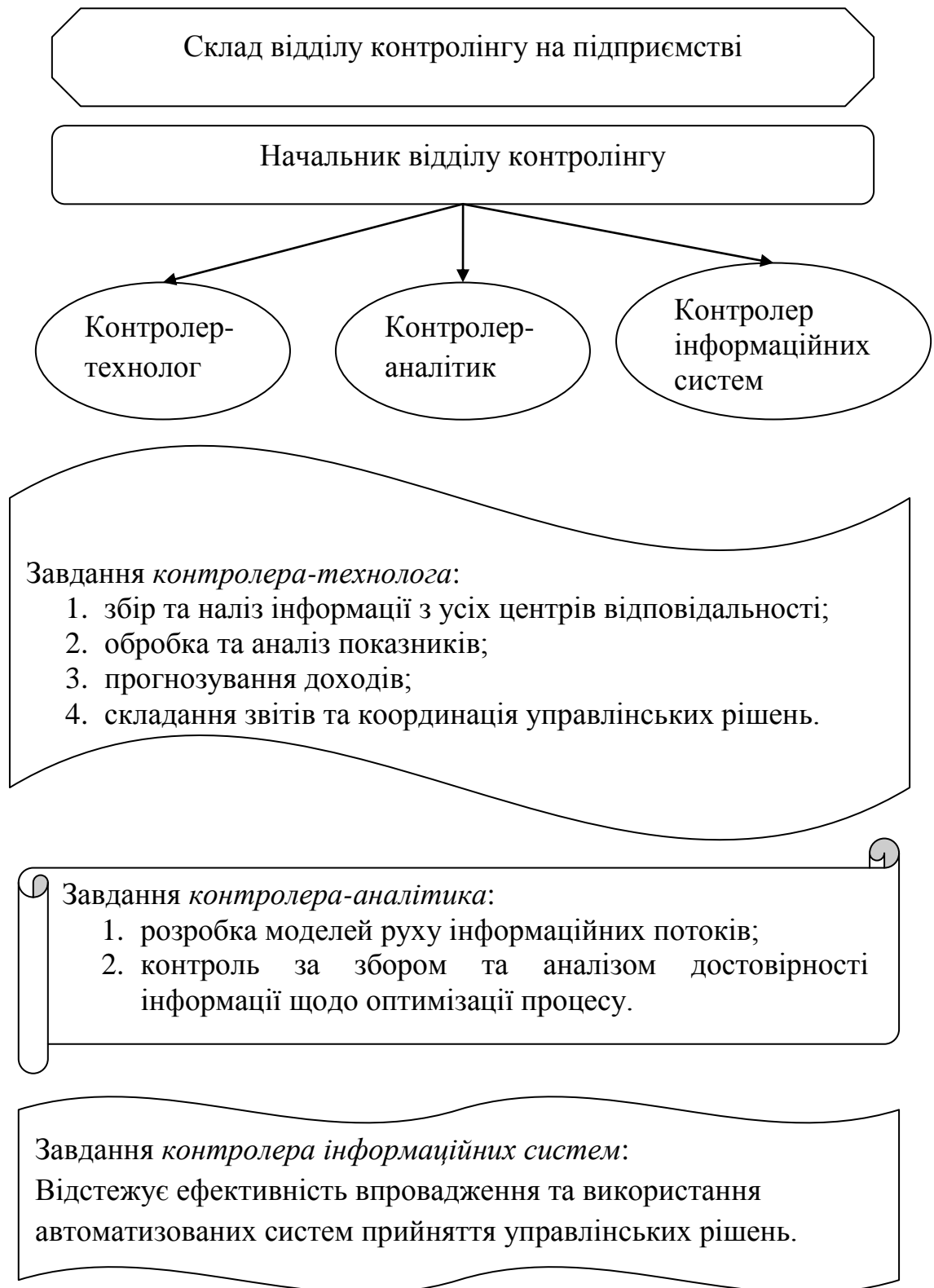
Функції фінансового контролінгу	Контрольно-плановий відділ	Центральна бухгалтерія	Відділ управління корпоративними проектами	Цех виробництва	Сектор оперативного керування	Відділ головного технолога	Служба маркетингу та реклами	Відділ продажу у регіонах	Відділ по роботі з клієнтами	Група аналітики	Відділ постачання	Служба сировини	Всього
Координація			+		+								<b>2</b>
Планування	+			+	+		+	+					<b>5</b>
Контроль	+		+										<b>2</b>
Бюджетування	+												<b>1</b>
Зовнішній аналіз та бенчмаркінг						+	+	+	+				<b>4</b>
Оцінка проектів			+										<b>1</b>
Аналіз	+		+							+			<b>3</b>
Облік		+											<b>1</b>
Управління витратами	+					+				+	+	+	<b>5</b>
Інформаційне забезпечення			+										<b>1</b>
<b>Всього</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>



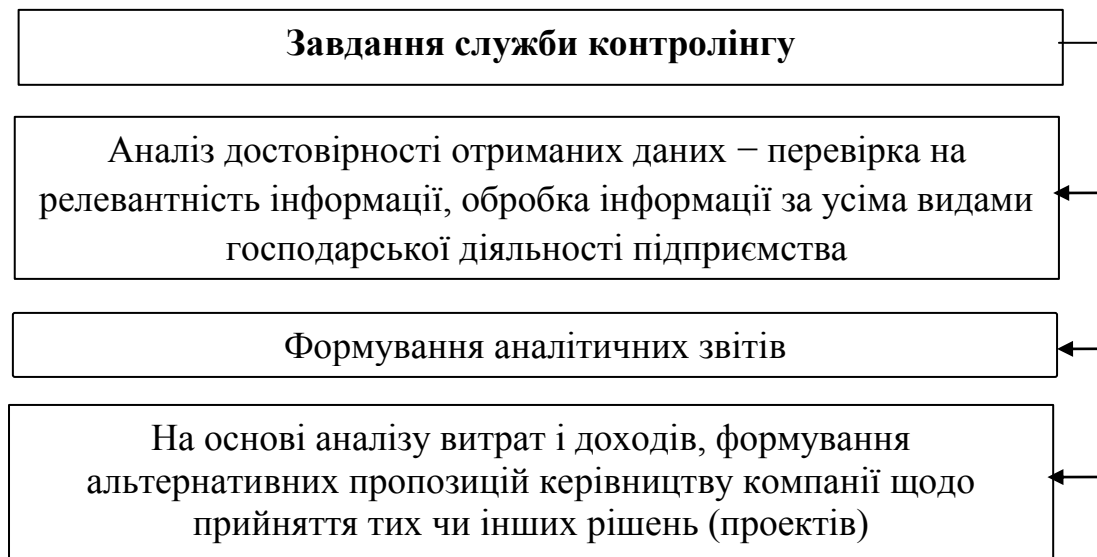
**Рис. 2.3. Місце відділу контролінгу в структурі підприємства [46, 243]**



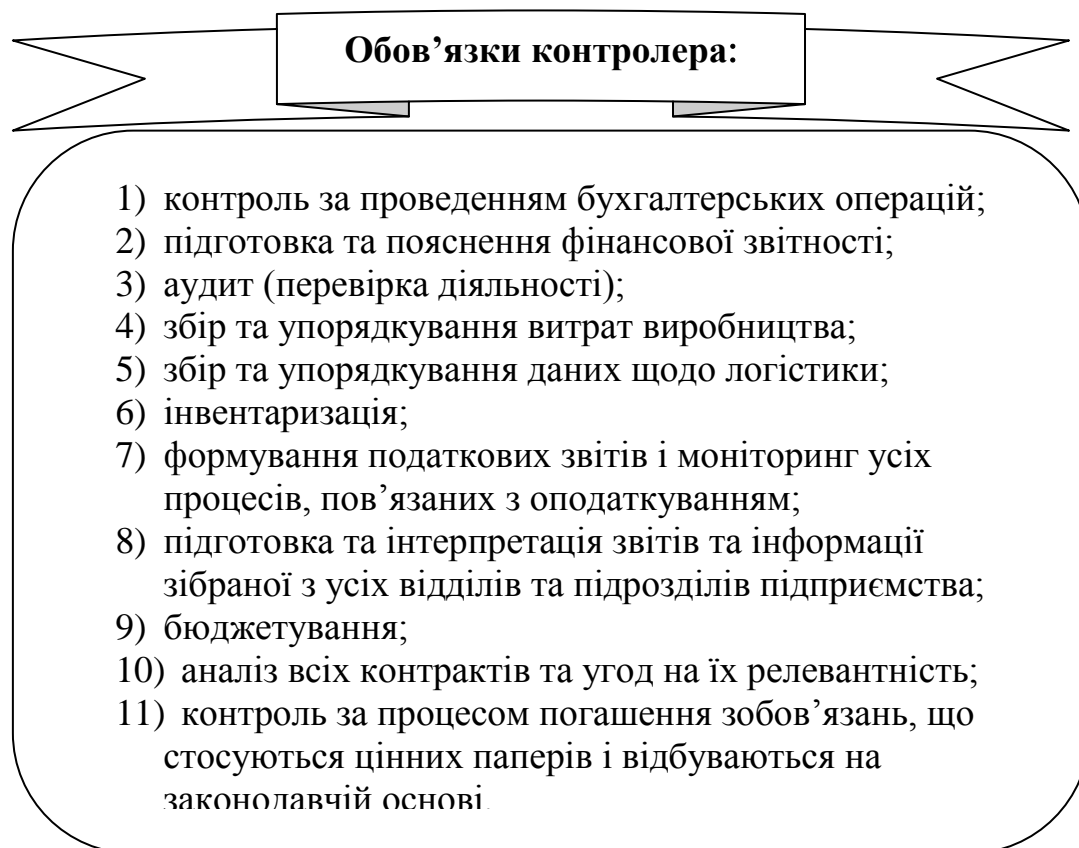
**Рис. 2.4. Організаційна структура фінансово-економічних служб підприємства [88, 37]**



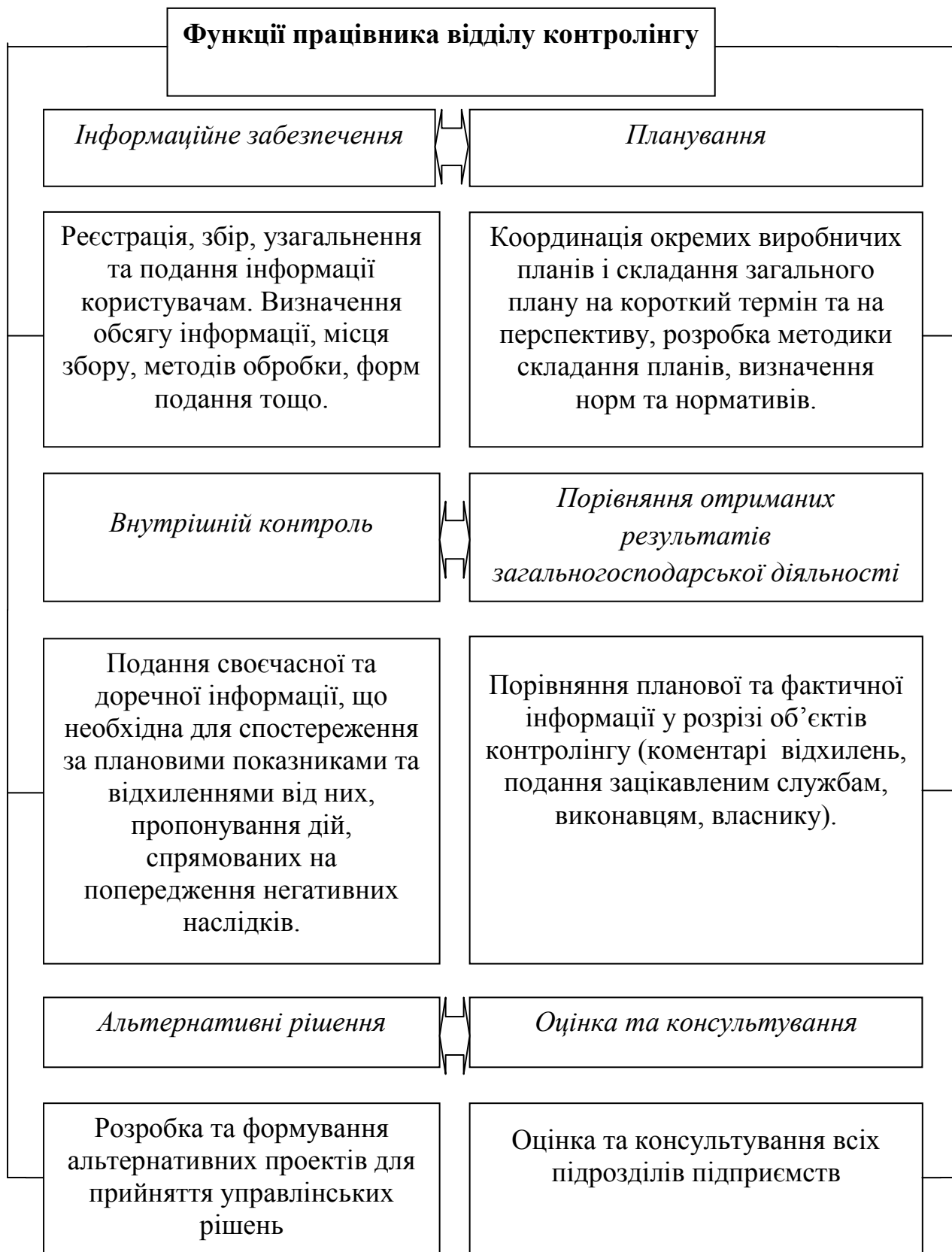
**Рис. 2.5. Структура і завдання відділу контролінгу [46, 244]**



**Рис. 2.6. Завдання служби контролінгу**



**Рис. 2.7. Типові обов'язки працівника відділу контролінгу**



**Рис. 2.8. Основні функції працівника відділу контролінгу на підприємстві [46, 250]**

Таблиця 2.3

**Стандартний пакет управлінської звітності, яка забезпечується  
службами контролінгу підприємства [88, 40]**

Період	Вид звіту	Користувачі	Значення	KPI
Щотижня	Звіт про продажі, про ліквідність грошових коштів	Генеральний, фінансовий директори	Інформація про дохід (можливий вплив на ведення бізнесу), інформація про рух CF	Показник обсягу продажів за сегментами, CF
Щомісяця	P&L за сегментами, баланс, звіт про грошові потоки (Cash flows, CF), звіт про продажі (за сегментами, з вирахуванням відсотка маржинальності по продуктах)	Топ-менеджмент, фінансові контролери, керівники департаментів	Оперативні управлінські рішення; визначення потреби в робочому капіталі (working capital, WC) та вплив на витрати; удосконалення системи знижок, портфеля продукції; зміна стратегії продажу	Досягнення запланованого відсотка маржинальності, показники DSO (days sales outstanding), ЕВІТДА, ЕВІТ, ЕВТ
Щокварталу	Презентації про результати діяльності; аналіз ринку, клієнтів, тенденцій; відсоток виконання плану на поточний рік	Топ-менеджмент, керівники підрозділів, менеджери	Прийняття оперативних і стратегічних рішень, доведення показників та плану дій до агентів	ЕВТ, операційна рентабельність продажу
Щороку	Презентації про результати діяльності, підбиття підсумків; аналіз ринку, клієнтів, тенденцій; відсоток фактичного виконання від запланованого, порівняння з показниками минулого періоду	Акціонери, власники, топ-менеджмент	Прийняття стратегічних рішень	Відсоток виконання плану, ROE; ROIC; EVA; оборот/чисельність клієнтів за сегментами



На більшості українських підприємств функції контролінгу виконує спеціалізований підрозділ з назвою планово-економічний або фінансовий відділ. Лише в 4 % опитуваних підприємств економічною роботою, плануванням та економічною роботою займається бухгалтерія.

На українських підприємствах створюється відділ контролінгу, якщо чисельність працівників не менше 100-200 чоловік і в середньому кількість працівників відділу контролінгу становить 0,4 % від кількості працівників на підприємстві.

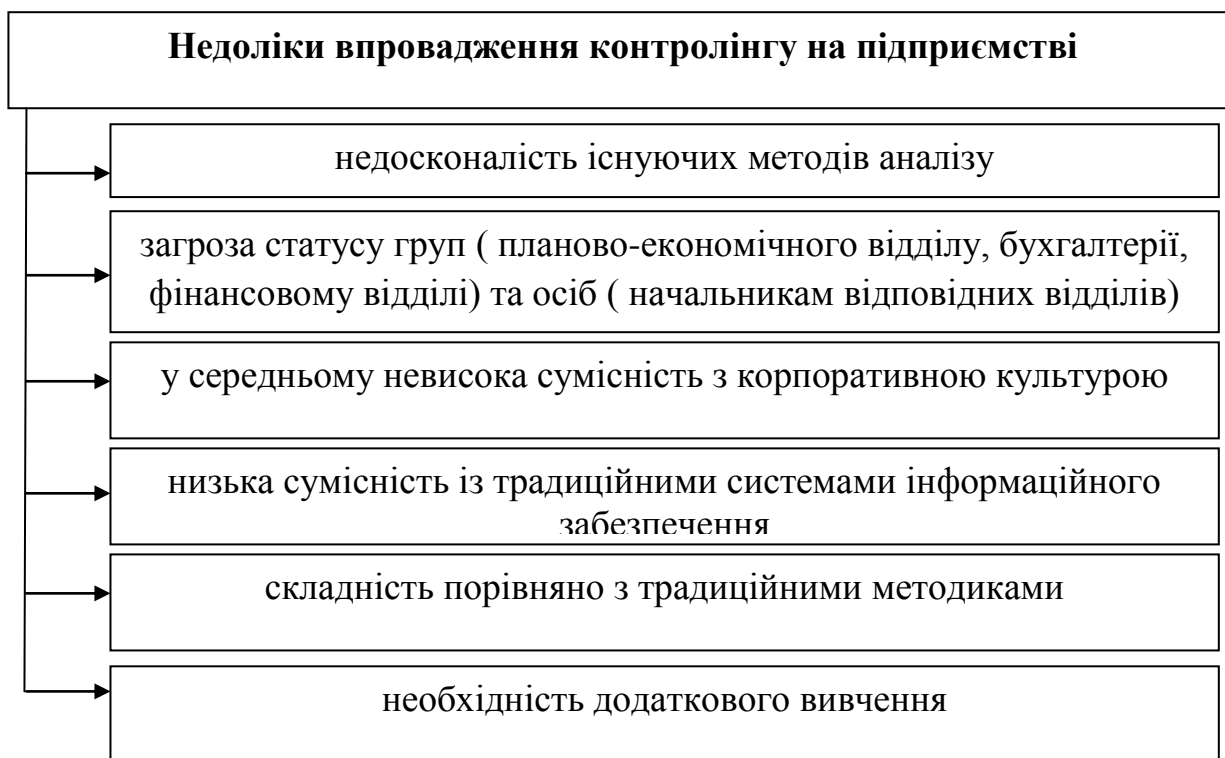
### Передумови необхідності впровадження контролінгу в діяльність підприємств



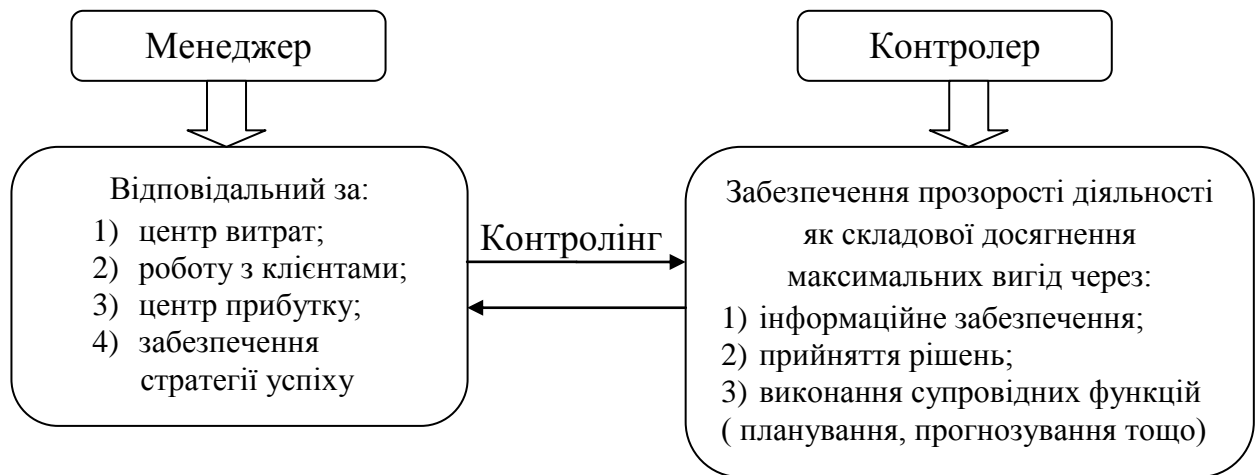
**Рис. 2.9. Передумови необхідності впровадження контролінгу в діяльність підприємств України**



**Рис. 2.10. Переваги та можливості, які формуються системою контролінгу**



**Рис. 2.11. Недоліки впровадження контролінгу на підприємстві**



**Рис.2.12. Завдання менеджерів та контролерів на підприємстві**

### **Контрольні питання та завдання:**

1. У чому полягають відмінності різних теорій управління?
2. Яке місце в управлінні підприємством займає контролінг?
3. Які основні функції та завдання виконує відділ фінансового контролінгу?
4. Розкрийте функціональні обов'язки структурних підрозділів у розрізі компетенцій фінансового контролера.
5. Яка типова структура відділу фінансового контролінгу?
6. Як називають у різних країнах фахівців, які займаються контролінгом на підприємствах?
7. Охарактеризуйте взаємозв'язок функцій управління з контролінгом.
8. Які фактори зумовлюють повноту реалізації на підприємствах окремих функцій контролінгу?

#### **Завдання 1**

Складіть порівняльну таблицю переваг і недоліків запровадження служби фінансового контролінгу для малих, середніх та великих підприємств.

#### **Завдання 2**

Заповніть посадову інструкцію контролера відповідно до всіх вимог із зазначенням всіх пропущених полів.

ЗАТВЕРДЖУЮ

\_\_\_\_\_ (назва установи, організації)

\_\_\_\_\_ (уповноважена особа)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (ПІБ, підпис)

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 200\_ р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КОНТРОЛЕРА**

**I. Загальні положення**

1. Контролер належить до категорії фахівців.
2. На посаду контролера назначається працівник із вищою освітою і досвідом роботи не менше 2 років.
3. Призначення на посаду і звільнення з неї здійснюється наказом директора підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України.
4. Контролер повинен знати:
  - нормативно-правові і законодавчі акти України, керівні і методичні матеріали , що стосуються питань матеріально-технічного забезпечення та збуту продукції;
  - якісні характеристики та основні властивості товарів;
  - методи обліку товарно-матеріальних цінностей;
  - організацію складського господарства та збуту продукції;
  - номенклатуру й асортимент продукції, що виробляється підприємством;
  - основи економіки, організації праці та управління;
  - умови поставки, зберігання і транспортування товарно-матеріальних цінностей;
  - порядок розробки планів матеріально-технічного забезпечення та укладання господарських договорів;
  - порядок проведення інвентаризації та складання встановленої документації;
  - правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
  - норми і вимоги з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.
5. \_\_\_\_\_.
6. \_\_\_\_\_.

## II. Завдання та обов'язки

1. Оперативно здійснює організаційну роботу з керівниками інших функціональних відділів по забезпеченню безперервного руху інформаційних потоків з інших відділів підприємства у відділ фінансового контролінгу.
2. Здійснює контроль за якістю, своєчасністю, виконання працівниками складу своїх посадових обов'язків.
3. Оформляє акти претензій та іншу документацію обліку товарно-матеріальних цінностей.
4. Бере участь у проведенні інвентаризації товарно-матеріальних цінностей.
5. \_\_\_\_\_.
6. \_\_\_\_\_.
7. \_\_\_\_\_.
8. \_\_\_\_\_.
9. \_\_\_\_\_.

## III. Права

Контролер має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
2. Ознайомлюватися з документами, що визначають його права та обов'язки за посадою, критерії оцінки якості виконання ним посадових обов'язків.
3. Доповідати керівництву про всі виявлені порушення та недоліки в межах своєї компетенції.
4. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції по вдосконаленню роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
5. \_\_\_\_\_.
6. \_\_\_\_\_.

## IV. Відповідальність

Контролер відповідає за:

1. Якість і своєчасність виконання покладених на нього цією посадовою інструкцією обов'язків.
2. Достовірність поданих звітів.
3. Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства.
4. Дотримання інструкції з охорони праці, протипожежної безпеки і виробничої санітарії.

5. \_\_\_\_\_  
6. \_\_\_\_\_

УЗГОДЖЕНО

Керівник  
структурного  
підрозділу: \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ) "\_\_\_" \_\_\_\_\_р.

Начальник  
юридичного відділу: \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ) "\_\_\_" \_\_\_\_\_р.

З інструкцією  
ознайомлений: \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ) "\_\_\_" \_\_\_\_\_р.

### ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Таблиця 3.1

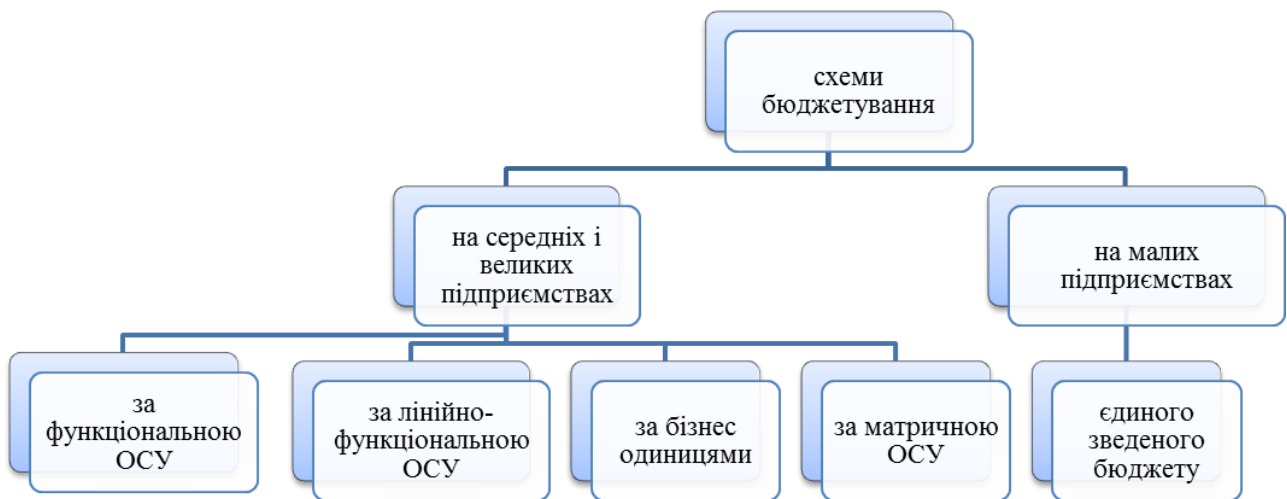
#### Трактування поняття «бюджетування»

Автор	Визначення поняття «бюджетування»
Білик М. Д. [19, 45]	стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновизначених вимогах і процедурах
Брітченко І.Г., Князевич А.О. [22,72]	це стандартизований процес, відповідно спеціально розроблених та загальновизначених підприємством вимог і процедур.
Давидович І.Є. [37,158]	планування (короткострокове і довгострокове), яке здійснено після проведення стратегічного аналізу
Лозовицький Д.С. [63,190]	термін, що часто використовується для позначення оперативного планування
Маркіна, [64,128]	це загальна назва методик фінансового планування
Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. [76, 83]	Це інструмент реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників в кількісному вираженні
Паскалова А.Г. [78 ,99]	це процес планування майбутніх операцій фірми й оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.
Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. [92, 79]	це процес розроблення, узгодження та затвердження бюджетів, що формують цілісну їх систему, а також контроль за їх виконанням.

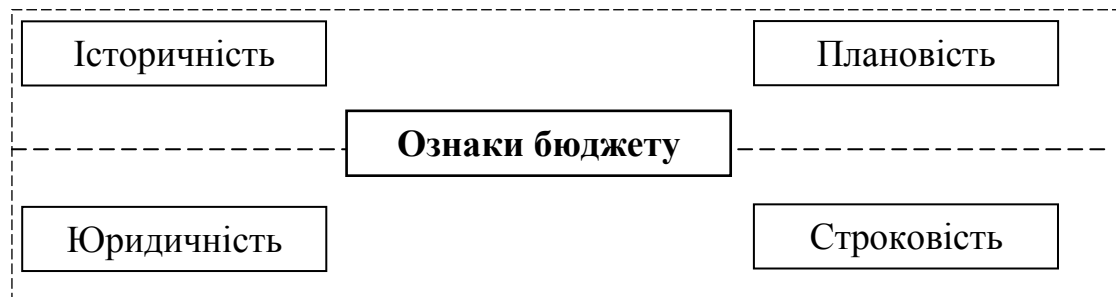


**Рис. 3.1. Структурно-логічна схема моделі бюджетування**





**Рис. 3.2. Схеми бюджетування на підприємстві [37]**



**Рис. 3.3. Ознаки бюджету [22, 73]**



**Рис. 3.4. Ознаки бюджетування [91, 458]**

## Етапи бюджетування [91, 460]

№ з/п	Зміст етапу (заходи)	Виконавці	Строки
1	Вироблення (уточнення) стратегічних цілей	Група стратегічного планування, контролер	постійно
2	Оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланок «бюджетної резолюції» (листа з планування)	Центральна служба контролінгу, за підписом правління	до 1.07 поточного року
3	Розробка спеціальних первинних форм, за якими проводитиметься збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників чи структурних підрозділів	Відділ контролінгу	до 1.08 поточного року
4	Заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу	Структурні підрозділи	до 1.09 поточного року
5	Розробка фінансових прогнозів, планування та аналіз альтернатив (окреслення альтернативних можливостей залучення та використання ресурсів)	Контролер у співпраці з відповідними службами	до 1.10 поточного року
6	Збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив	Служби контролінгу	до 15.10 поточного року
7	Координація показників різних бюджетів	Служби контролінгу	до 15.10 поточного року
8	Фіксація узгоджених показників у конкретних бюджетах	Служби контролінгу	до 1.11 поточного року
9	Затвердження бюджетних показників і доведення бюджетів до виконавців	Правління, керівництво підприємством	до 1.12 поточного року
10	Бюджетний контроль: визначення відхилень фактичних показників від планових та аналіз причин відхилень	Служби контролінгу у співпраці з виконавцями бюджетів	Бюджетний і післябюджетний періоди
11	Рапортування (підготовка проміжних і кінцевих звітів) про результати виконання бюджетів	Служби контролінгу	Бюджетний і післябюджетний періоди
12	Коригування планів і бюджетів відповідно до рекомендацій, що містяться в рапортах	Група стратегічного планування, керівництво, контролер	Бюджетний і післябюджетний періоди

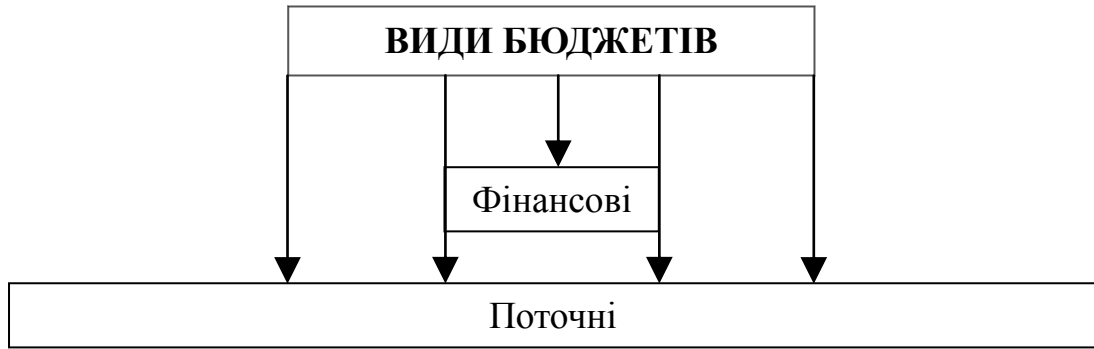


Рис. 3.5. Види бюджетів [22, 74]

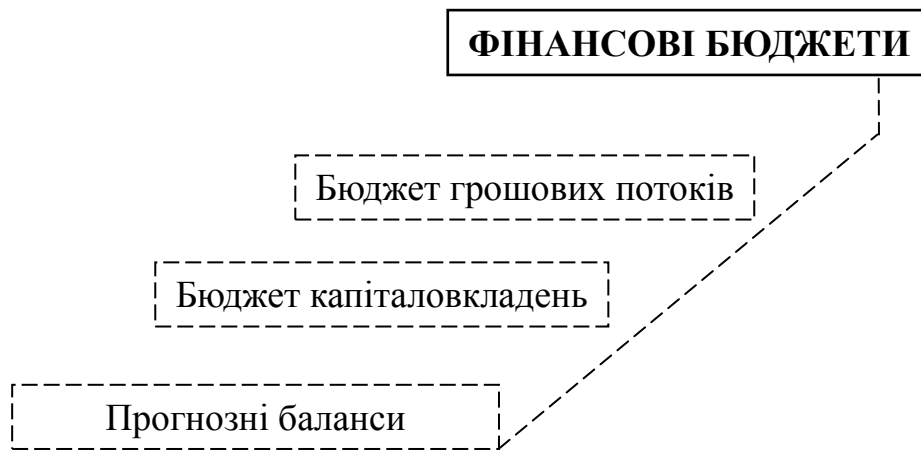


Рис. 3.6. Види фінансових бюджетів [22, 74]

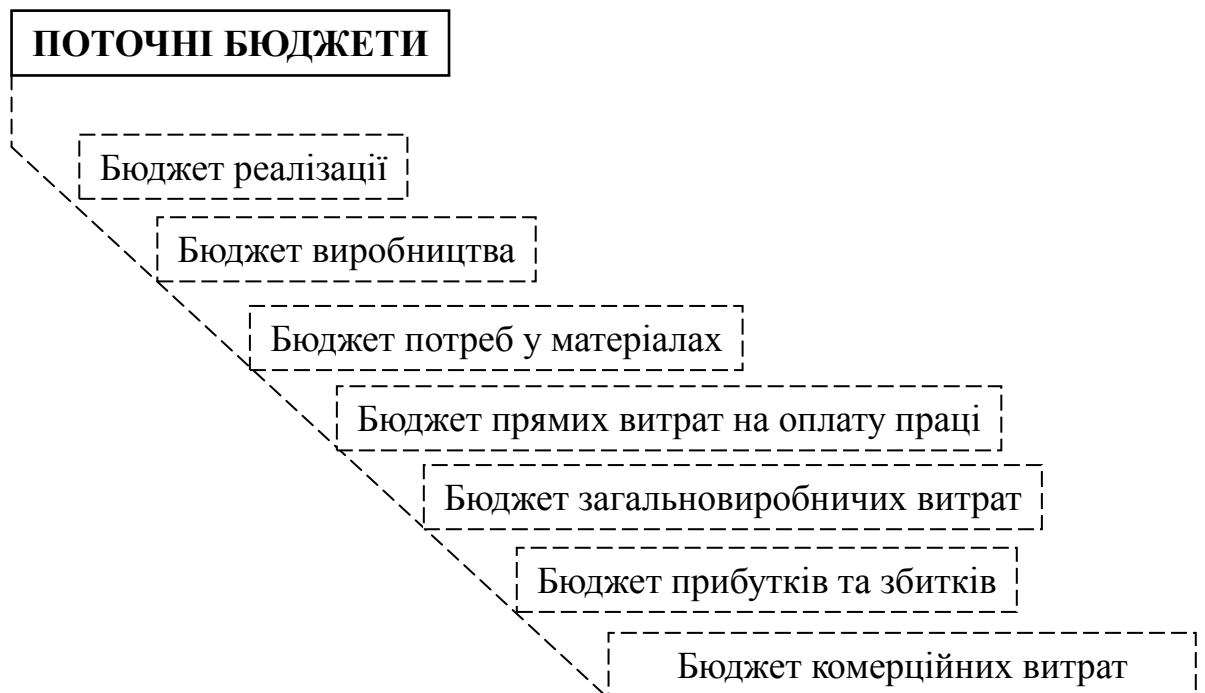
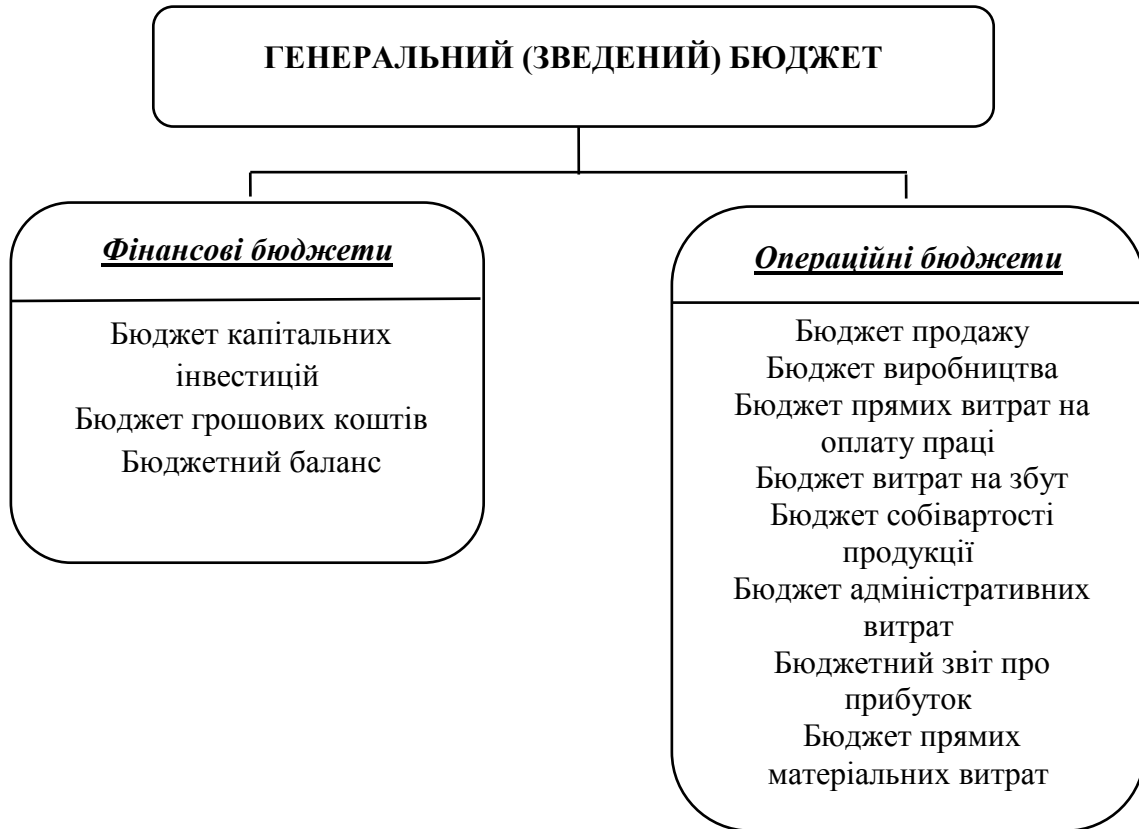
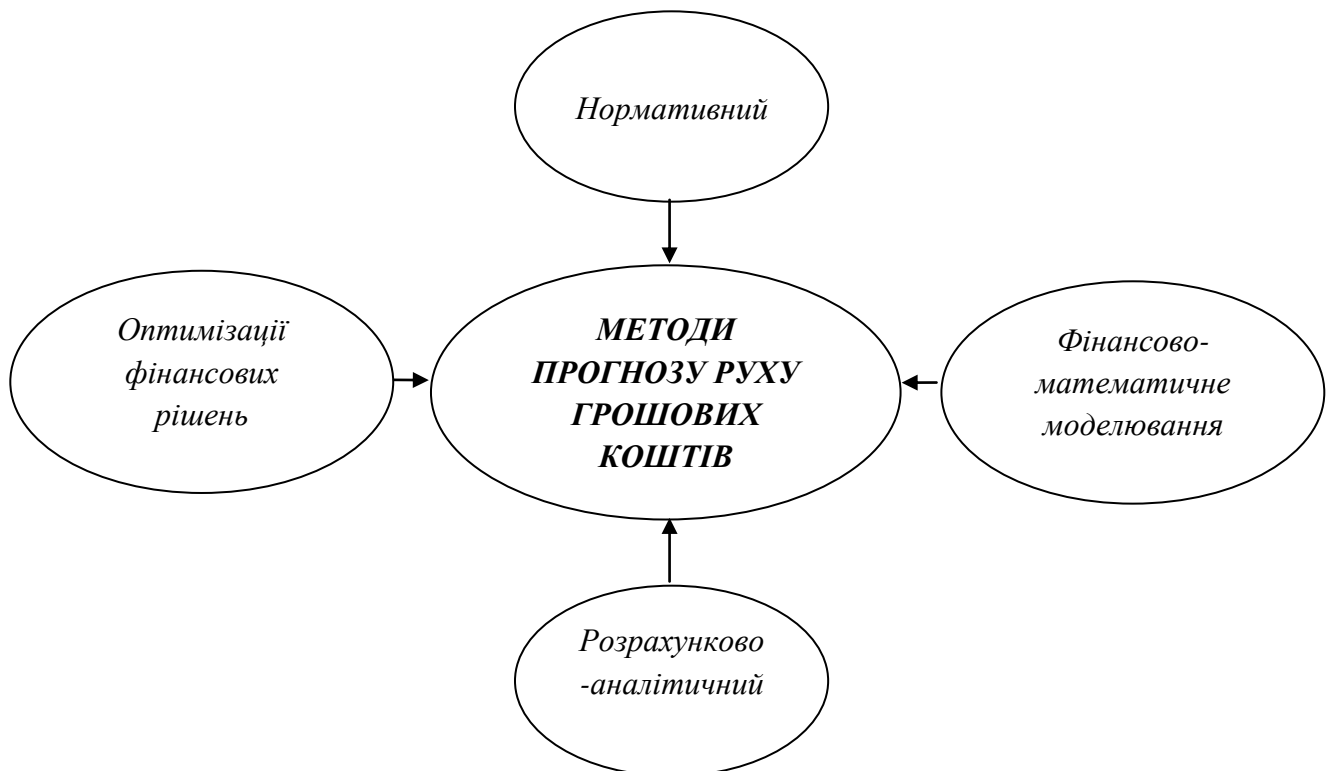


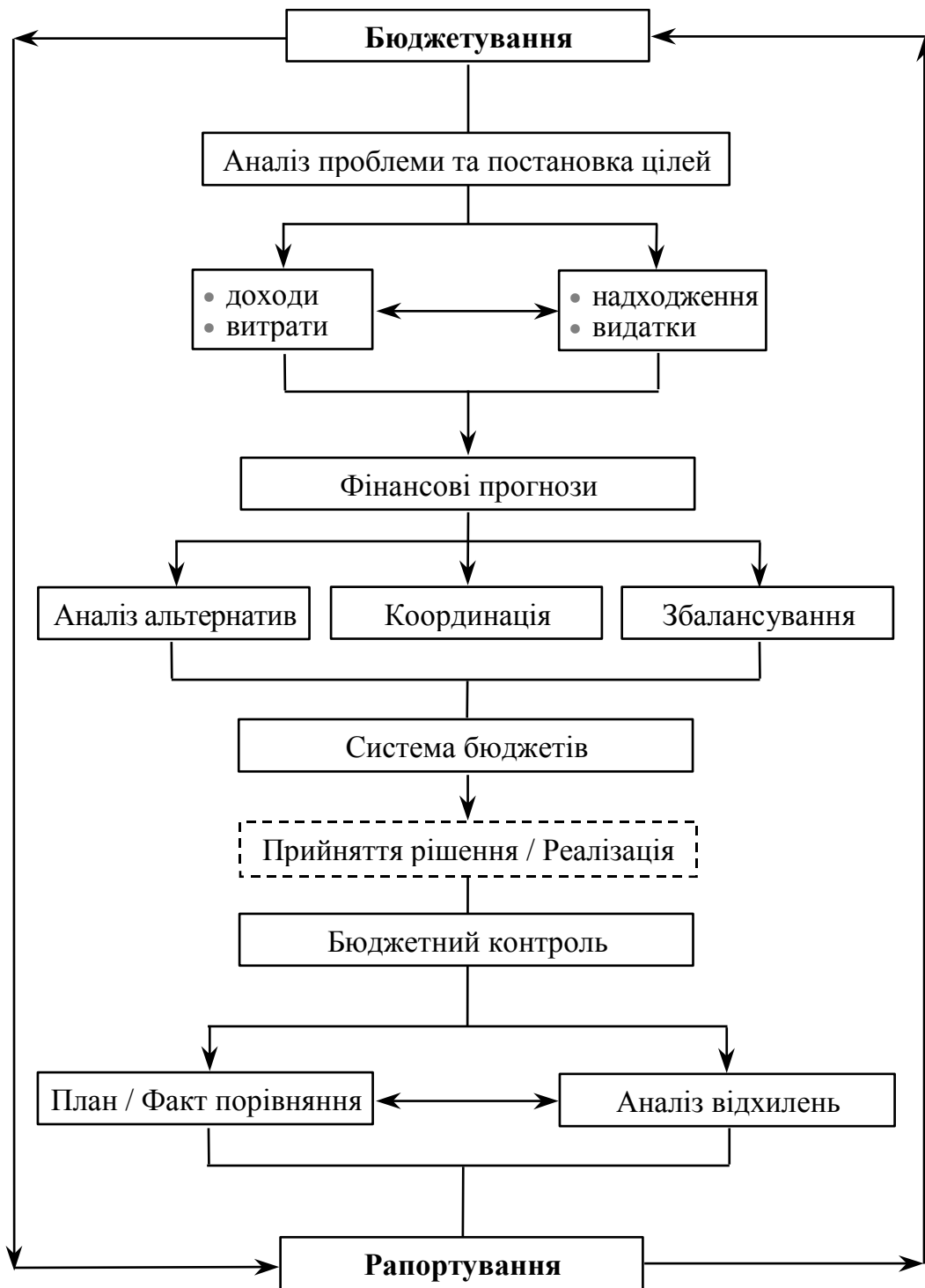
Рис. 3.7. Види поточних бюджетів [22, 75]



**Рис. 3.8. Система бюджетів підприємства**



**Рис. 3.9. Методи прогнозу руху грошових коштів**



**Рис. 3.10. Бюджетування, рапортування і контроль у системі оперативного контролінгу [91, 414]**

## Контрольні питання та завдання

1. Розкрийте сутність бюджетування та визначте його переваги.
2. Розкрийте принципи бюджетування.
3. Розкрийте завдання бюджетування.
4. Охарактеризуйте стадії процесу бюджетування.
5. Визначте сутність, переваги та недоліки складання бюджету на основі фактичних результатів.
6. Розкрийте сутність, переваги та недоліки бюджетування "з нуля".
7. Надайте характеристику операційному та фінансовому бюджетам. Визначте їх взаємозв'язок.
8. Надайте характеристику бюджетам залежно від методу їх розробки.
9. Розкрийте механізм бюджетного контролю.

### Завдання 1

Скласти бюджет руху грошових коштів на плановий місяць, визначивши оптимальний розмір залишку грошових коштів підприємства, а також обсяг залучення чи використання тимчасово вільних грошових коштів, використовуючи такі дані.

Плануються: надходження від реалізації продукції в розмірі 1000 грн., внесення засновниками грошових коштів до статутного фонду в розмірі 500 грн., придбання токарного верстата за 1500 грн., погашення кредиту на суму 300 грн., придбання сировини та матеріалів на 250 грн., погашення кредиторської заборгованості в розмірі 150 грн., продаж невикористовуваних необоротних активів на суму 120 грн., надходження за договорами оренди в сумі 220 грн., сплата податків — 50 грн., інші поточні витрати — 260 грн., погашення дебіторської заборгованості — 450 грн., інші надходження — 100 грн.

Крім того, до складу інших поточних витрат входять трансакційні витрати на купівлю та продаж цінних паперів чи залучення кредитів. Трансакційні витрати на одну операцію становлять 15 грн. Також у складі інших надходжень передбачається отримання доходів від володіння та використання вільних грошових коштів, причому дохідність за такими операціями передбачається в розмірі 12 % річних.

Визначити оптимальну величину грошових коштів, яку необхідно залучити в разі досягнення нульового залишку; оптимальний середній залишок грошових коштів та необхідний обсяг залучення грошових коштів, використовуючи модель Баумоля.

### Завдання 2

На підставі інформації бюджету продажів ВАТ «Фактор» скласти бюджет закупівлі сировини та бюджет виробництва на перший квартал.

Про діяльність підприємства відомо таке.

Бюджет продажів ПАТ «Фактор» за I півріччя характеризується за даними, поданими в табл. 1.

Таблиця 1

Інформація щодо обсягів продажу

Період	Обсяги продажу, одиниць
Січень	10 300
Лютий	17 500
Березень	26 800
Квітень	17 200
Травень	14 300
Червень	11 900

Запаси готової продукції плануються в розмірі 25% обсягу продажу наступного періоду.

На 1 січня 2011 року на складі було 2 100 одиниць готової продукції.

Для виробництва одиниці продукції необхідно 8,2 кг сировини, запас якої підтримується в обсязі 15% виробничої потреби в наступному місяці.

### Завдання 3

Приватне підприємство «Чоботар» має намір спланувати свої грошові надходження та виплати у листопаді, тобто скласти бюджет руху грошових коштів. На підставі таких даних.

Залишок грошових коштів на 1 листопада – 458 000 грн. Кредиторська заборгованість за товари на кінець жовтня дорівнює 1 320 000 грн. 18 листопада підприємство має сплатити заборгованість на суму 987 000 грн. досвід свідчить, що 65,5% реалізованих товарів будуть оплачені клієнтами в місяць продажу, 26% - наступного місяця, 7% - через два місяці, а 1,5% не будуть оплачені взагалі.

Підприємство реалізує різні товари за ціною 175 грн. за одиницю. Окремі дані про обсяг реалізації наведено нижче:

Місяць	Обсяги продажу, одиниць
Вересень (фактично)	45 000
Жовтень (фактично)	50 000
Листопад (прогнозується)	60 000
Грудень (прогнозується)	57 000

Оскільки придбані товари підлягають сплаті впродовж 15 днів, то приблизно 50% їх сплачується наступного місяця.

Середня ціна придбаних товарів становить 95 грн. за одиницю.

Товарні запаси наприкінці кожного місяця досягають рівня 2 000 одиниць плюс 7% кількості товарів, які будуть реалізовані наступного місяця.

Запаси на 1 жовтня становить 7 800 одиниць.

Планові витрати обігу в листопаді – 2 900 000 грн. з цієї суми 1 120 000 грн. – постійні витрати (зокрема амортизація 480 000 грн.). У листопаді фірма передбачає за 200 000 грн. реалізувати амортизаційне обладнання.

## ТЕМА 4. ВНУТРІШНЄ (ТРАНСФЕРТНЕ) ЦІНОУТВОРЕННЯ

Таблиця 4.1

Наукові погляди вчених-економістів на категорію «трансфертна ціна»

Науковці	Визначення
Атамас П. Й. [12, 363].	Трансфертна ціна – це ціна, що використовується для визначення вартості продукції, товарів або послуг, які передаються центром прибутку іншим центрам відповідальності того ж підприємства.
Григораш Т.Ф., Поплавська В.О., Шутова Д.М. [ 33, 52]	трансфертна ціна – ціна, яка встановлюється на будь-який об'єкт торгівлі (товари, послуги або фактори виробництва) між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон.
Голов С. Ф. [31, 477].	Трансфертна ціна (Transfer Price) – ціна, за якою продукти або послуги одного центру відповідальності компанії передаються іншому центру відповідальності цієї компанії.
Кузнецова С.О. [62, 293]	умовна, розрахункова ціна для використання в угодах, розрахунках між філіями, підрозділами, тобто центрами відповідальності однієї юридичної особи.
Нападовська Л. В. [72, 489].	Трансфертна ціна – це внутрішня ціна, за якою один структурний підрозділ підприємства (цех, дільниця чи відділ) передає іншому підрозділу продукцію або послуги.
Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. [92, 114]	трансфертна ціна (ТЦ) — умовна ціна, за якою продукти (напівпродукти) або послуги одного центру відповідальності підприємства передаються іншому центру відповідальності цього підприємства (концерну, холдингу).
Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. [94, 928]	Трансфертна ціна (інакше внутрішня ціна) – це ціна продукту чи послуги, які один підрозділ (дільниця, цех, дивізіон і т. д.) постачає іншому підрозділу тієї ж організації.
Шеремет А. Д., Волков І. М., Шапигузов С. М. [96, 453]	Трансфертна ціна – це умовна ціна на продукцію (послуги) одного підрозділу (центра) відповідальності, яка передається (продається) іншому підрозділу (центру відповідальності) того ж підприємства. Звичайно, йдеться про велике централізоване підприємство з достатньо самостійними підрозділами, які мають статус центрів прибутку чи інвестицій.



Таблиця 4.2

**Наукові погляди вчених-економістів на категорію «трансфертне ціноутворення» [33; 32; 86]**

<b>Науковці</b>	<b>Визначення</b>
Григораш Т.Ф., Поплавська В.О., Шутова Д.М. [33, 52]	це процес визначення трансфертної ціни, сукупність економічних відносин, які виникають у процесі визначення трансфертної ціни на будь-який об'єкт торгівлі (товари, послуги або фактори виробництва) між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон.
Гречко А.В. [32 , 85]	реалізація товарів або послуг взаємопов'язаним особам по внутрішньо фірмовим, відмінним від ринкових цінам
Суббот А. [86, 2]	трансфертне ціноутворення доцільно визначати як викривлення цін угод або розподілу прибутків чи витрат задля мінімізації податкового навантаження

Таблиця 4.3

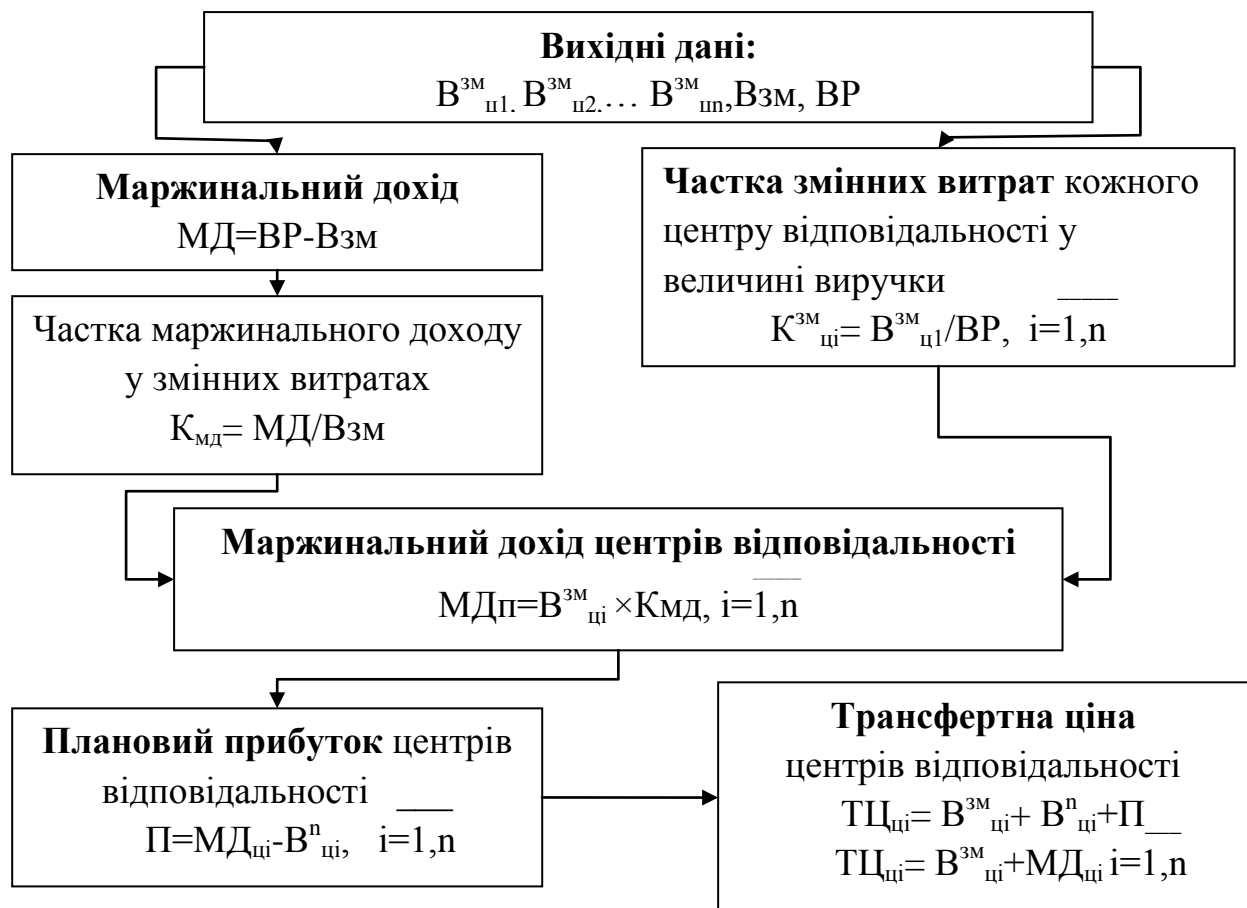
**Критерії визнання операцій контрольованими [1]**

<b>Критерій</b>	<b>Статус / Сума</b>
<b>Контрольованими операціями</b> є господарські операції платника податків, що можуть впливати на об'єкт оподаткування податком на прибуток підприємств платника податків	
<b>Статус контрагента</b>	Пов'язана особа - нерезидент
	Комісіонер – нерезидент
	Нерезидент, зареєстрований в «низько податковій юрисдикції», перелік таких країн встановлюється розпорядженням КМУ від 14.05.2015 року
	Нерезидент, який не сплачує податок на прибуток (корпоративний податок), у тому числі з доходів, отриманих за межами держави реєстрації таких нерезидентів, та/або не є податковим резидентом держави, в якій він зареєстрований як юридична особа. Перелік організаційно-правових форм таких нерезидентів в розрізі держав (територій) затверджується Кабінетом Міністрів України
<b>Річний дохід</b>	річний дохід платника податків від будь-якої діяльності, визначений за правилами бухгалтерського обліку, перевищує 150 мільйонів гривень (за вирахуванням непрямих податків) за відповідний податковий (звітний) рік
<b>Обсяг операцій</b>	обсяг господарських операцій платника податків з кожним контрагентом, визначений за правилами бухгалтерського обліку, перевищує 10 мільйонів гривень (за вирахуванням непрямих податків) за відповідний податковий (звітний) рік



**Рис. 4.1. Цілі трансфертного ціноутворення [92]**



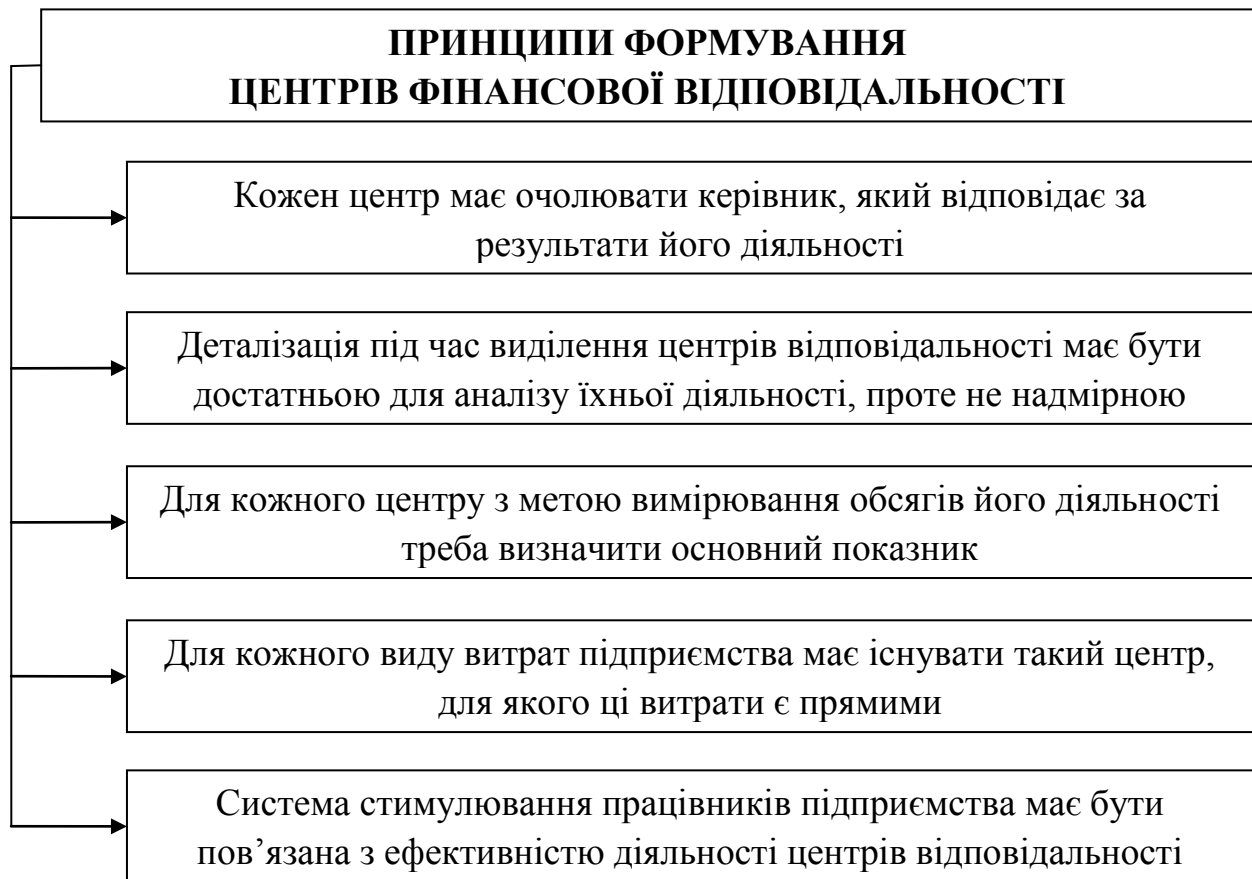


Позначення:  $V, V_{ц2}^{3M}, V_{цn}^{3M}$  - змінні витрати для кожного центру відповідальності,  $V_{зм}$  - змінні витрати підприємства в цілому,  $VP$  - виручка від реалізації підприємства,  $n$  - кількість центрів відповідальності.

**Рис. 4.3.** Алгоритм розрахунку трансфертної ціни [81, 72]



**Рис. 4.4. Основні моделі прийняття рішень щодо ціноутворення [77, 145]**



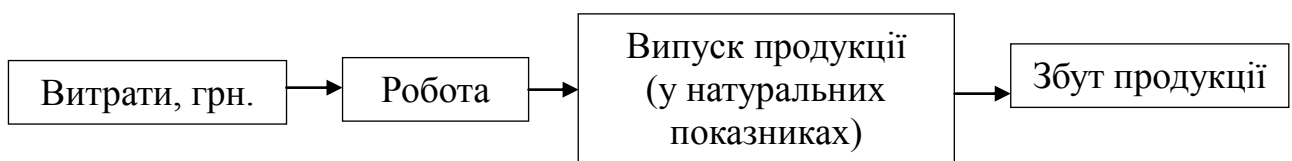
**Рис. 4.5. Принципи формування центрів фінансової відповідальності [77, 119]**



**Рис. 4.6. Класифікація центрів відповідальності [62]**



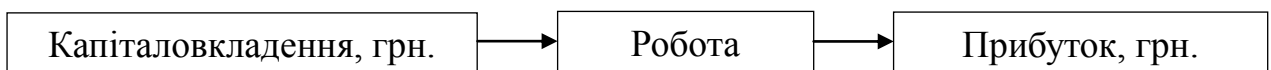
**Рис. 4.7. Модель функціонування центру витрат**



**Рис. 4.8. Модель функціонування центру виручки**



**Рис. 4.9. Модель функціонування центру прибутку**



**Рис. 4.10. Модель функціонування центру інвестицій [22, 36]**

**Класифікація інструментарію фінансового контролінгу за визначеними центрами відповідальності [47, 78]**

<b>Центри відповідальності</b>	<b>Інструментарій фінансового контролінгу</b>
Центр витрат	<p><b>Оперативний:</b> бюджетування, факторний аналіз відхилень, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, фінансовий аналіз, аналіз вузьких місць аналіз факторів затрат, функціонально-вартісний аналіз</p> <p><b>Стратегічний:</b> аналіз витрат і результатів: таргет-костинг</p>
Центр продажів	<p><b>Оперативний:</b> бюджетування, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, EOQ-model, фінансовий аналіз, аналіз вузьких місць, факторний аналіз відхилень, сіткове планування</p> <p><b>Стратегічний:</b> бенчмаркінг; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентних переваг за Портером; аналіз сценаріїв</p>
Центр прибутків	<p><b>Оперативний:</b> бюджетування, фінансовий аналіз, сіткове планування, лінійне програмування, CVP-аналіз, факторний аналіз відхилень, фінансовий аналіз, аналіз знижок</p> <p><b>Стратегічний :</b> аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування; фінансовий аналіз; EVA</p>
Центр інвестицій	<p><b>Оперативний:</b> бюджетування, фінансовий аналіз, сіткове планування, лінійне програмування, аналіз інвестицій, фінансовий аналіз, функціонально-вартісний аналіз.</p> <p><b>Стратегічний:</b> аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз, аналіз життєвого циклу</p>





**Рис. 4.11. Основні критерії оцінювання діяльності центрів фінансової відповідальності [77, 122]**

### **Контрольні питання та завдання:**

1. Дайте визначення поняття «трансфертна ціна».
2. Назвіть фактори, що впливають на систему трансфертного ціноутворення.
3. Які ви знаєте спеціальні принципи встановлення внутрішньогосподарських цін?
4. Назвіть недоліки трансфертного ціноутворення на договірній основі.
5. Які підрозділи називають центрами інвестицій?

### Завдання № 1

ПАТ «Міраж» необхідно встановити ціну на столи та визначити можливий прибуток за таких умов:

- ймовірні обсяги виробництва знаходяться в межах 300 – 700 шт.;
- постійні витрати становлять 4 500 грн.;
- змінні витрати на одиницю продукції становлять 18 грн.;
- ціна може бути встановлена в межах 80 – 150 грн.

Результати розрахунків оформити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

#### Вихідні дані для розрахунку

Варіант	Ціна, грн.	Обсяг виробництва, шт.	Виручка, грн.	Витрати, грн.			Прибуток грн.
				Змінні	Постійні	Повні	
1	80	700					
2	115	500					
3	150	300					

### Завдання № 2

ПАТ «Міраж» необхідно встановити трансфертну ціну на столи за таких умов:

- ймовірні обсяги виробництва знаходяться в межах 500 шт.;
- витрати на реалізацію становлять 1 500 грн.;
- транспортні витрати на одиницю продукції становлять 8 грн.;
- ринкова ціна становить 150 грн.

### Завдання № 3

Центр відповідальності ПАТ «Міраж» виробляє проміжний продукт, який може бути реалізований на зовнішніх ринках за ціною 120 грн. Змінні витрати на одиницю продукції за умови, що продукт поставляється іншому центру відповідальності всередині підприємства складають 90 грн. У разі реалізації товару на зовнішньому ринку виникають додаткові змінні витрати у розмірі 16 грн. на одиницю продукції.

Центр відповідальності 2 займається подальшою обробкою напівфабрикату і може реалізувати кінцевий продукт на ринку за ціною 150 грн. Витрати центру відповідальності 2 за внутрішньої реалізації складають 30 грн., а зовнішньої – 40 грн.

Розрахуйте маржинальний прибуток обох центрів відповідальності та підприємства в цілому за різних варіантів реалізації.

Таблиця 2

#### Розрахунок маржинального прибутку центрів відповідальності та підприємства

Показники	Внутрішня реалізація	Зовнішня реалізація
Центр відповідальності 1		
Внутрішня ціна		
Змінні витрати		
Маржинальний прибуток на одиницю продукції		
Центр відповідальності 2		
Ціна реалізації		
Змінні витрати		
Маржинальний прибуток на одиницю продукції		
Підприємство в цілому		
Ціна реалізації		
Змінні витрати ЦВ1		
Змінні витрати ЦВ2		
Маржинальний прибуток на одиницю продукції		

## ТЕМА 5. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

**Система вимірювання результативності діяльності** — це спеціальна управлінська система, яка служить для вимірювання результативності діяльності підприємства в цілому та окремих сегментів бізнесу (центрів відповідальності).

На відміну від традиційних систем фінансових показників система РМ передбачає багаторівневе оцінювання не лише кінцевих показників результативності діяльності, а й *чинників*, які на них впливають [92, 143].

Метод ланцюгових підстановок дає змогу використати наступні формули для розрахунку відхилень фактичних змінних витрат від запланованих:

– за обсягом:

$$B_Q = (Q_F - Q_P) \oplus N_P \oplus C_P ; \quad (5.1)$$

– за ціною:

$$B_C = Q_F \oplus (C_F - P_P) \oplus N_P ; \quad (5.2)$$

– за нормою:

$$B_N = Q_F \oplus C_F \oplus (N_F - N_P), \quad (5.3)$$

де  $B$  — відхилення;

$Q$  — обсяг випуску;  $N$  — норма витрат ресурсів (матеріалів, енергії і т. п.) на одиницю випуску;

$C$  — ціна одиниці ресурсів;

$F, P$  — індекси фактичного і планового значень величин.

**Таблиця 5.1**

**Приклад класифікатора причин відхилень [37, 208]**

Величина відхилення	Виявлені причини відхилення	Центр відповідальності, що визначає причини відхилення	Код центру відповідальності	Центр відповідальності — винуватець відхилення	Код центра відповідальності винуватця
1	2	3	4	5	6

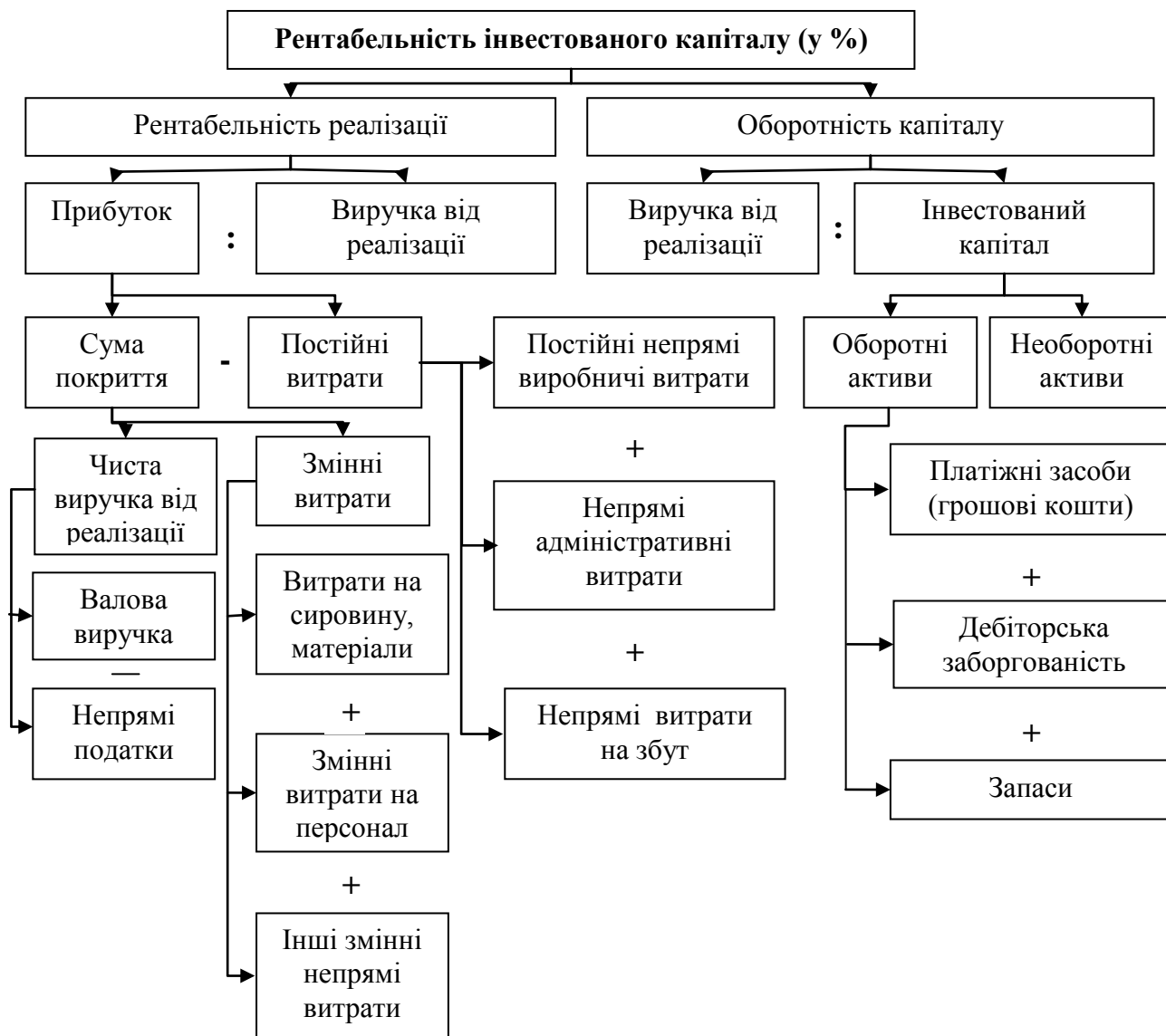
Таблиця 5.2

**Проміжні результати, які дають основу для визначення показників, що використовуються в управлінні [37, 416-418]**

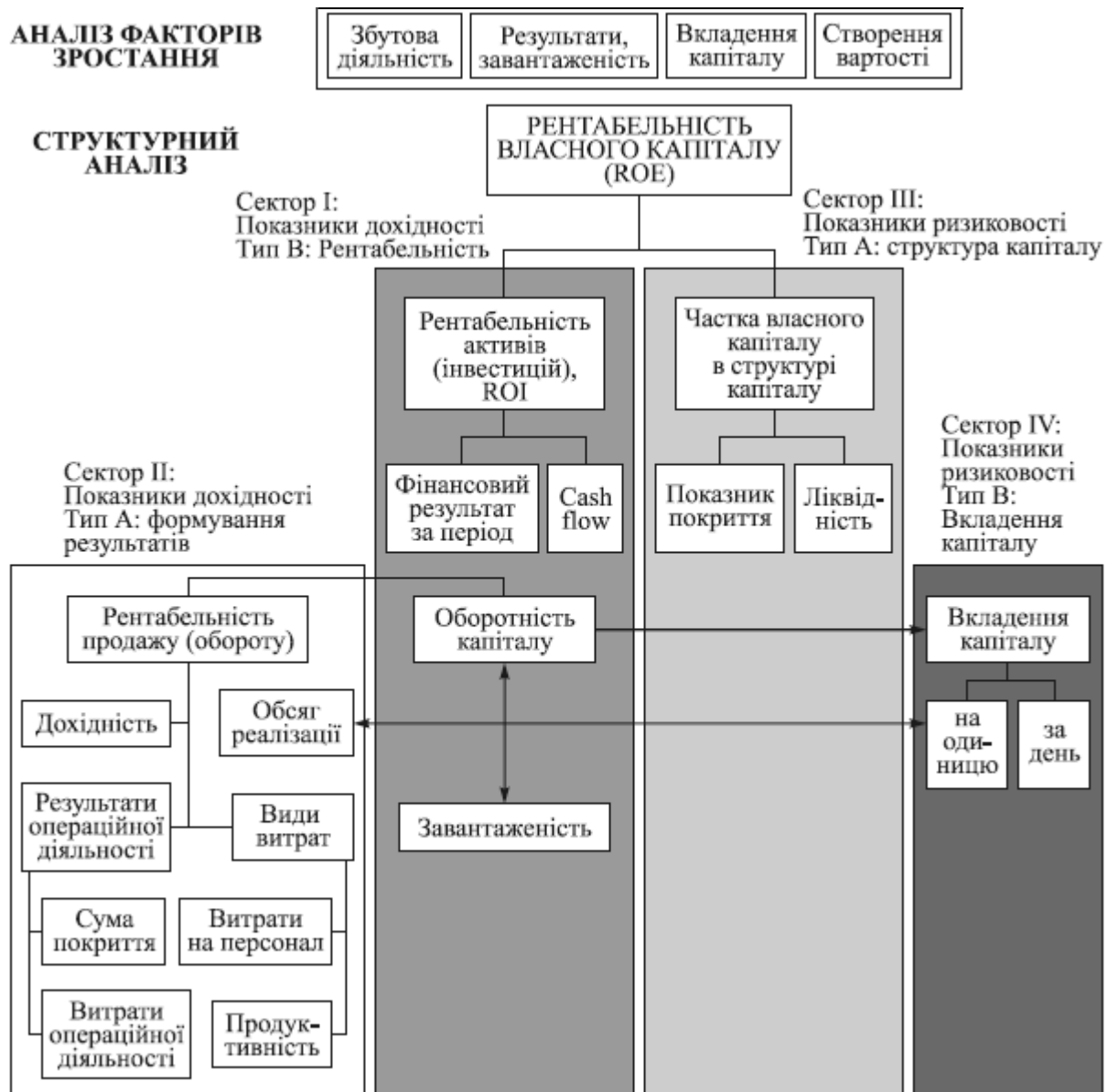
<b>Назва показника</b>	<b>Економічний зміст показника</b>
Оборот-нетто	це величина, яка відрізняється від загального обороту (брутто) на суми витрат при реалізації. Збільшення різниці між загальним і чистим оборотом свідчить про послаблення становища фірми на ринку і про зміни в структурі її клієнтів.
<i>Загальний обсяг виробництва</i>	це величина, в основі якої знаходиться чистий оборот з урахуванням зміни запасів готової продукції (збільшення чи зменшення). Вона характеризує собою результат діяльності на власному підприємстві.
<i>Попередній результат діяльності</i>	показник, який розраховується виходячи з загального обсягу продукції за мінусом витрат на придбання матеріалів та виробничих послуг зі сторони
<i>Сума покриття 1</i>	показник, який формується з загального прибутку, коли з нього вираховуються затрати на обробку і переробку стосовно до характеру замовлення. Вона показує, що залишається у вартості продукту, якщо покриваються залежні безпосередньо від виробництва витрати (виробничі витрати).
<i>Сума покриття 2</i>	величина, яка показує перевищення одержаного підсумку над затратами на організацію і підготовку виробництва групи I, які хоч і не залежать від міри зайнятості, проте можуть бути відповідно до причин, що їх викликають, розподілені за окремими об'єктами обліку (центр прибутку, центр затрат, групи продуктів і таке інше).
<i>Сума покриття 3</i>	величина, яка ідентична підсумку господарської діяльності підприємства. Цей підсумок є виробничою допоміжною величиною, що використовується для аналізу результату основної діяльності підприємства
<i>Результат діяльності</i>	це прибуток або збиток згідно з даними фінансової звітності
<i>Рух грошових коштів (готівки)</i>	дає змогу дати аналітичну оцінку динаміки стану та зміни фінансових коштів і джерел на підприємстві, завдяки чому стає можливим прогнозне планування фінансів.
<i>Рух загальних готівкових коштів (брутто)</i>	зумовлений результатами діяльності підприємства з поправкою на статті затрат, що не ведуть до витрат готівки. Це амортизаційні відрахування і калькуляційні затрати (наприклад, зарплата підприємців і калькуляційні відсотки).
<i>Рух чистих готівкових коштів (нетто)</i>	Здійснюється в тих випадках, коли оборот загальних готівкових коштів зменшується на затрати на інвестиції, поточні платежі і сплату податків, а також на поповнення оборотного капіталу, вилучення в дебіторську заборгованість і запаси або ж збільшується завдяки виторгу від продажу основних засобів, одержання кредиту або шляхом зменшення оборотного капіталу.

## Етапи проведення аналізу відхилень [37, 420]

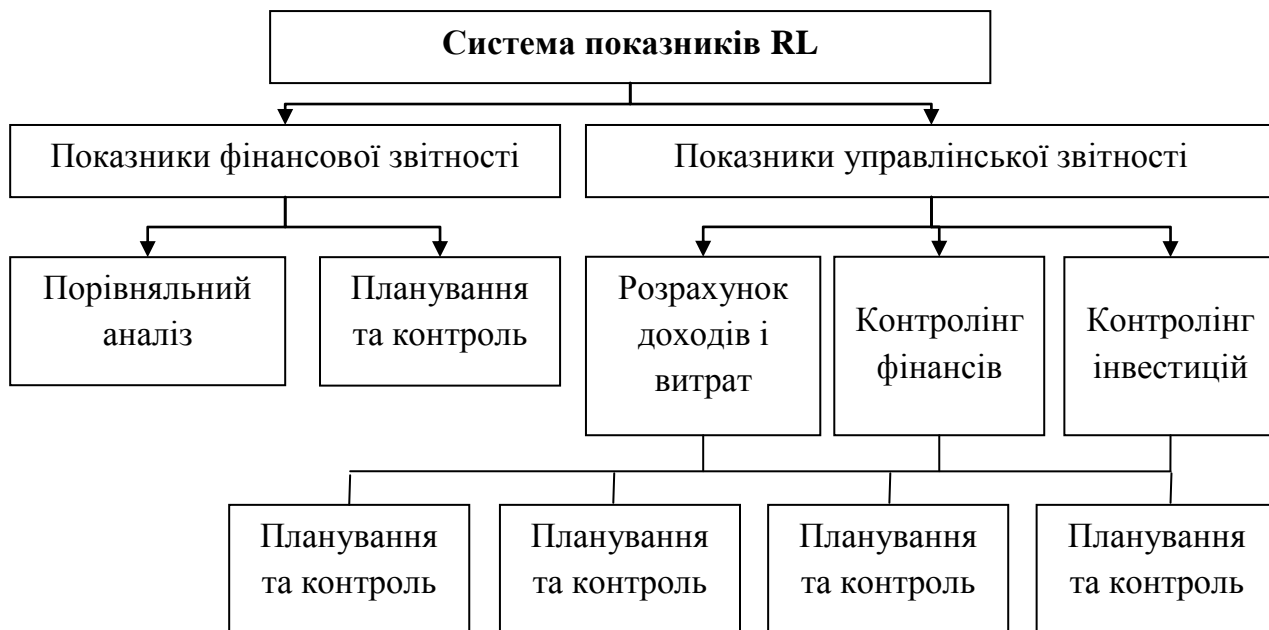
<i>Етап</i>	<i>Дії</i>
<b>Етап 1.</b> Результат	Виявляємо фактичний результат виконання прибутку і порівнюємо його з планом у абсолютних показниках (вартісному виразі) та у відносних (% виконання плану).
<b>Етап 2.</b> Оборот-брутто	Визначаємо відхилення загального обігу продажів (товарообігу) в абсолютному виразі та відсотках і робимо певні припущення щодо причин негативних відхилень (невиконання плану, відставання і т. д.).
<b>Етап 3.</b> Виробничі затрати	Виявляються відхилення в розрізі статей затрат не лише абсолютні, але й відносні (з урахуванням відсотка виконання плану).
<b>Етап 4.</b> Затрати на організацію і підготовку виробництва й збуту	Якщо на підприємстві простежується тенденція до неповної зайнятості, то постає питання про те, як керівництву підприємства (адміністрації) швидко і гнучко відрегулювати затрати на організацію і забезпечення виробництва з тим, щоб ліквідувати застійні явища цього блоку витрат, тобто домогтися зменшення цих витрат
<b>Етап 5.</b> Аналіз причин і факторів, що впливають на відхилення	а) загальний оборот (оборот-брутто); б) зміна запасів готової продукції і внаслідок цього її загального випуску; в) витрачання матеріалів, зарплати, транспортні витрати і т. п.; г) час виробництва тощо.



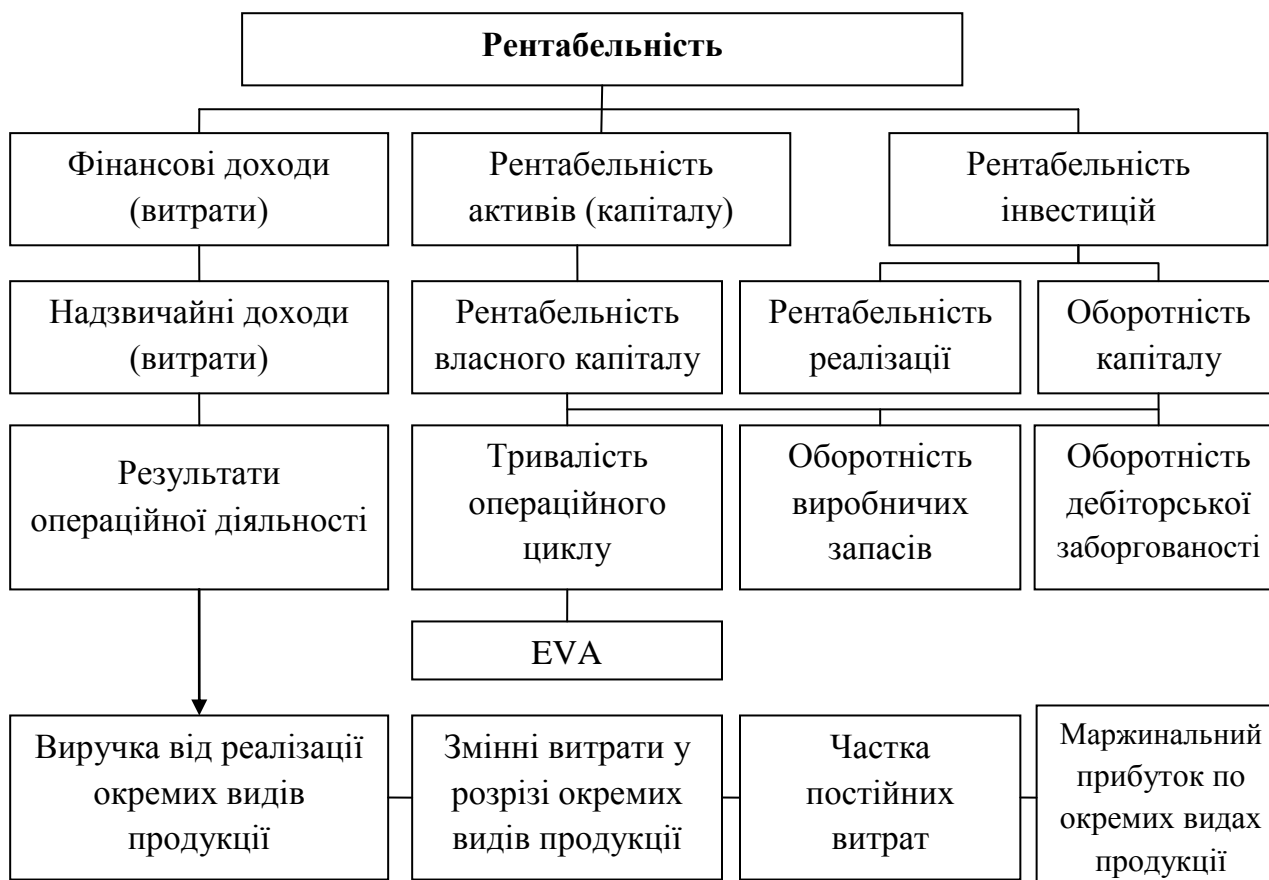
**Рис. 5.1. Система показників Дюпонт [90, 69]**



**Рис. 5.2. Базова структура системи показників ZVEI [90, 75]**



**Рис. 5.3. Показники RL у системі контролінгу [92, 163]**



**Рис. 5.4. Показники результативності в системі RL [92, 164]**





**Рис. 5.5. Компоненти системи мотивації [92, 145]**

**Таблиця 5.4**

**Критерії винагороди для ЦФВ**

<b>Тип ЦФВ</b>	<b>Критерії винагороди</b>
<b>Центр витрат</b>	1. Виконання бюджету виробництва, бюджету придбання сировини і матеріалів (за обсягами, асортиментом, цінами). 2. Дотримання встановлених термінів своєчасності постачання матеріалів. 3. Дотримання розробленої політики кредиторської заборгованості (умови розрахунків з постачальниками). 4. Виконання бюджету собівартості виробництва та реалізації продукції. Дотримання встановлених нормативів складських запасів сировини і матеріалів. 5. Виконання технологічних процесів (на основі нормативів) та профілактичних заходів (поточний ремонт та ТО засобів праці).
<b>Центр доходів</b>	1. Виконання бюджету продаж (за обсягами та асортиментом) 2. Дотримання встановленої політики дебіторської заборгованості (умови розрахунків зі споживачами) 3. Не перевищення лімітів контрольованих витрат (бюджет реклами, маркетингових досліджень тощо)
<b>Центр прибутку</b>	Поєднання в єдиному контурі критеріїв центру витрат і центру доходів, так як центр прибутку є відособленою бізнес-одиницею.
<b>Центри інвестицій</b>	1. Виконання бюджету капітальних вкладень (за обсягами та термінами) 2. Поєднання в єдиному контурі критеріїв центрів витрат та доходів в межах інвестиційного проекту



**Рис. 5.6. Технологічна модель формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу (МЦМП) підприємства [81, 88]**

**Таблиця 5.5**

**Класифікація типів принципал-агент відносин з високим потенціалом конфлікту інтересів [92, 140]**

ПРИНЦИПАЛ	АГЕНТ
Власники підприємства	Топ-менеджмент
Топ-менеджмент	Керівництво структурними підрозділами
Менеджмент	Персонал
Кредитори	Менеджмент, власники
Клієнти, замовники	Підприємство
Дрібні акціонери	Великі акціонери
Страхові компанії	Підприємство

## Контрольні питання та завдання:

1. Як виглядає класифікатор можливих причин і можливих винуватців відхилень?
2. Які ви знаєте результати діяльності підприємства?
3. У чому полягають недоліки використання показника прибутку як критерію ефективності діяльності?
4. Назвіть етапи аналізу відхилень.
5. Які ви знаєте найпоширеніші логічно-дедуктивні системи показників?
6. Назвіть завдання менеджменту щодо мотивації.
7. Які стимули використовують в процесі мотивації?

### Завдання 1

За даними таблиці 1 визначте фактори, що вплинули на зміну обсягу випуску товарної продукції підприємства, за допомогою методу ланцюгових підстановок

Таблиця 1

Дані для факторного аналізу зміни обсягу випуску товарної продукції

Показник	Умовне позначення	Базисний період	Звітний період	Абсолютні відхилення
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	ТП	704 000	648 000	- 56 000
Кількість верстатів, шт.	К	40	45	+ 5
Відпрацьовано годин одним верстатом	Г	220	160	- 60
Відпрацьовано верстато-годин усього	К · Г	8800	7200	- 1600
Випуск продукції за одну верстато-годину, грн.	П	80	90	+ 10

### Завдання № 2

На основі даних звітності здійсніть аналіз динаміки формування чистого прибутку підприємства. Зробіть відповідні висновки.

### Завдання № 3

На основі даних звітності необхідно здійснити аналіз рентабельності підприємства (визначити показники рентабельності продукції, рентабельності витрат, рентабельності власного капіталу, позикового капіталу, рентабельності необоротних та оборотних активів). Зробити відповідні висновки.

### Завдання № 4

Ключовим показником результативності центру відповідальності (ЦВ) є ЕВІТ. За оцінками керівника центру відповідальності у прогностному періоді підпорядкований йому підрозділ зможе вийти на рівень результативності в обсязі ЕВІТ = 350 тис. грн.

Для складання бюджетів на прогностний період керівник ЦВ має подати в центральний апарат контролінгу свій звіт щодо прогностних оцінок результатів діяльності. На підприємстві запроваджена схема мотивацій за Вайтцманом. Винагорода керівника ЦВ складається з:

- 1) фіксованої винагороди у розмірі 10 тис. грн;
- 2) бонусів за високі показники результативності (ЕВІТ), що закладені у бюджетах;
- 3) бонусів за перевиконання планових показників.

Параметри функції мотивації є заданими:  $\alpha_1 = 0,4$ ;  $\alpha' = 0,6$ ;  $\alpha_2 = 0,8$ .

Перед керівником ЦВ є кілька альтернатив:

1) подати оптимістичні прогнози (на рівні ЕВІТ = 400 тис. грн) та отримати бонус за високі планові показники;

2) подати песимістичні прогнози (на рівні ЕВІТ = 300 тис. грн) та отримати бонуси за перевиконання планів;

3) подати реалістичний прогноз.

Використовуючи систему Вайтцмана, розрахувати розмір матеріальної винагороди за кожною з альтернатив та обґрунтувати найвигідніший для керівника центру відповідальності варіант подання прогнозних розрахунків у центральний апарат контролінгу.

Побудувати графік матеріальної винагороди за різних варіантів планових розрахунків.

## ТЕМА 6. СИСТЕМА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

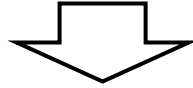
**Концепція управління вартістю компанії (value-based management, VBM)** – це побудова системи оцінки результатів діяльності на основі вартості та створення за цим інтегрованим показником важелів управління.

Таблиця 6.1

### Концепції вартісного управління підприємством

<b>Концепції управління, зорієнтовані на максимізацію ринкової вартості компанії</b>	
Концепція економічної доданої вартості (EVA)	стала результатом еволюційного розвитку парадигми визначення інтегрованих оціночних показників ефективності бізнесу
Підхід А. Домодарана	базується на модифікованому застосуванні методу дисконтованих доходів
Концепція Т. Коупленда, Т. Коллера та Дж. Муррина	акцентує увагу на одночасному застосуванні моделей дисконтованого грошового потоку та економічного прибутку
Концепція представника американської школи Т. Левіса (модель CFROI)	як показник управління вартістю компанії використовується рентабельність інвестицій, що розрахований на основі грошових потоків
Концепція російського дослідника С. Мордашова	базується на аналізі чутливості компонентів функціонуючого бізнесу (виручка від реалізації, скоригована на сплату відсотків, собівартість реалізованої продукції, темп зростання грошового потоку, тощо)
Концепція І. Єгерєва	базується на аналізі чутливості компонентів виробничого та фінансового циклів компанії

*Підходи до побудови системи фінансових показників*



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

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

**3-й.** Встановлюються нормативні величини показників для всієї компанії та для її структурних підрозділів

**Рис. 6.1.** Підходи побудови системи фінансових показників у VBM

## **Основні етапи аналізу грошових потоків підприємства**

### **Етап I**

Аналіз фінансової структури та руху грошових потоків. Розподіл грошових потоків за видами діяльності:

- склад та структура;
- притоку та відтоку.

### **Етап II**

Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Розрахунок показників оборотності грошових коштів:

- коефіцієнт оборотності фінансових активів;
- коефіцієнт закріплення грошових засобів;
- тривалість та кількість оборотів.

### **Етап III**

Загальний аналіз якості управління ресурсами. Розподіл показників, що характеризують:

- достатність чистого грошового потоку;
- збалансованість грошових потоків;
- ефективність використання грошових потоків.

Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку ( $K_d$ ):

$$K_d = \frac{ЧГП}{(ПК + \Delta MOA + D)}$$

де ПК – виплати на обслуговування позикового капіталу;

$\Delta MOA$  – приріст залишків матеріальних оборотних активів за поточний період;

D – виплачені за поточний період дивіденди.

Коефіцієнт реінвестування грошових потоків:

$$K_i = \frac{ЧГП - D}{\Delta ПА}$$

де  $\Delta ПА$  – приріст необоротних активів.

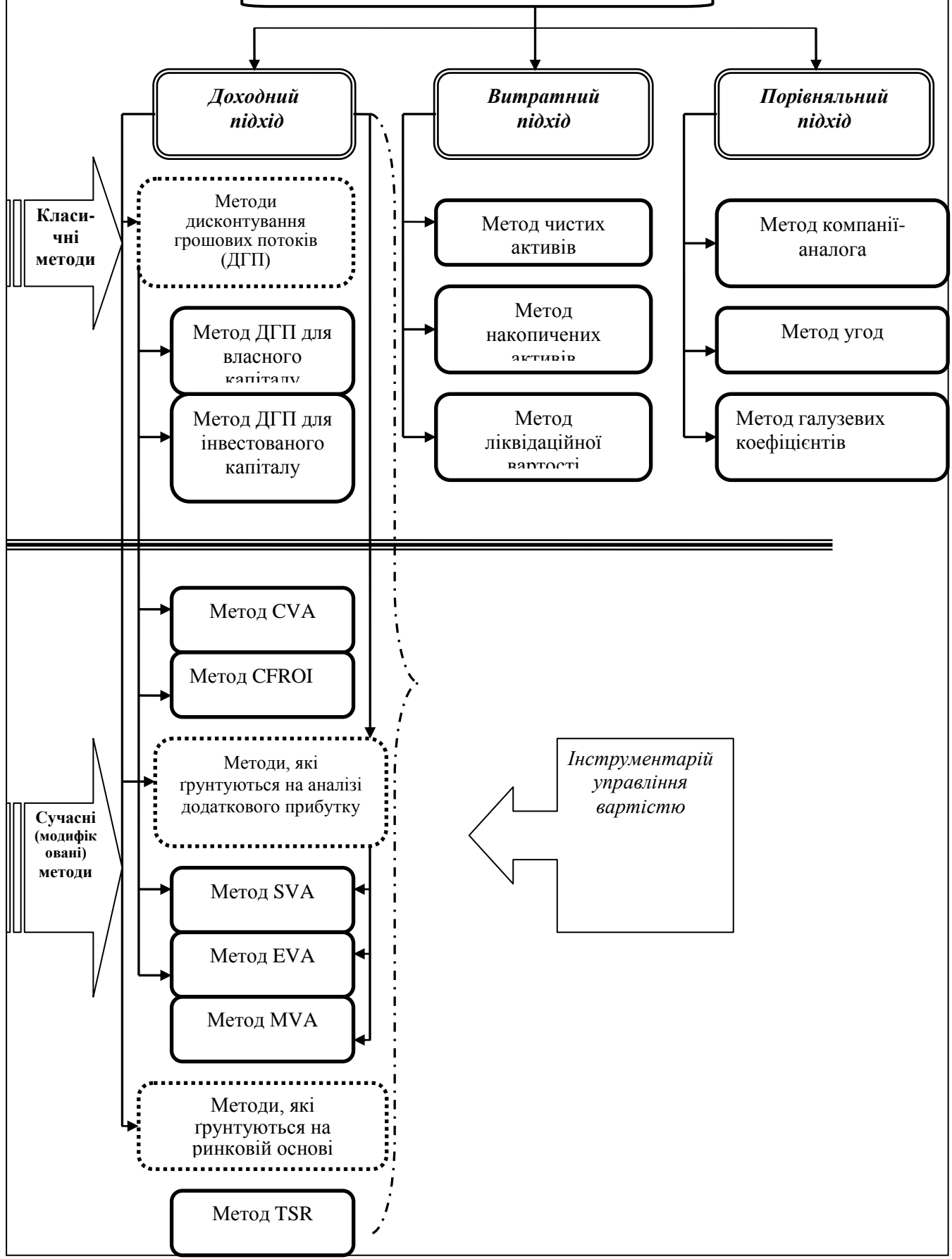
### **Етап IV**

Аналіз грошових потоків (факторна модель):

- формування факторної моделі;
- виявлення ступеню найважливіших факторів впливу на якість грошових потоків.

**Рис. 6.2. Етапи оцінки грошових потоків підприємства**

# МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА





*Інструменти VBM*

DCF: дисконтування Cash-flow (Раппапорт, Копеланд, McKinsey)	Cash-flow-ROI (Boston Consulting Group), Cash Value Added (CVA)	EVA (Stern/Stewart), MVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення прогнозного періоду</li> <li>- планування показника Free Cash-flow (FCF);</li> <li>- застосування формули "довічної ренти" для розрахунку залишкової вартості;</li> <li>- орієнтація на ринок капіталів при визначення ставки дисконтування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CFROI = (валовий CF – амортизація) / валовий обсяг інвестицій;</li> <li>- CVA = (CFROI – WACC) × валовий обсяг інвестицій;</li> <li>- показує різницю між фактичним (плановим) обсягом операційного CF та очікуваним капіталодавцями (за якого можливе надання капіталу).</li> <li>- орієнтація на ринок капіталів при визначення вартості капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EVA = NOPAT – WACC * CI = (ROA – WACC) * CI коригуючі проводки;</li> <li>- MVA представляє ринкову оцінку майбутніх EVA компанії</li> <li>- коригування WACC на податковий мультиплікатор;</li> <li>- орієнтація на ринок капіталів при визначення вартості капіталу</li> </ul>

**Дохідний підхід оцінки вартості підприємства: пряма, непряма капіталізація доходу, дисконтування економічної доданої вартості**

Оцінка вартості підприємства з використанням дохідного підходу ґрунтується на визначенні теперішньої вартості очікуваних вигід (доходів, грошових потоків) від володіння корпоративними правами підприємства.



**Рис. 6.3. Класифікація методів оцінки за дохідним підходом [91]**

Згідно з методом дисконтування грошових потоків вартість об'єкта оцінки порівнюється до сумарної теперішньої вартості майбутніх чистих грошових потоків (Cash-flow) або дивідендів, які можна отримати в результаті володіння підприємством, зменшеної на величину зобов'язань підприємства та збільшеної на вартість надлишкових активів.



**Рис. 6.4. Підходи до визначення вартості підприємства**

Для здійснення розрахунків методом непрямой капіталізації доходу слід визначитися з **чотирма базовими величинами**:

1. Часовий горизонт, на який поширюватимуться розрахунки (прогнозний період).
2. Обсяг очікуваного *Cash-flow* (або дивідендів) у розрізі окремих прогнозних періодів.
3. Ставка дисконтування, яку слід використовувати для приведення майбутніх грошових потоків до теперішньої вартості.
4. Залишкова вартість підприємства.

$$ВПн = \sum_{t=1}^n \frac{FCFt}{(1+r)^t} + \frac{ЗВП}{(1+r)^t} + НА - ПК$$

де ВПн — чиста (нетто) вартість підприємства на дату оцінки;

$FCFt$  — сумарна величина операційного та інвестиційного *Cash-flow* в періоді  $t$ ;

ЗВП — залишкова вартість підприємства в періоді  $n$ ;

НА — надлишкові активи;

$r$  — коефіцієнт, який характеризує ставку дисконтування ( $r = WACCs/100$ ).

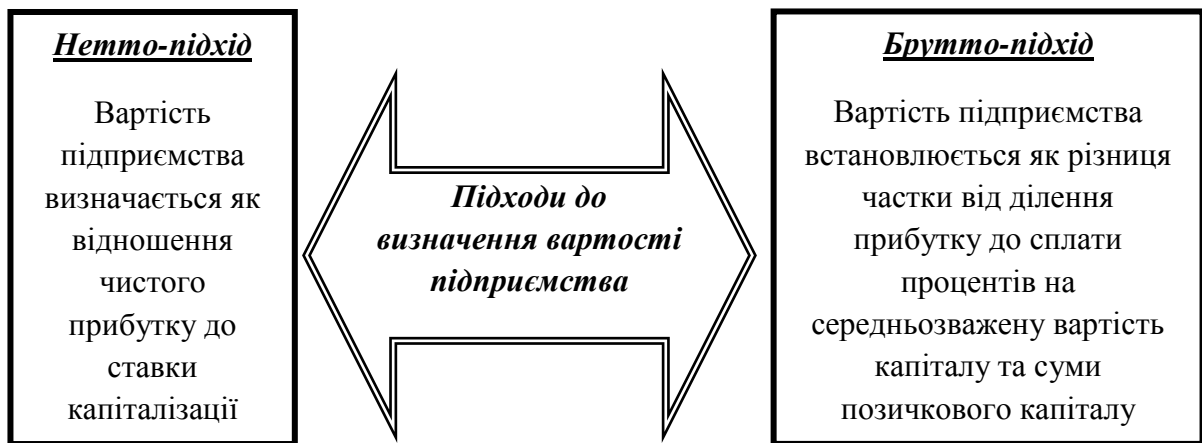
### **Метод прямої капіталізації доходів**

$$ВПк = \frac{\Pi}{Квк}$$

де ВПк — вартість підприємства за методом капіталізації доходу;

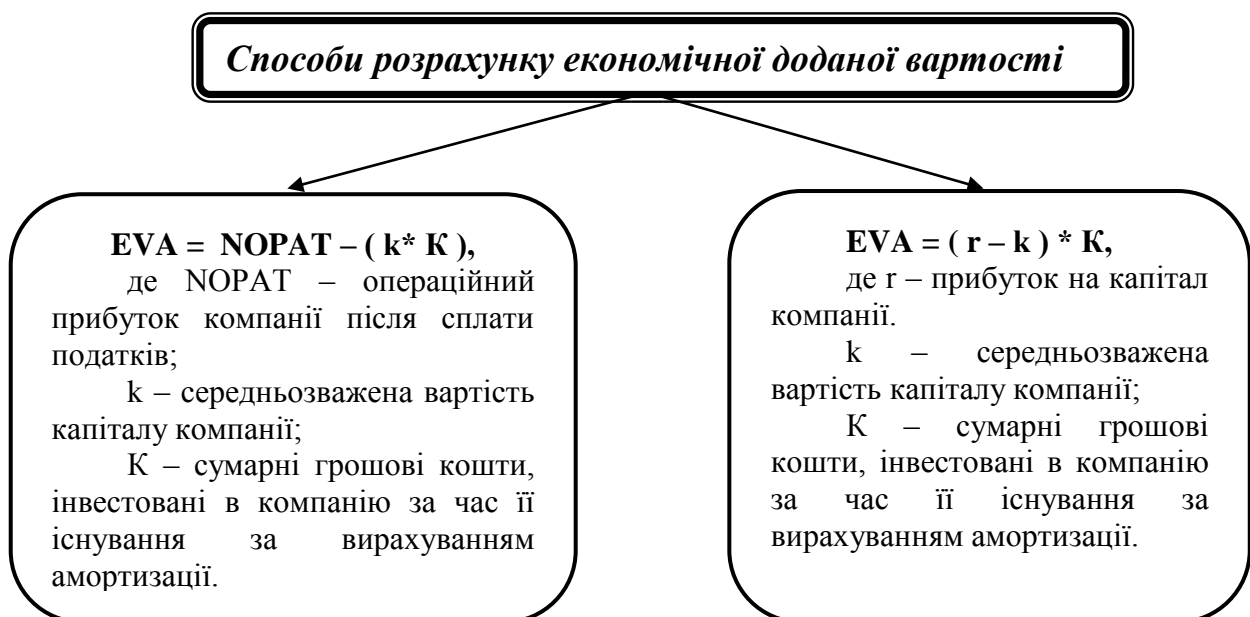
$\Pi$  — очікувані доходи підприємства, які підлягають капіталізації (прибуток до оподаткування, чистий прибуток або FCF);

Квк — ставка капіталізації (дорівнює ставці вартості власного капіталу).



**Рис. 6.5. Оцінка вартості за нетто- та брутто-підходами**

Серед показників оцінки результативності фінансово-інвестиційної діяльності компаній, які протягом останніх років найчастіше згадувалися в економічній літературі і професійних періодичних виданнях, одним з найпопулярніших показник, який отримав назву економічна додана вартість (Economic Value Added – EVA).



**Рис. 6.6. Методи розрахунку показника EVA**

Якщо  $EVA > 0$  → компанія приносить прибуток, який перевищує витрати на капітал, що є основою створення вартості, тобто компанія створює додаткову вартість

Якщо  $EVA < 0$  → компанія руйнує раніше створену вартість.

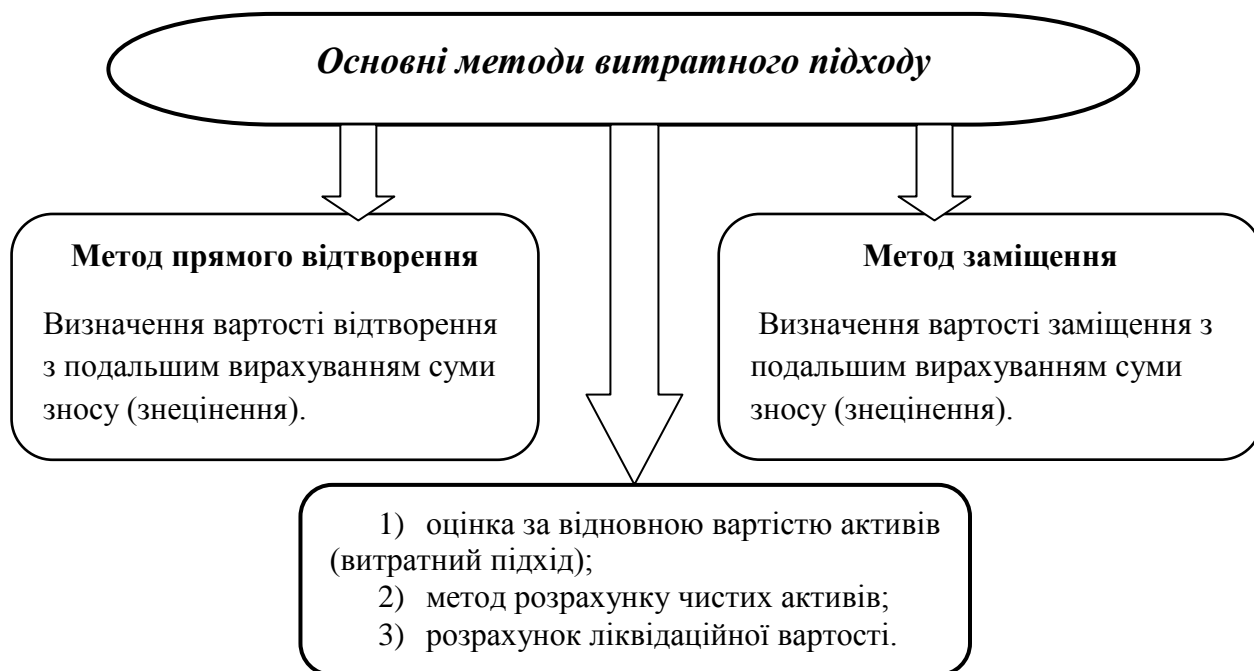
Таблиця 6.3

## Порівняння ключових показників прибутковості компанії

Показники	Параметри порівняння		
	Врахування очікувань	Рівень складності показника	Можливість створення системи драйверів (факторів)
Залишковий чистий прибуток (RE)	Не включені	Низький. Простий для розрахунку та розуміння на всіх рівнях менеджменту	Висока. Просто розкладається на систему драйверів, яка може бути використана на всіх рівнях управління
Залишковий операційний прибуток (ReOI)	Включені частково через визначення очікуваної структури капіталу і, відповідно, ставки kw	Низький. Простий для розрахунку та розуміння на всіх рівнях менеджменту	Висока. Просто розкладається на систему драйверів для всіх рівнів управління
Додана економічна вартість (EVA)	Включені частково через визначення очікуваної структури капіталу і, відповідно, ставки kw	Середній. Коригування на капітальні еквіваленти значно ускладнюють показник	Висока. Просто розкладається на систему драйверів, яка може бути використана на всіх рівнях управління
Додана ринкова вартість (MVA)	Враховані	Середній. Розуміння ринкової вартості як дисконтованого потоку ускладнює як розрахунок, так і розуміння показника	Низька. Агрегований показник характеризує результати діяльності на корпоративному рівні
Рентабельність інвестицій (CFROI)	Враховані	Дуже високий. Складний як для розрахунку, так і для розуміння	Низька. Складно коректно розкласти на систему драйверів
Додана акціонерна вартість (SVA)	Враховані	Висока. Складний як для розрахунку, так і для розуміння	Висока. Система драйверів формується просто та може бути доведена до всіх рівнів управління
Додана грошова вартість (CVA)	Включені частково через механізм економічної амортизації	Середня. Складність привносить правильне розуміння амортизації	Висока. Система драйверів ” формується просто та може бути доведена до всіх рівнів управління
Загальна акціонерна віддача (TSR)	Враховані	Низький, так як базується на реальних ринкових параметрах	Низька. Агрегований показник характеризує результати діяльності на корпоративному рівні

## Характеристика майнового (витратного) підходу

Згідно з *майновим підходом* вартість підприємства розраховується як сума вартостей усіх активів (основних засобів, запасів, вимог, нематеріальних активів тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов'язань.



**Рис. 6.7. Методи оцінки вартості підприємства за витратним підходом**

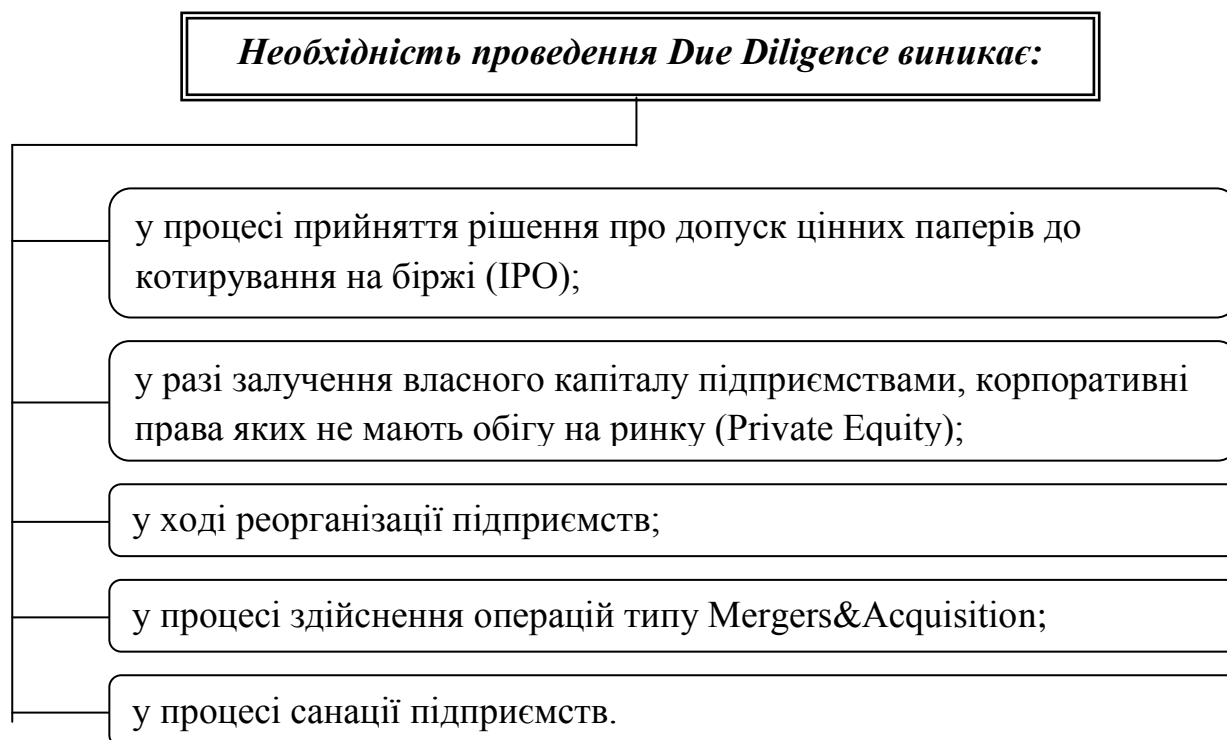
### *Швейцарський метод середньої оцінки*

$$ВПс = \frac{2ВПк + ВПа}{3} .$$

де ВПс — вартість підприємства, розрахована за методом середньої оцінки;

ВПа — вартість підприємства, розрахована на базі оцінки активів.

**Due Diligence** означає глибокий і комплексний аналіз всіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства: організаційних, правових, фінансових, маркетингових, податкових, політичних, ринкових, технологічних та інших.



**Рис. 6.8. Передумови застосування процедури Due Diligence**

**Таблиця 6.4**

**Типовий порядок проведення Due Diligence**

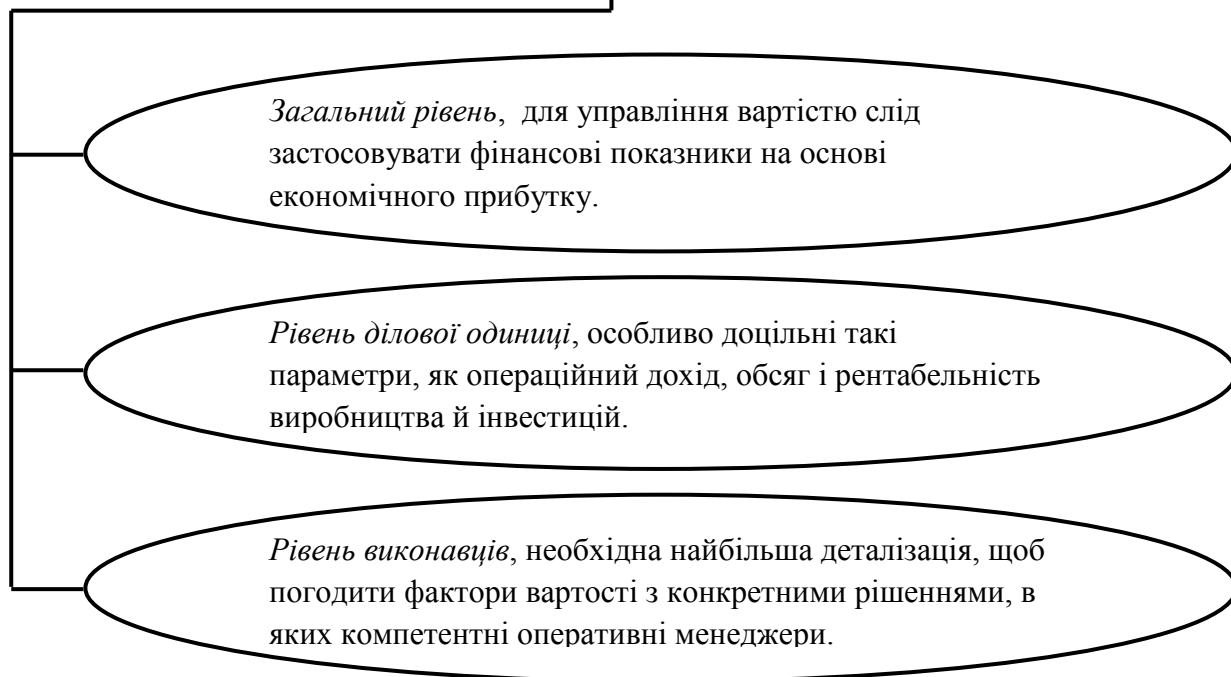
Етап	Зміст робіт
1. Підготовка аудиту	Вибір таргет-підприємства Визначення цілей DD Формування команди експертів для проведення аудиту Розробка плану аудиту (пріоритети, обсяг, опис робіт, часові рамки) Оцінка наявної документації (зовнішніх джерел інформації) Розробка відповідних анкет для опитування менеджменту та персоналу підприємства (у разі необхідності)
2. Проведення аудиту	Ознайомлення з менеджментом та співбесіди з персоналом Огляд підприємства та аналіз наявної на підприємстві документації Перевірка пріоритетних генераторів вартості Попередня оцінка результатів аудиту Обговорення попередніх результатів з менеджментом таргет-підприємства
3. Обробка результатів аудиту	Детальний аналіз і та комплексна оцінка підприємства Перевірка прогнозів cash-flow, відображених у фінансових планах. Розробка меморандуму за результатами DD. Розробка пропозицій щодо вирішення можливих проблем, пов'язаних з аквізицією Розробка плану здійснення трансакції

## Різновиди Due Diligence та їх характеристика

Елементи Due Diligence	Зміст
<b>Фінансовий</b> (Financial DD)	Концентрація на перевірці фінансової діяльності, бухгалтерського обліку, систем планування та внутрішнього контролю підприємства. Аналізу підлягають ключові позиції звітності, планових та бюджетних розрахунків. Особлива увага при цьому звертається на так звані „Value Drivers” (фактори вартості), такі як ставка дисконтування, прогнози реалізації, звітні та прогнозні показники CF, чистого прибутку тощо). Отримана аналітична інформація служить основою для оцінки вартості підприємства, що є базою для переговорів на предмет покупної ціни об’єкту Due Diligence.
<b>Юридичний</b> (Legal DD)	Аналізуються найбільш істотні правові аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Вивчаються питання, пов’язані з відповідністю діяльності антимонопольному законодавству, вимогам щодо ліцензування окремих видів діяльності, ризиками відповідальності, виконанням договірних зобов’язань, інші юридичні аспекти.
<b>Податковий</b> (Tax DD)	Перевірці підлягають усі податкові аспекти здійснення запланованої трансакції. Аналізуються податкові декларації, розрахунки та інші документи, що характеризують фактичні та планові платежі підприємства щодо загальнодержавних та місцевих податків і зборів. Оцінюється вплив на податкове навантаження інвестора можливої операції M&A чи реорганізації. Головною метою податкового DD є оцінка усіх податкових ризиків, пов’язаних з можливим вкладанням коштів у підприємство.
<b>Комерційний</b> (Commercial DD)	В процесі перевірки комерційної сфери аналізу підлягають ринкові та технологічні фактори діяльності підприємства, зокрема, проводиться галузевий аналіз, оцінка ситуації підприємства на ринку, продуктовий аналіз та оцінка наявних технологій.
<b>Організаційний</b> (Organisation & Human Resources DD)	Оцінюється якість менеджменту і персоналу, культура бізнес-процесів та управлінська культура, організаційна структура та можливості її удосконалення, системи мотивації персоналу та підвищення кваліфікації тощо.
<b>Екологічний</b> (Environmental DD)	Перевіряються всі екологічні питання, вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище, шкідливі викиди, наявні та можливі штрафи, тенденції щодо змін законодавства у цій сфері
<b>Політичний</b> (Political DD)	Аналізу підлягають політичні ризики, пов’язані як з діяльністю таргет-підприємства, так і політичні ризики, які загрожують здійсненню відповідної трансакції.



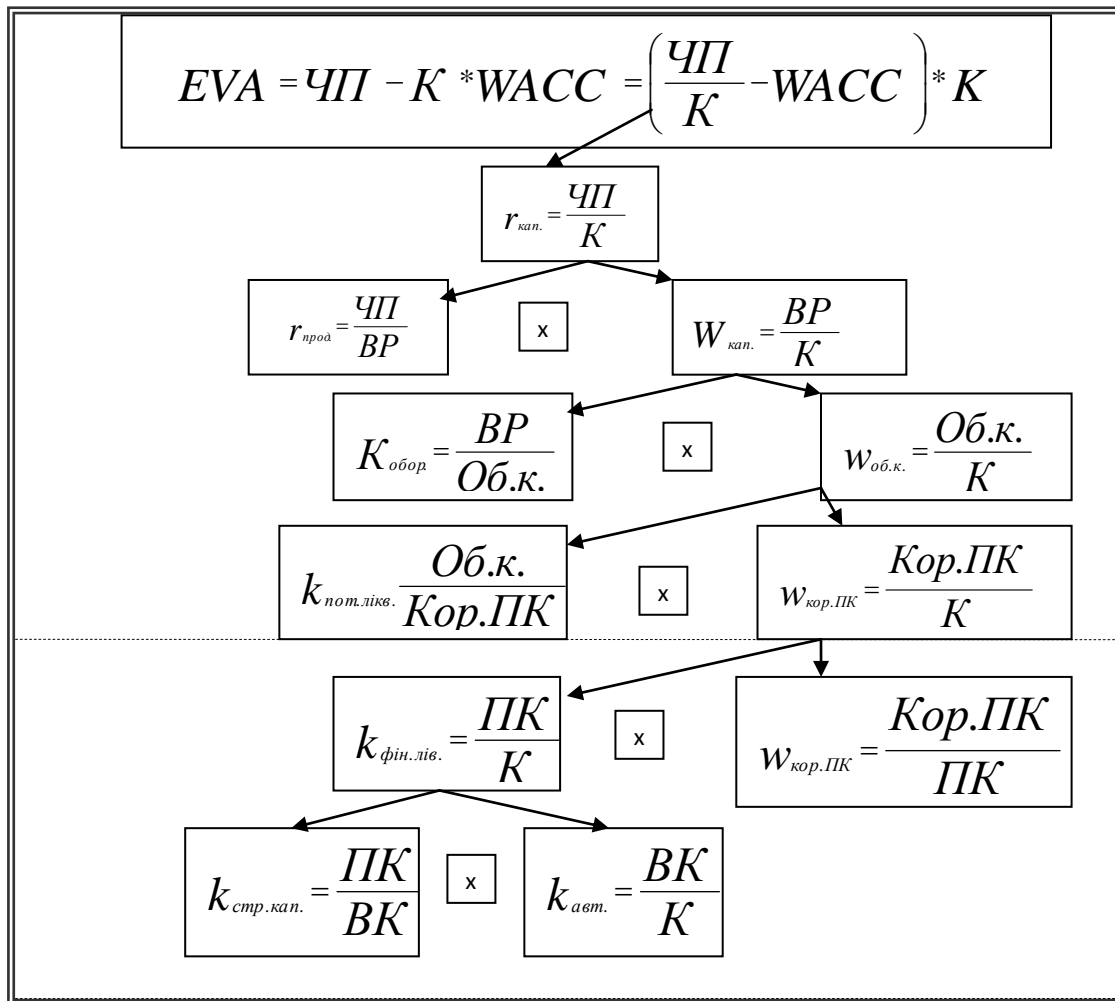
## Ранжування внутрішніх факторів вартості за рівнями



**Рис. 6.9.** Рівні управління вартістю компанії

<b>Фінансові показники</b>					
20-ті рр. XX ст.	70-ті рр. XX ст.	80-ті рр. XX ст.	90-ті рр.. XX ст. – початок XXI ст.		
– модель Дюпона;  –ROI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESP;</li> <li>• ROE;</li> <li>• RONA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MV/BV;</li> <li>• RONA;</li> <li>• (CF)</li> </ul>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>VBM</b>                              – EVA;                              – MVA;                              – SVA;                              – CVA;                              – CFROI;                              – RIM                         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>BSC</b>                              показники                              в чотирьох                              проєкціях:                              – фінанси;                              – клієнти;                              – бізнес-процеси;                              – персонал                         </td> </tr> </table>	<b>VBM</b> – EVA; – MVA; – SVA; – CVA; – CFROI; – RIM	<b>BSC</b> показники в чотирьох проєкціях: – фінанси; – клієнти; – бізнес-процеси; – персонал
<b>VBM</b> – EVA; – MVA; – SVA; – CVA; – CFROI; – RIM	<b>BSC</b> показники в чотирьох проєкціях: – фінанси; – клієнти; – бізнес-процеси; – персонал				

**Рис. 6.10.** Орієнтовні фінансові показники, що використовуються у вартісно-орієнтованому менеджменті



**Рис. 6.11. Драйвери створення вартості підприємства**

$ЧП$  – чистий прибуток;

$K$  – інвестований (функціонуючий) капітал;

$WACC$  – середньозважена вартість капіталу;

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

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

$ВР$  – виручка від реалізації;

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

$Об.к.$  – оборотний капітал;

$ПК$  – позиковий капітал;

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

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

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

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

$k_{фин.лів.}$  – коефіцієнт фінансового лівереджу;

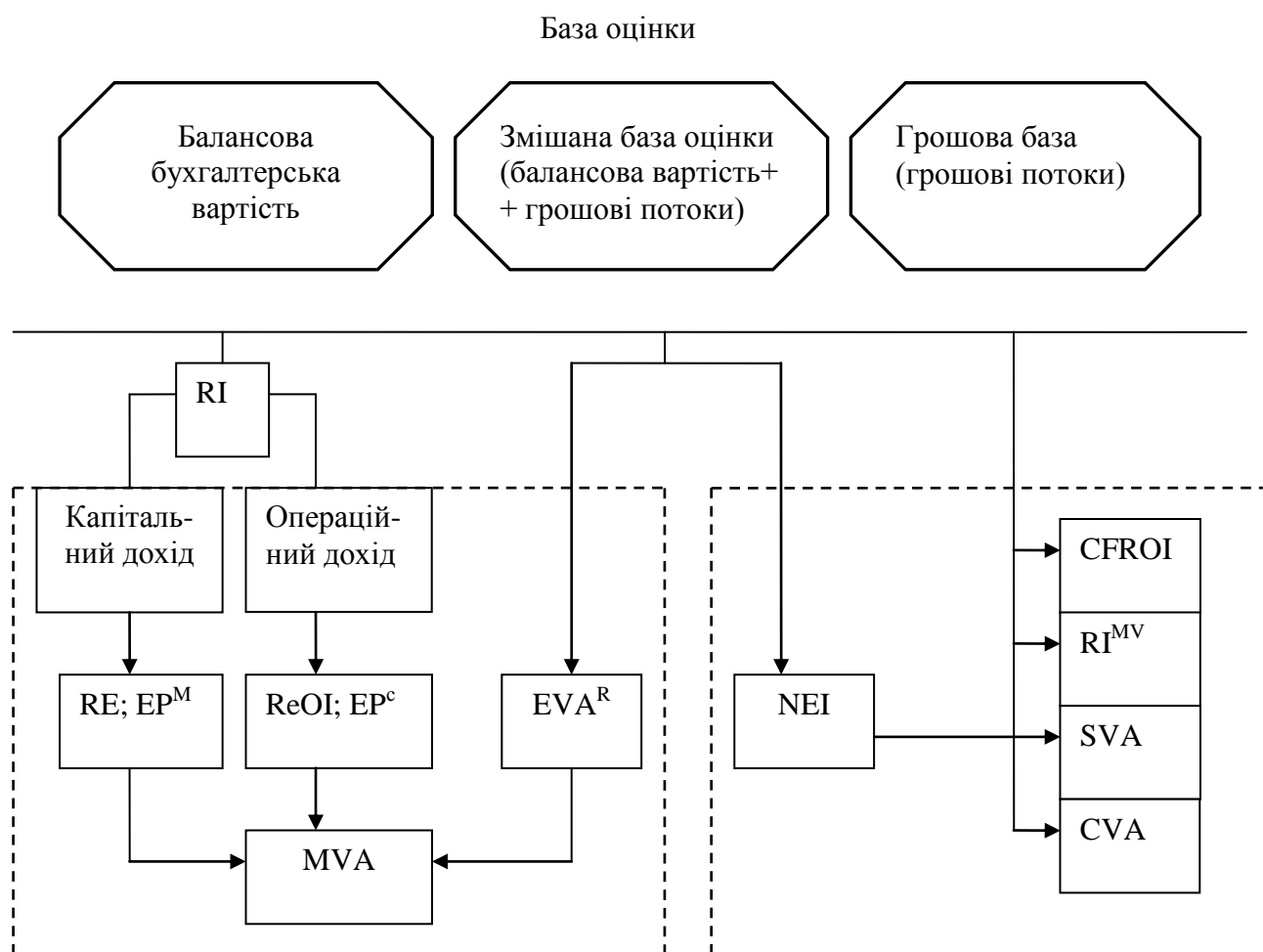
$k_{стр.кап.}$  – коефіцієнт структури капіталу;

$k_{авт.}$  – коефіцієнт автономії;

$Кор.ПК$  – короткостроковий позиковий капітал;

$ВК$  – власний капітал

## ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНІ (VBM) ПОКАЗНИКИ



**Рис. 6.12. Ключові показники VBM**

### Контрольні питання та завдання:

#### Завдання 1

Оцінити вартість підприємства методом дисконтування Cash-flow, якщо ставка очікуваних доходів інвесторів за вкладення коштів у власний капітал становить 18 %, а кредитори готові надати позички в середньому за ставкою 23 %. Власний капітал становить 400 тис. грн., а позичений – 500 тис. грн. Для розрахунків використати інформацію, наведену в таблиці 1.

Як зміниться вартість підприємства, якщо ставка дисконтування зросте на 1 %.

Таблиця 1

Вихідні дані для визначення вартості підприємства

тис. грн.

Показники	Факт	План					
		1	2	3	4	5	6
Операційний Cash-flow	100	105	110	120	115	110	110
Інвестиційний Cash-flow	10	-15	-10	50	-20	10	10

Free Cash-flow							
Залишкова вартість підприємства							
Теперішня вартість FCF та залишкова вартість підприємства							

### Завдання № 2

Визначити вартість підприємства методом капіталізації його доходів, якщо:

- власний капітал — 600 тис. грн.;
- позичковий капітал — 900 тис. грн.;
- стабільний прогнозований обсяг чистого прибутку — 80 тис. грн.;
- плата за користування позичковим капіталом — 25 % річних;
- інвестор готовий вкласти кошти в корпоративні права підприємства за мінімальної ставки дохідності в 27 %.

### Завдання № 3

Використовуючи інформацію, яка міститься у балансі підприємства та у звіті про фінансові результати, розрахувати показник економічної доданої вартості, якщо середньозважена вартість капіталу складає 18 %.

### Завдання № 4

Оцініть всіма можливими методами ринкову вартість підприємства А, корпоративні права якого не мають обігу на ринку. Минулого місяця на ринку було продане подібне за якісними і кількісними параметрами підприємство Б за 3 млн. грн., яке веде свою діяльність у тому самому секторі ринку. Для розрахунків використати інформацію з таблиці 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для визначення вартості підприємства

№ п/п	Показники	Підприємство А	Підприємство Б
1.	Статутний капітал, тис. грн.	3000	2500
2.	Власний капітал, тис. грн.	4500	4000
3.	Коефіцієнт заборгованості	2,7	2,85
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	1200	1000
5.	Операційний Cash-flow, тис. грн.	1400	1200
6.	Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	15000	12000
7.	Відновна вартість активів, тис. грн.	16000	12000
8.	Капіталізована вартість доходів, тис. грн.	4800	4000

### Питання для обговорення:

1. Дью діліженс як інструмент зменшення інформаційних ризиків.
2. Система факторів (драйверів) створення вартості підприємства.
3. Визначення важелів вартості бізнесу.
4. Класифікація вартісних показників.
5. Вартісно-орієнтовані концепції контролінгу: концепція Раппапорта; концепція Коупленда/ Коллера/ Мурина; концепція Стерна-Стюарта; концепція Левиса.
6. Принципи забезпечення зростання вартості підприємства А.Раппапорта.
7. Ринковий (порівняльний) підхід в оцінці вартості підприємства.

## ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ТА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

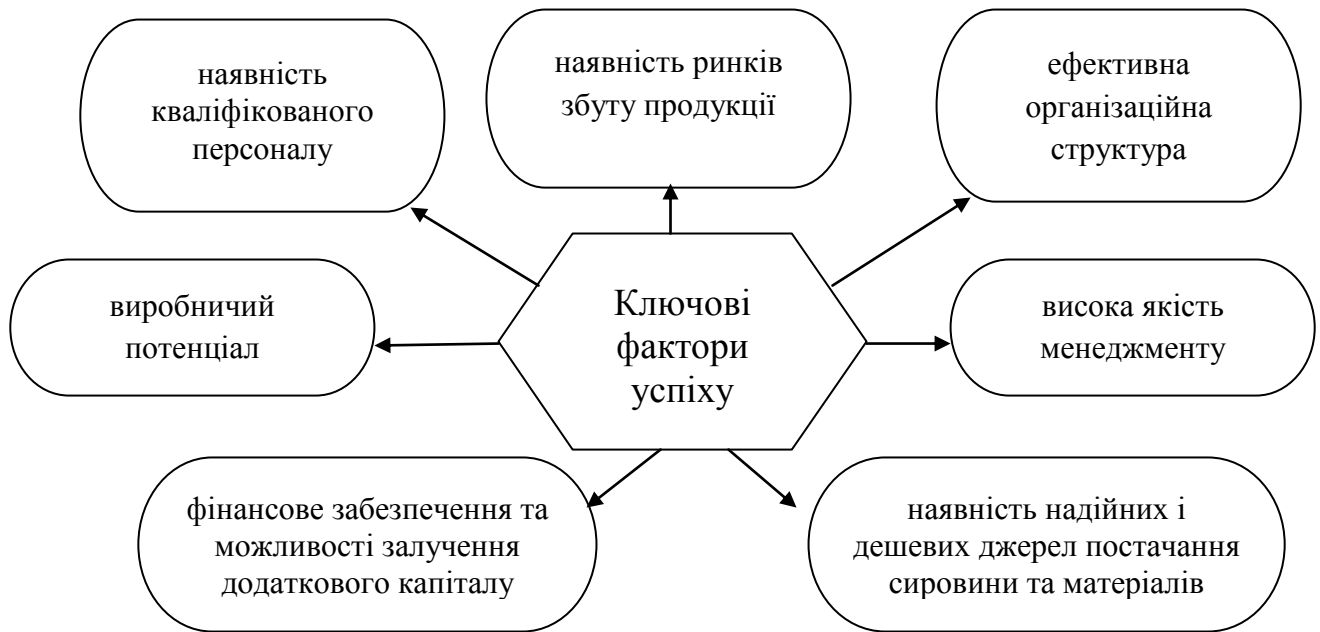
**Таблиця 7.1**

### Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

Ключові ознаки	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Концептуальна ідея	Робити правильну справу	Робити справу правильно
Структурованість проблем	Проблеми слабо структуровані	Проблеми добре структуровані
Часовий горизонт	Довго- та середньостроковий	Переважно короткостроковий
Основні контрольні індикатори	Потенціал успіху (наприклад, частка ринку, рейтингова позиція тощо)	Фінансові (прибуток, рентабельність, ліквідність)
Інформаційні джерела	Переважно зовнішні	Переважно внутрішні
Фокус процедур	Націленість на майбутнє (реалізація потенціалу)	Націленість на поточні результати



**Рис. 7.1. Основні завдання стратегічного фінансового контролінгу**



**Рис. 7.2. Ключові фактори успіху компанії**



**Рис. 7.3. Інструменти стратегічного фінансового контролінгу**

- Підвищення кредитоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства;
- Вдосконалення системи фінансових відносин підприємства: з банками, постачальниками, споживачами, податковими органами тощо;
- Поліпшення репутації підприємства як надійного фінансового партнера;
- Дотримання правил фінансування підприємства

**Немонетарні цілі**

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЦІЛІ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Монетарні цілі**

**Орієнтовані на прибуток і рентабельність**

- досягнення визначених темпів зростання прибутку;
- досягнення певного рівня реалізації;
- досягнення певного рівня рентабельності активів;
- досягнення певного рівня рентабельності власного капіталу;
- досягнення певного рівня чистого прибутку;
- досягнення певного рівня рентабельності продажу

**Орієнтовані на Cash-flow**

- досягнення певного рівня операційного *Cash-flow*;
- забезпечення необхідного в окремих періодах FCF;
- забезпечення певного співвідношення *Cash-flow* та власного капіталу;
- досягнення визначеного рівня чистої *Cash-flow* маржі;
- забезпечення певного рівня *Cash-flow*, приведенного до теперішньої вартості

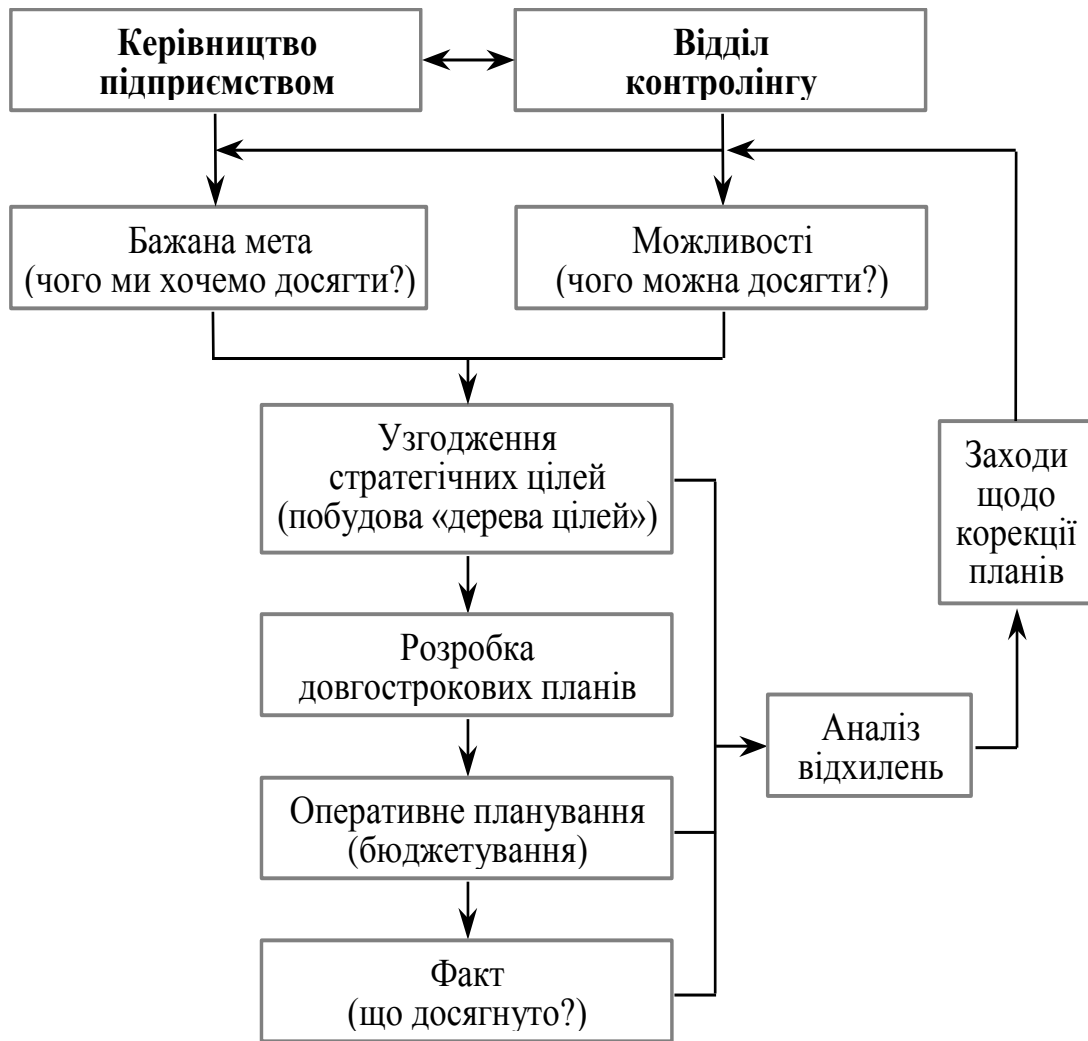
**Орієнтовані на ліквідність**

- дотримання критеріїв фінансової рівноваги;
- досягнення певного рівня робочого капіталу та показника покриття;
- забезпечення стабільної платоспроможності;
- формування певного стабільного обсягу ліквідних резервів

**Орієнтовані на зростання вартості підприємства та корпоративних прав**

- досягнення певного рівня балансової вартості активів підприємства;
- досягнення певного рівня власного капіталу;
- забезпечення визначеного обсягу прихованих резервів;
- забезпечення певного рівня ринкової вартості корпоративних прав;
- забезпечення певного рівня дивідендів

**Рис. 7.4. Приклад класифікації фінансово-економічних цілей підприємства [91, 410]**



**Рис. 7.5. Порядок планування в рамках системи контролінгу [91, 411]**



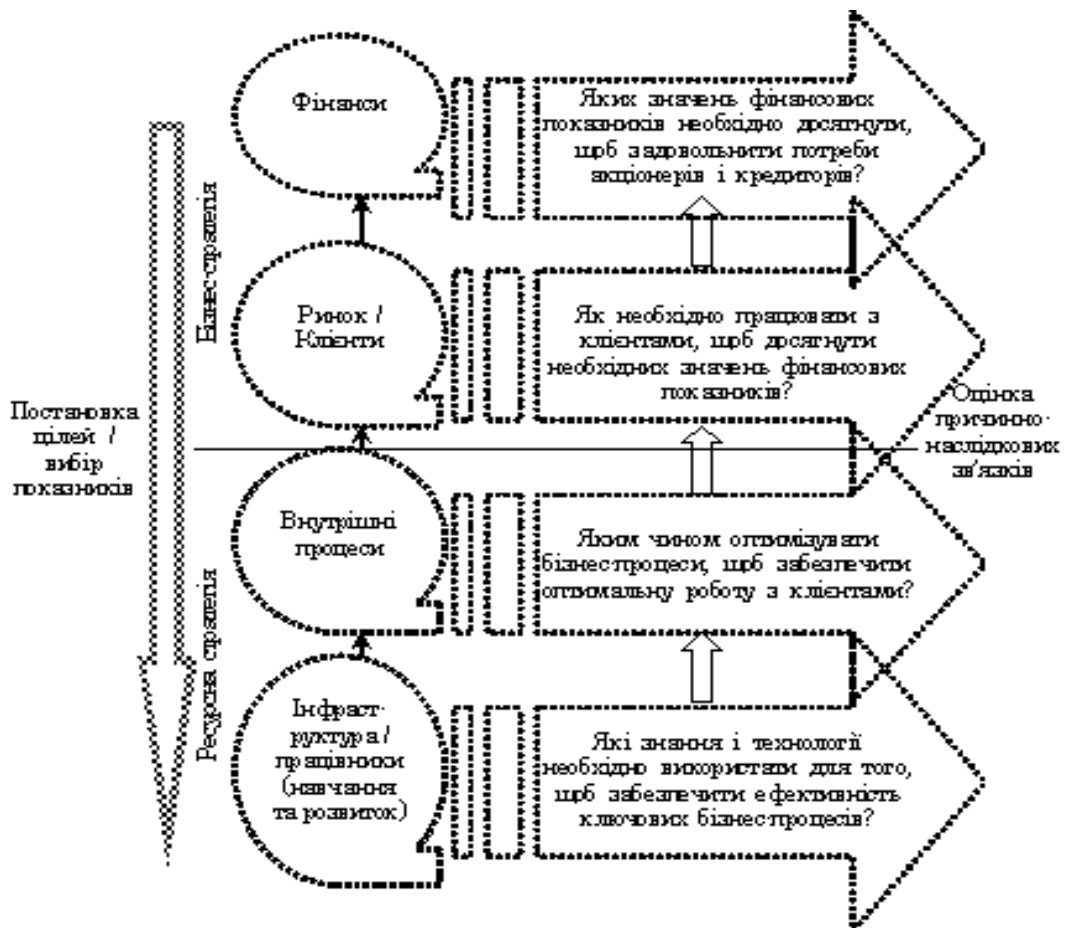
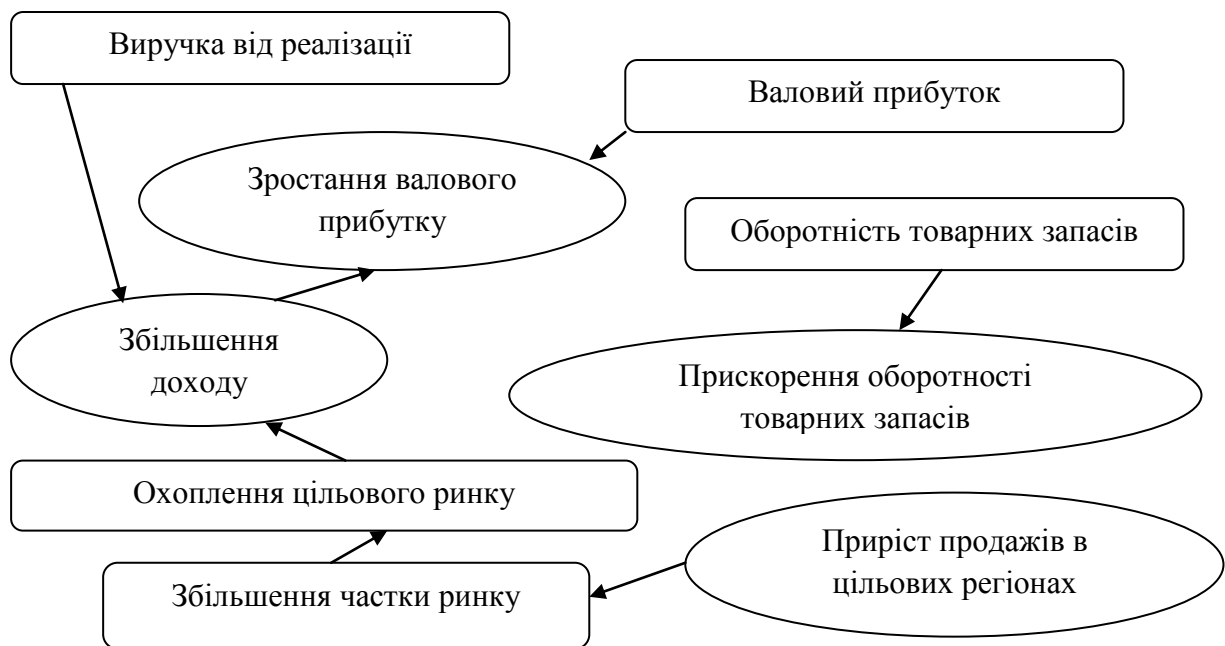


Рис. 7.6. Структура збалансованої системи показників (BSC)



Рис. 7.7. Сфери оперування системи збалансованих показників за Д. Нортоном та Р. Капланом



**Рис. 7.8. Приклад стратегічної карти**

<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кваліфікований інженерно-технічний персонал;</li> <li>– низькі витрати на заробітну плату;</li> <li>– наявність власних виробничих споруд;</li> <li>– прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– інертність і зловживання керівництва підприємства;</li> <li>– крадіжки на виробництві;</li> <li>– застарілий асортимент продукції;</li> <li>– висока енергомісткість продукції;</li> <li>– неефективна діяльність служби збуту.</li> </ul>
<p><b>Додаткові шанси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ринок сформований в основному за рахунок імпорту;</li> <li>– державою проводяться протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;</li> <li>– іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.</li> </ul>	<p><b>Ризики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– криміногенні ризики;</li> <li>– інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу);</li> <li>– ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів;</li> <li>– ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.</li> </ul>

**Рис. 7.9. Матриця SWOT-аналізу [91, 443]**

## Етапи проведення вартісного аналізу

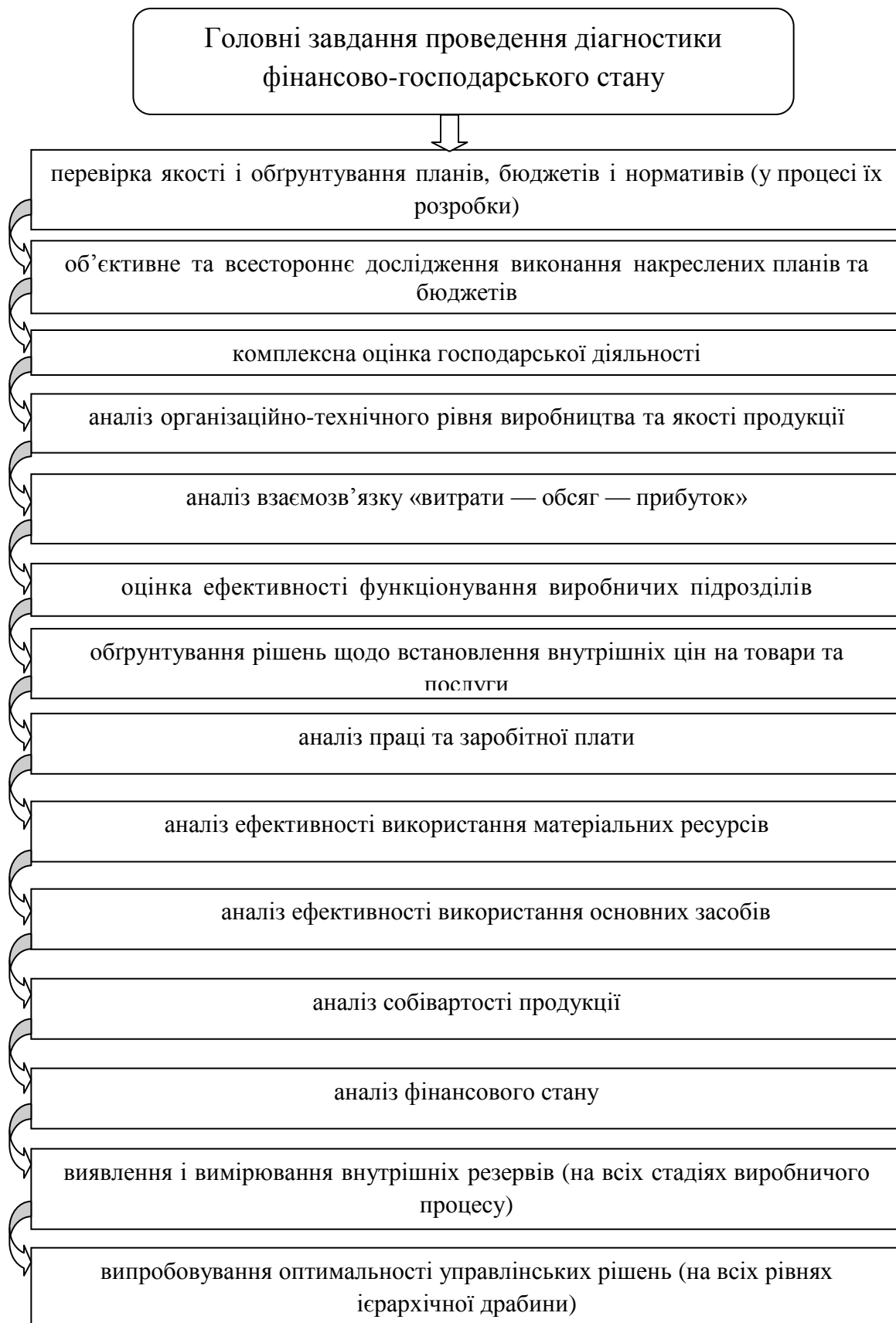
Етап	Складові етапу
Етап 1 Підготовчі заходи	а) Вибір об'єктів вартісного аналізу та постановка завдань б) Постановка кількісних цілей в) Створення робочої групи г) Розробка програми аналізу
Етап 2 Визначення фактичного стану об'єкта аналізу	а) Збір інформації та опис об'єкта аналізу б) Характеристика функцій в) Визначення витрат на виконання функцій
Етап 3 Перевірка фактичного стану	а) Перевірка якості виконання функцій б) Перевірка обґрунтованості затрат
Етап 4 Пошук рішення	Виявлення всіх можливих варіантів рішення
Етап 5. Експертиза варіантів рішень	а) Перевірка можливості реалізації б) Перевірка економічності
Етап 6 Прийняття рішення щодо впровадження найоптимальнішого рішення	а) Вибір рішення б) Рекомендація щодо реалізації в) Реалізація запропонованого рішення

## Контрольні питання та завдання:

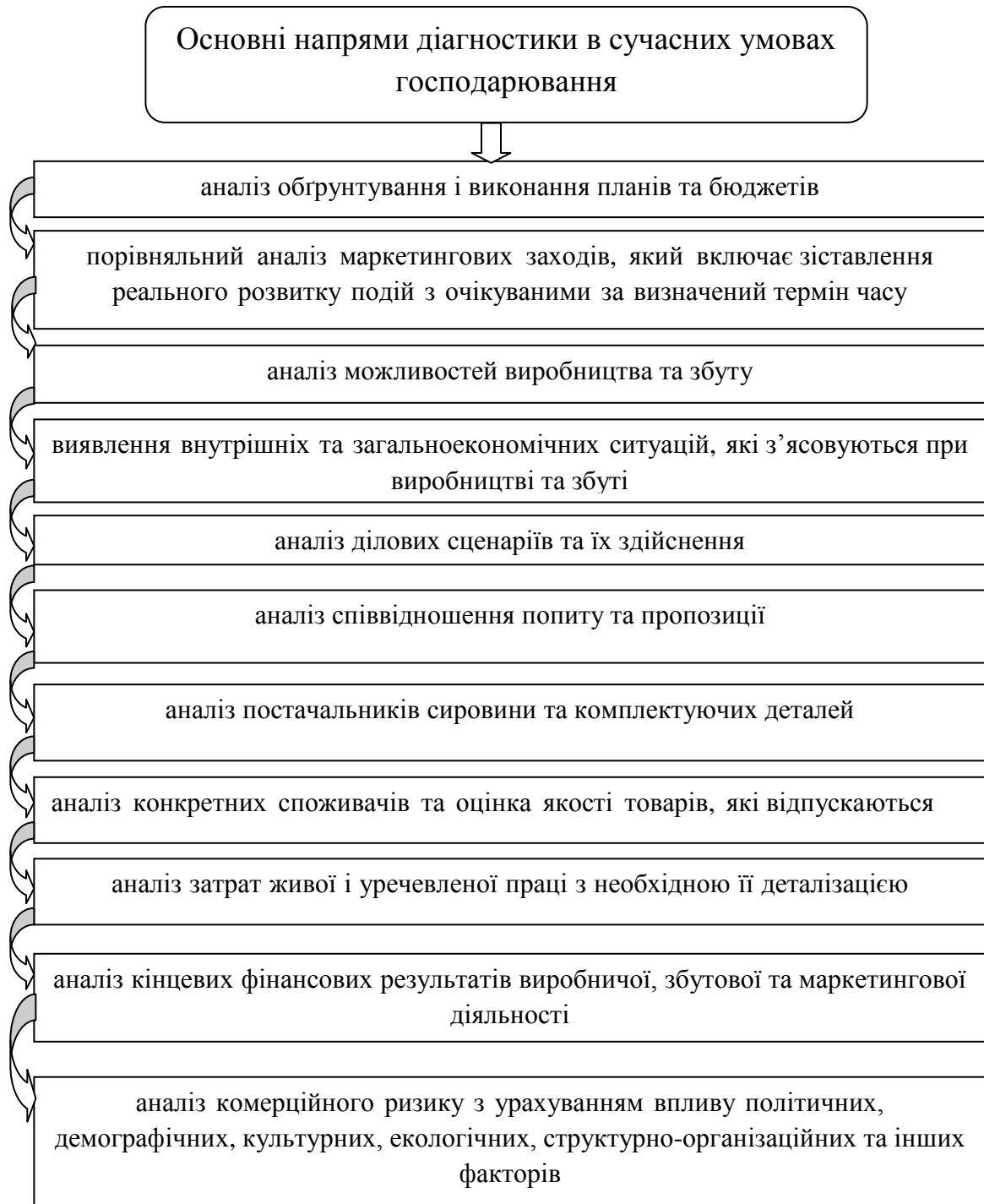
1. Сутність, завдання та складові стратегічного фінансового контролінгу.
2. Інструменти стратегічного фінансового контролінгу.
3. Сутність, сфери оперування, побудова системи збалансованих показників.
4. Історія BSC. Побудова BSC.
5. SWOT-аналіз BSC.
6. Альтернативні системи до системи збалансованих показників: BEM, Tableau De Bord та піраміда результативності.
7. Стратегічні карти.

**Завдання.** Складіть стратегічні карти для провідних підприємств області.

## ТЕМА 8. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ



**Рис. 8.1. Головні завдання проведення фінансової діагностики компанії**



**Рис. 8.2. Сучасний зміст фінансової діагностики підприємств**

## Методи стратегічної фінансової діагностики

Сильні сторони	Слабкі сторони
Додаткові шанси	Ризики

**Рис. 8.3. Матриця SWOT-аналізу**

Темп росту ринку	Високий	"Зірка"	"Дика кішка"
	Низький	"Дійна корова"	"Собака"
		Висока	Низька

Відносна частка ринку

**Рис. 8.4. Матриця БКГ [37, 279]**

Конкурентний статус	Сильний	Покористуватися, чи піти	Реінвестувати прибуток чи покористуватися	Інвестувати чи утримувати позиції
	Середній	Повільно йти	Покористуватися чи піти	Інвестувати, максимально реінвестувати прибуток
	Слабкий	Йти швидко чи повільно, залишитися	Залишитися чи повільно піти	Інвестувати, реінвестувати, піти
		Низька	Середня	Висока

Привабливість ринку

**Рис. 8.5. Матриця Мак-Кінсі [37, 281]**

Комплексний показник привабливості ринку розраховується за формулою:

$$K = \alpha G + \beta P + \gamma O - \sigma T, \quad (8.1)$$

де  $G, P, O, T$  - комплексні показники перспектив росту, рентабельності, можливості, небезпеки (загрози) відповідно;

$\alpha, \beta, \gamma, \sigma$  - вагові коефіцієнти;  $\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1$ .

Комплексний показник конкурентного статусу підприємства розраховують за формулою (8.2)

$$КСП = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o}, \quad (8.2)$$

де  $I_f, I_k, I_o$  - фактичний, критичний (мінімально можливий) і оптимальний рівні капіталовкладень відповідно;

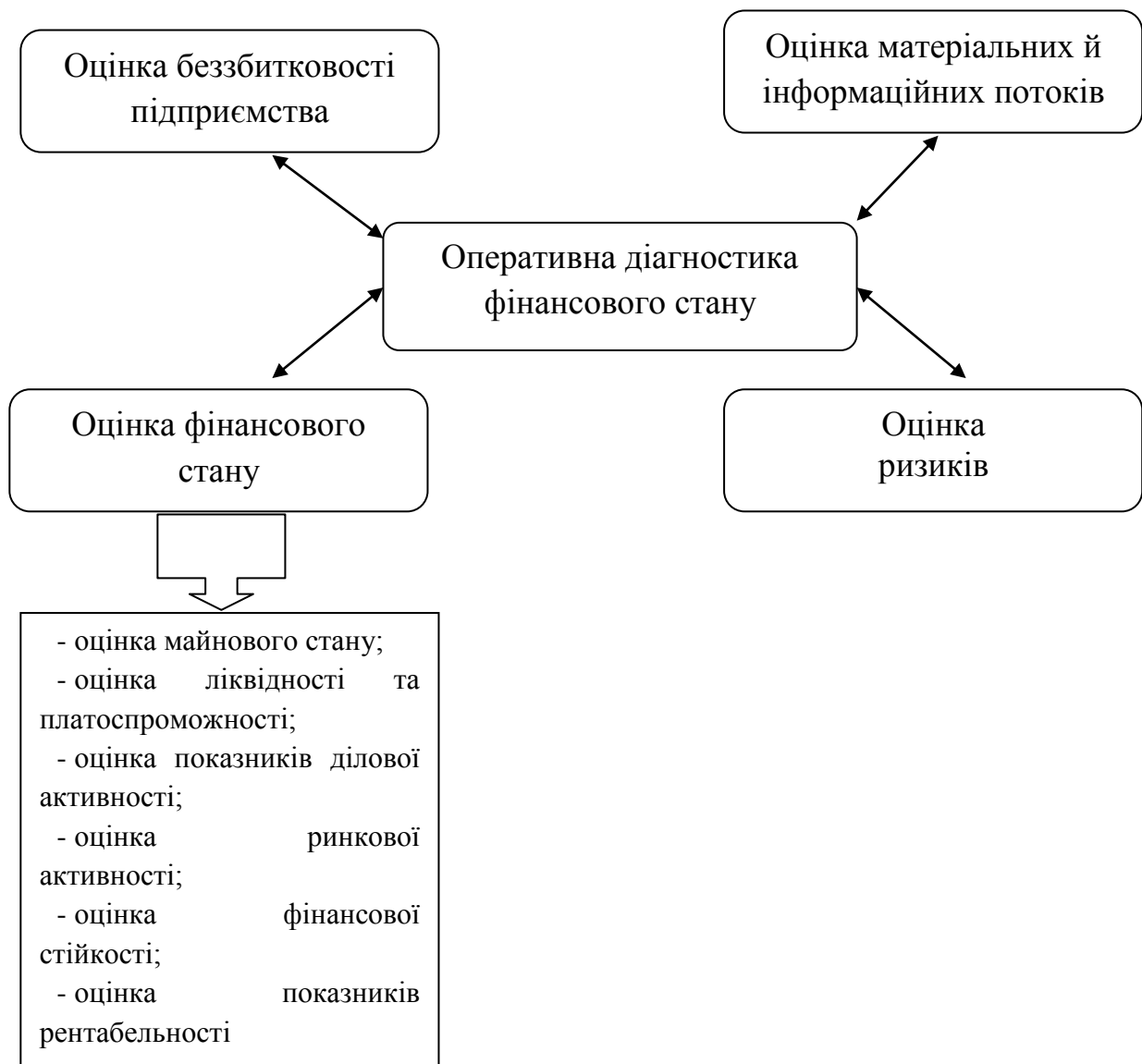
$S_f, S_o$  - фактичний і максимально можливий потенціал підприємства відповідно;

$C_f, C_o$  - оцінки діючої й оптимальної стратегії підприємства відповідно.



**Рис. 8.6. П'ять сил Портера**

### Методи оперативної діагностики



**Рис. 8.7. Інструменти оперативної діагностики фінансового стану**

### Контрольні питання та завдання:

1. Розрахуйте показники ліквідності підприємства.
2. Результати розрахунків оформіть у вигляді табл. 8.1.
3. Розрахуйте показники стану та ефективності використання майна підприємства.
4. Результати розрахунків оформіть у вигляді табл. 8.2.
5. Розрахуйте показники фінансової стійкості підприємства.
6. Результати розрахунків оформіть у вигляді табл. 8.3.
7. Визначте тип фінансової стійкості підприємства.
8. Зробіть висновки за результатами аналізу.
9. Розробіть пропозиції щодо підвищення фінансової стійкості, ліквідності і майнового стану підприємства.

Таблиця 8.1

#### Аналіз основних показників ліквідності підприємства

Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Коефіцієнт проміжної ліквідності			
Коефіцієнт загальної ліквідності			

Таблиця 8.2

#### Аналіз показників стану та ефективності використання майна

Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+, -)
Тривалість обороту майна, дні			
Віддача майна, грн.			
Завантаження майном, грн.			
Абсолютна сума прибутку на 1 грн. майна, грн.			
Рентабельність майна, %			

Таблиця 8.3

#### Аналіз основних показників фінансової стійкості підприємства

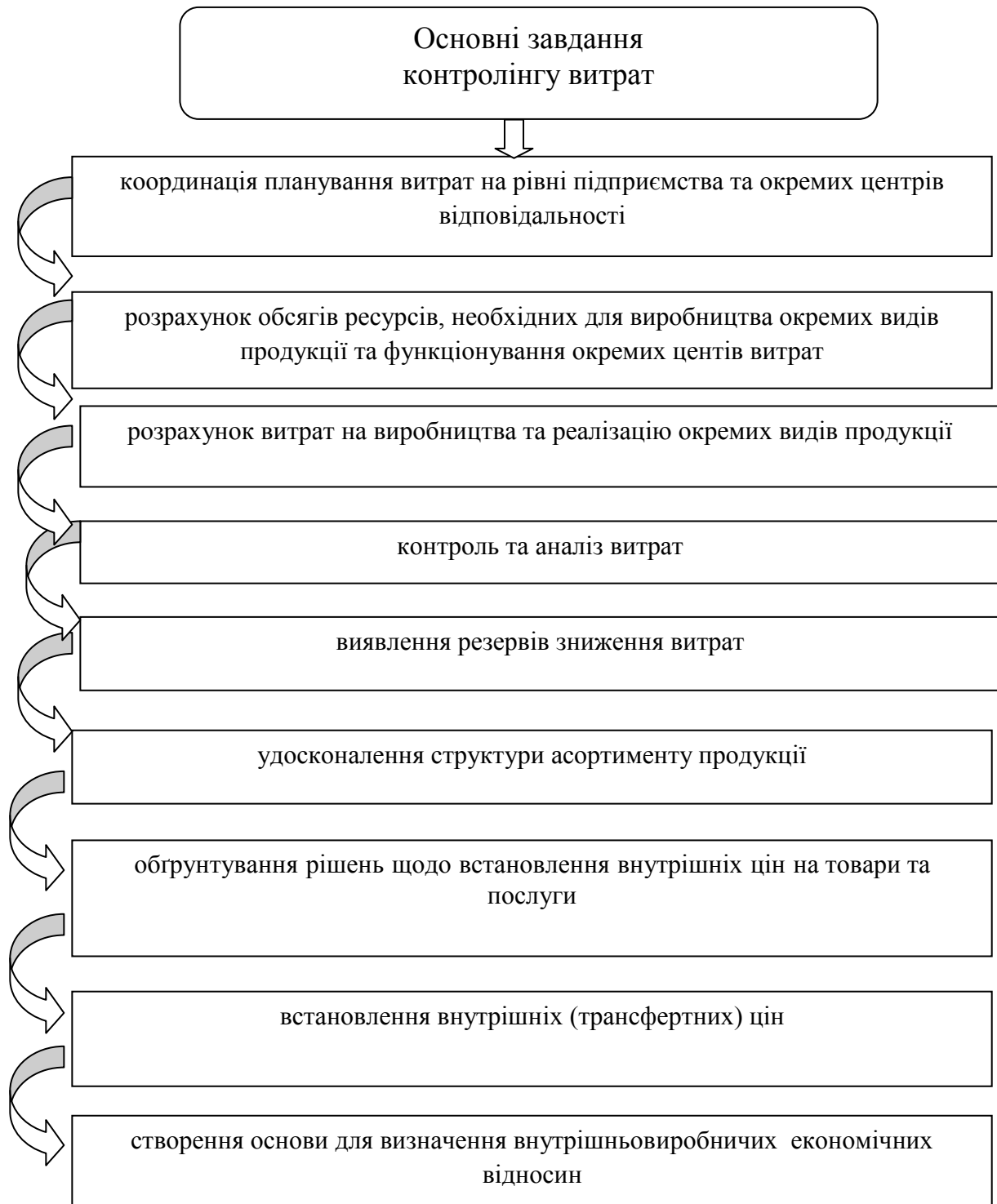
Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт фінансової незалежності			
Коефіцієнт фінансової залежності			
Коефіцієнт фінансового ризику			
Коефіцієнт самофінансування			
Коефіцієнт маневрування			

### Контрольні питання:

1. З якою метою проводиться експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства?
2. Охарактеризуйте джерела інформації, які використовуються для експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
3. Перелічіть головні завдання, які слід вирішити при проведенні експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
4. Які методи стратегічної діагностики застосовуються при експертній оцінці фінансово-господарського стану підприємства?
5. Назвіть найбільш поширені спеціальні методи, з допомогою яких можна здійснити аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку.
6. Методи діагностики ефективності стратегій підприємства.
7. Охарактеризуйте основні інструменти оперативної діагностики фінансового стану.



## ТЕМА 9. КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ



**Рис. 9.1. Основні завдання контролінгу витрат**



**Рис. 9.2. Ключові інструменти контролінгу витрат**

**Таблиця 9.1**

**Класифікація витрат підприємства**

№ п/п	Ознаки	Вид витрат
1	За місцем виникнення витрат	По підприємству в цілому, за структурними підрозділами, центрами відповідальності
2	За видами продукції, робіт, послуг	На товарну та на реалізовану продукцію
3	За методом розрахунку	Нормативні затрати, планові та фактичні
4	За способами перенесення вартості на продукцію	Прямі та непрямі
5	За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Умовно-змінні, умовно-постійні (перелік і склад змінних і постійних витрат встановлюється підприємством)
6	За масштабом та характером витрат	За елементами витрат, за статтями калькуляції (перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції встановлюється підприємством)
7	За календарними періодами	Поточні, одноразові

Таблиця 9.2

## Матриця розподілу витрат підприємства

	Постійні	Змінні
Прямі	Амортизація станків, задіяних у виробництві конкретного продукту, орендна плата за приміщення в якому розміщено виробництво об'єкта витрат	Сировина, матеріали, напівфабрикати, заробітна плата робітникам, зайнятим у виробництві конкретного виду продукції.
Непрямі (накладні)	Амортизація основних засобів загальногосподарського призначення, касово-розрахункове обслуговування	Електроенергія для станків, задіяних у виробництві багатьох видів продукції.

Таблиця 9.3

## Розподіл витрат «прямі-непрямі»

База розподілу	Статті непрямих витрат
Зарплата персоналу безпосередньо зайнятого у виробництві продукту	Заробітна плата загальновиробничого персоналу
Прямі матеріальні витрати	Непрямі матеріальні витрати
Машино-години	Витрати на утримання, експлуатацію та ремонт обладнання загальновиробничого призначення; послуги допоміжних цехів (амортизація, страхування, ремонт).
Прямі витрати	Всі непрямі витрати, витрати на службові відрядження і заробітна плата апарату управління; касово-розрахункове обслуговування, витрати на зв'язок.
Частка в обсязі реалізації	Заробітна плата апарату управління, витрати на утримання основних засобів, інших активів, пов'язаних зі збутом продукції (оренда, страхування, амортизація ремонт), витрати на транспортування готової продукції

Коефіцієнт розподілу непрямих витрат за цього підходу визначається лише на одній базі розподілу - загальній сумі прямих витрат:

$$\text{Ставка розподілу непрямих витрат} = \frac{\text{загальні непрямі витрати}}{\text{загальна сума прямих витрат}} \times 100\% \quad (9.1)$$

Таблиця 9.4

## Схема калькуляції за методом багатоступінчастого директ-костингу

Прогресивна калькуляція	Зворотна калькуляція
Змінні витрати + постійні витрати на окремий вид продукту + частина постійних витрат на виробничу групу (в % змінних витрат) + частина постійних витрат окремого центра витрат (в % змінних витрат) + частина постійних витрат виробничого сектора (в % змінних витрат) + частина загальногосподарських постійних витрат підприємства (в % змінних витрат) = Повна собівартість + прибуток = оптова ціна	Цільова ціна продукту * обсяг виробництва - прогнозна величина непрямих податків = прогнозна чиста виручка від реалізації продукції - змінні витрати на продукт = <u>сума покриття I</u> - постійні витрати на окремий вид продукту = <u>сума покриття II</u> - частина постійних витрат на виробничу групу = <u>сума покриття III</u> - частина постійних витрат окремого центра витрат = <u>сума покриття IV</u> - частина постійних витрат виробничого сектора = <u>сума покриття V</u>

## Контрольні питання та завдання:

**Завдання 1.** На основі даних фінансової звітності підприємства здійсніть оцінку динаміки складу та структури операційних витрат підприємства.

**Завдання 2.** Складіть бюджет витрат та запропонуйте резерви зниження витрат.

Керівництвом ТОВ «Старт» перед бюджетним комітетом було поставлено завдання розробки бюджету виробництва на квітень, травень та червень, бюджету витрат на оплату праці робітників на три місяці та бюджету виробничих накладних витрат на три місяці.

Про діяльність підприємства відомо таке.

Бюджет продажу ТОВ «Старт» містить такі дані:

Період	Обсяги продажу, одиниць
Квітень	3 100
Травень	4 200
Червень	5 600
Липень	4 900

На 1 квітня запас готової продукції становив 350 одиниць.

Необхідний запас продукції на кінець кожного місяця дорівнює 35 % обсягу продажу, очікуваного наступного місяця. Виготовлення одиниці продукції потребує 4 години праці робітника. Тарифна ставка за годину роботи складає 14,32 грн.

Змінні виробничі накладні витрати з розрахунку на одну годину праці складають:

Види витрат	Гривень
Непрямі витрати	10,42
Непряма зарплата	11,20
Додаткові виплати	9,72
Податки на зарплату	10,56
Інші	6,10

Постійні річні витрати у сумі 450 000 грн. розподіляються рівно мірно на кожен місяць.

**Контрольні питання:**

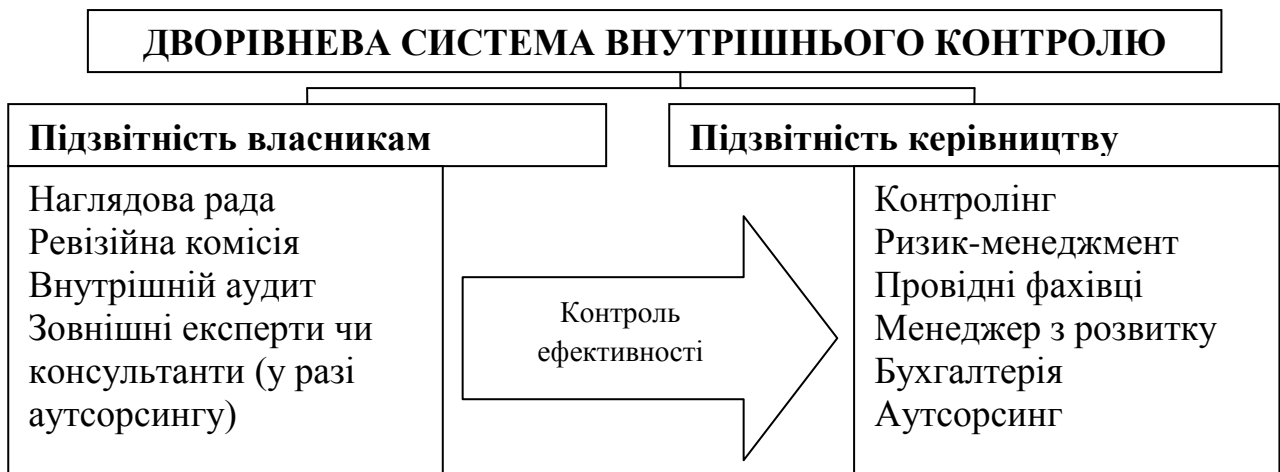
1. Дайте визначення поняття «контролінг витрат».
2. Які витрати підприємства включаються до виробничої собівартості продукції?
3. В чому полягає відмінність між простим та багатоступінчастим директ-костингом?
4. Що може бути базою для розподілу непрямих витрат підприємства?
5. Назвіть основні принципи управління витратами підприємства на основі використання таргет-костинг.
6. Управлінський облік та контролінг витрат.
7. Простий і багатоступінчастий директ-костинг.
8. Метод ABC.
9. CVR-аналіз: аналіз «витрати – обсяг реалізації – прибуток».
10. Аналіз чутливості та операційний важіль.

## ТЕМА 10. ВНУТРІШНІЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

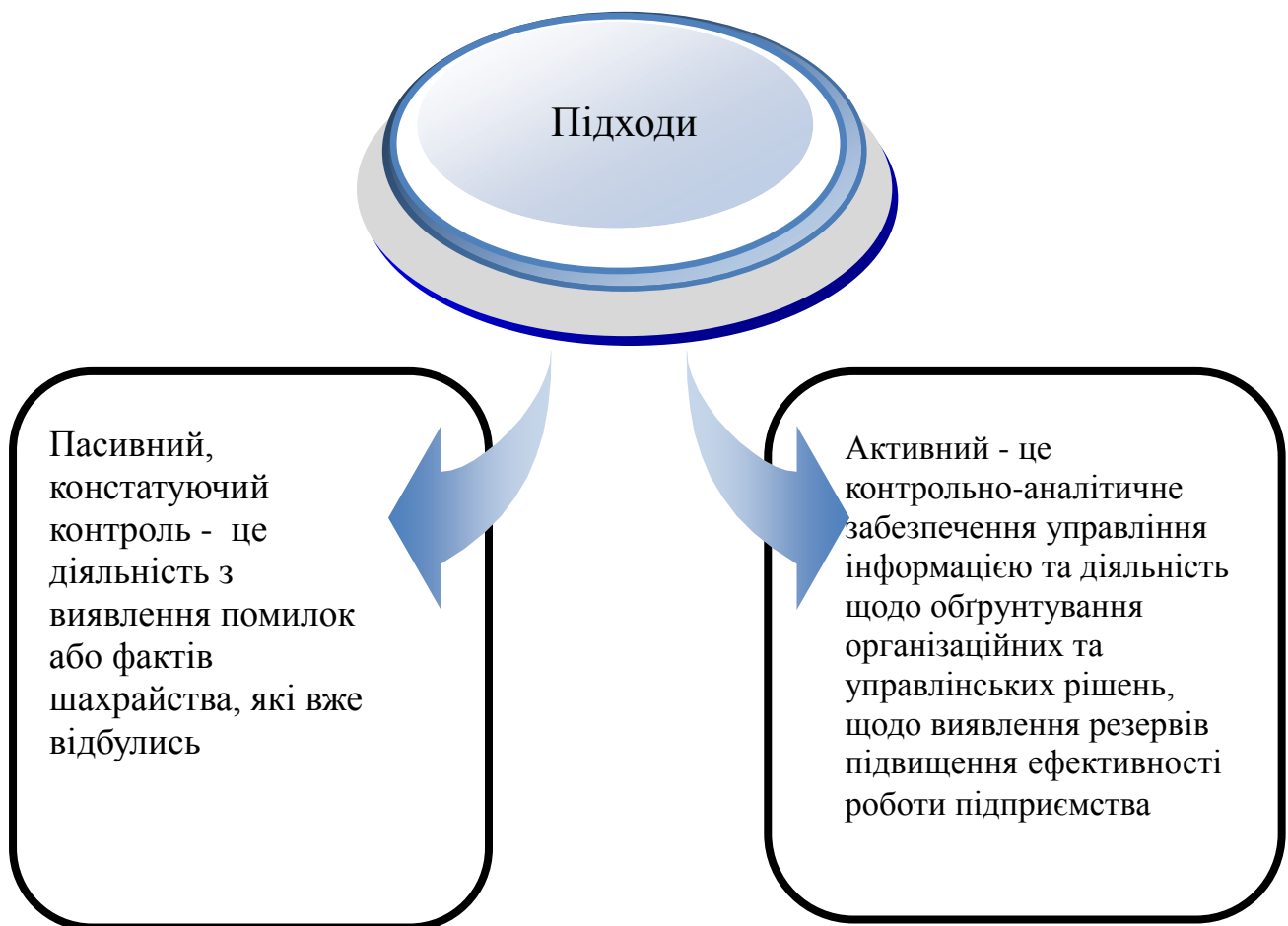
Таблиця 10.1

### Визначення внутрішнього фінансового контролю за різними джерелами

Джерело	Визначення терміну
Бутинець Т. А. [23, 32]	це постійна, щоденна робота, яка унеможливорює допускання зловживань і дає можливість використовувати ресурси підприємства, включаючи людський капітал, на його користь відповідно до прийнятих планів, а також захищає інтереси працюючих у відповідності до умов колективного договору
Воронко Р.М., Басіста І.А. [29, 142]	– це постійний процес перевірки доцільності, законності здійснення господарських операцій, ефективності діяльності підприємства, виконання управлінським персоналом своїх функцій та обов'язків з метою запобігання розкрадань, кризовим явищам, які призводять до банкрутства підприємства, а згодом і його ліквідації.
Корінько М. Д. [55, 53]	– це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій
Птащенко Л.О. [81, 185]	незалежна від зовнішнього впливу діяльність суб'єкта господарювання або органу управління по перевірці і оцінюванню своєї роботи, що проводиться ним у власних інтересах.
Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. [92, 383]	це сукупність внутрішніх правил і процедур контролю, запроваджених власниками та (або) керівництвом підприємства для забезпечення стабільного й ефективного його функціонування, дотримання внутрішньої корпоративної політики, збереження та раціонального використання активів підприємства, запобігання та викриття фальсифікацій, помилок, перевірки точності й повноти обліку, своєчасної підготовки фінансової інформації.



**Рис. 10.1. Органи, відповідальні за здійснення внутрішнього контролю [92, 385]**



**Рис. 10.2. Підходи щодо формування системи внутрішнього фінансового контролю**

Таблиця 10.2

**Основні підходи щодо формування системи внутрішнього фінансового контролю на підприємстві**

<b>Підхід</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Пасивний, констатуючий контроль	Вартість такої системи контролю є незначною, що є вигідним з економічної точки зору	Підхід є достатньо вузьким, зорієнтованим лише на виявлення недоліків; відсутній аналіз причин таких недоліків
Активний контроль	Надає можливість з'ясувати причини виявлених порушень та запобігти їм у майбутньому. Зорієнтований на майбутнє	Ціна такої системи контролю є високою, а результат буде одержаний лише в майбутньому, причому його складно виміряти та оцінити у вартісному виразі

- наявність об'єкта, в якості якого можуть розглядатись не лише речі, знаки, але і властивості та відносини окремих об'єктів;

- наявність суб'єкта (спостерігача), що впливає на об'єкт;

- наявність завдання, що відображає відношення суб'єкта до об'єкта і є критерієм, за яким відбувається відбір об'єктів;

- наявність зв'язку між об'єктом, суб'єктом та завданням, що виражається в наявності мови, за допомогою якої суб'єкт може відобразити всі властивості об'єкта при вирішенні завдання.

**Рис. 10.3. Ключові елементи активно-адаптивної системи внутрішнього контролю**

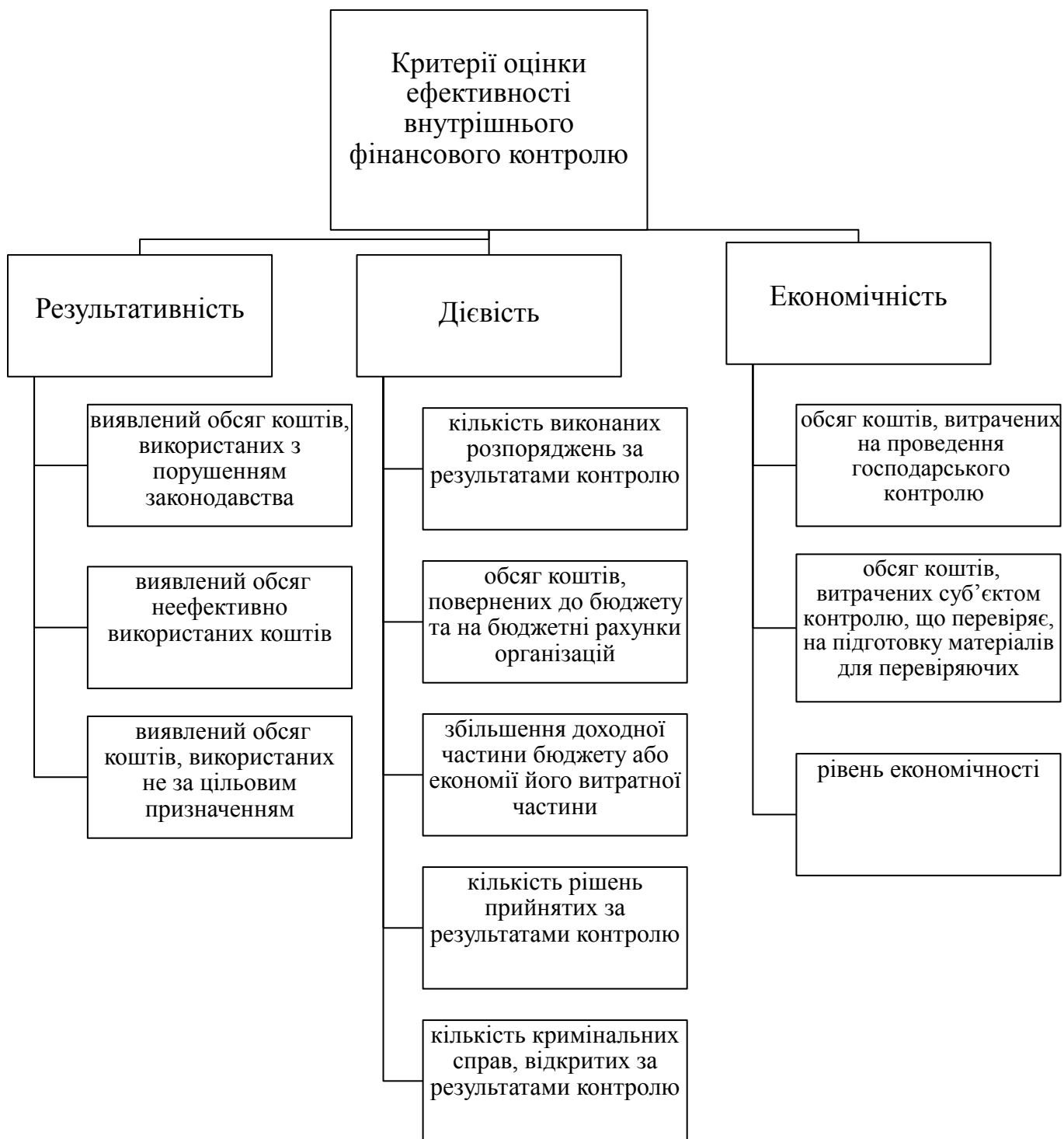




**Рис. 10.4. Функції внутрішнього контролю**



**Рис. 10.5. Завдання внутрішнього фінансового контролю**

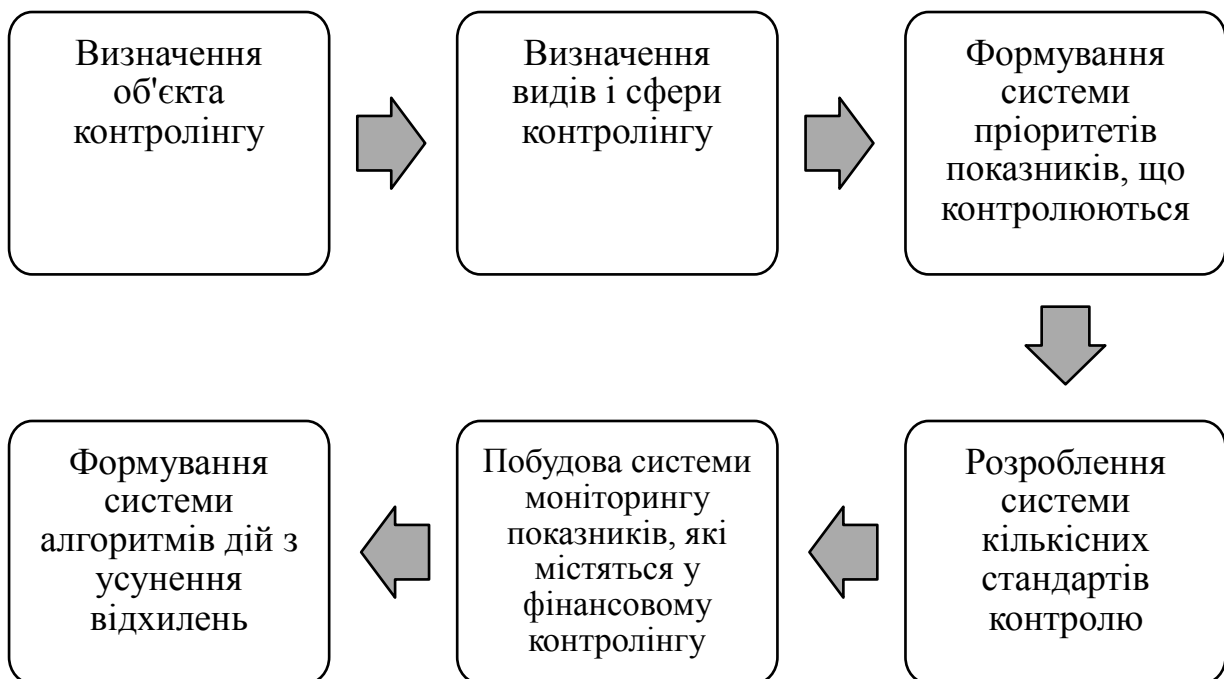


**Рис. 10.6. Критерії оцінки ефективності внутрішнього фінансового контролю**

Таблиця 10.3

**Мета функціонування системи внутрішнього фінансового контролю**

Суб'єкти контролю (користувачі системи внутрішнього фінансового контролю)	Мета функціонування системи внутрішнього фінансового контролю
1. Власники	Збереження та ефективне використання ресурсів та потенціалу підприємства
2. Менеджери (управлінський персонал)	Забезпечення ефективного функціонування підприємства та його стійкості в умовах багатопланової конкуренції
3. Контролери (внутрішні та зовнішні)	Виявлення та з'ясування причин порушень і запобігання ним у майбутньому

**Рис. 10.7. Етапи побудови внутрішнього фінансового контролю**

Таблиця 10. 4

## Розмежування компетенцій контролінгу та внутрішнього аудиту [92, 389]

<b>Критерій</b>	<b>Контролінг</b>	<b>Внутрішній аудит</b>
Характер контролю	Внутрішня складова об'єкта контролю, наприклад бюджетний контроль	Незалежність від об'єкта
Прийоми та методи контролю	Аналіз відхилень, принцип «чотирьох очей», опитування	Ревізія, опитування, інспекція, запит, спостереження
Частота контролю	Безперервно	Залежно від необхідності
Контрольний період	Актуальний та плановий період	Минулий період
Достовірність інформації	Вважається, що надана інформація є достовірною	Здійснюється перевірка достовірності інформації
Корпоративне управління	Інформаційне та методичне забезпечення управлінських рішень, координація	Перевірка ефективності менеджменту, в тому числі щодо відповідності його діяльності інтересам власників
Ризик-менеджмент	Налагодження та підтримка функціональної спроможності	Перевірка якості та дієвості системи ризик-менеджменту, перевірка дотримання внутрішніх положень і вимог законодавства

**Таблиця 10.5****Підпорядкованість служби внутрішніх перевірок АТ в Україні, % [92, 390]**

	ПуАТ	ПрАТ	УСІ АТ
Виконавчий орган	43,6	55,7	51,3
Голова наглядової ради	28,3	19,7	22,8
Фінансовий директор	5,3	11,0	8,9
Немає спеціальної служби	12,3	8,0	9,5
Загальні збори акціонерів	6,8	3,5	4,7
Є незалежним органом	2,2	0,9	1,4
Інше	1,6	1,3	1,4

**Контрольні запитання:**

1. Дайте визначення поняття «внутрішній фінансовий контроль».
2. Охарактеризуйте принципи побудови внутрішнього фінансового контролю.
3. Хто здійснює внутрішній фінансовий контроль на підприємстві?
4. Назвіть етапи здійснення внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.
5. Яку інформацію повинен містити контрольний звіт виконавця?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010, зі змінами та доповненнями // <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Господарський кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами та доповненнями // <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 „Загальні вимоги до фінансової звітності”: затв. наказом Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 № 73 // Все про бухгалтерський облік. – 2013. – №2.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід": від 31.03.1999 № 87 / Міністерство фінансів України, Наказ // [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": від 31.03.1999 № 87 / Міністерство фінансів України, Наказ // [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
6. Державна фіскальна служба України Про податковий контроль за трансфертним ціноутворенням: лист від 07.07.15 р. № 24525/7/99-99-22-01-02-17 / Державна фіскальна служба України // Все про бухгалтерський облік. – 2015. – №85. – С. 13-14.
7. Державна, фіскальна служба України Щодо визначення вартісного критерію для застосування трансфертного ціноутворення при отриманні кредит-нот від постачальника-нерезидента : лист від 17.07.15 р. № 14996/6/99-99-19-02-02-15 / ф. с. Державна // Все про бухгалтерський облік. – 2015. – №104. – С. 17-18.
8. Державна фіскальна служба України Щодо використання біржових цін як джерела інформації про ринкові ціни для цілей трансфертного ціноутворення : лист від 18.06.15 р. № 12823/6/99-99-19-02-02-15 / Державна фіскальна служба України // Все про бухгалтерський облік. – 2015. – №85. – С. 18-19.
9. Кабінет Міністрів України Про затвердження Порядку розрахунку діапазону цін (рентабельності) та медіани такого діапазону для цілей трансфертного ціноутворення : постанова від 04.06.15 р. № 381 / Кабінет Міністрів України // Вісник. Право знати все про податки і збори. – 2015. – №22. – С. 47.
10. Абрамова І. М. Оцінка та планування фінансової стійкості підприємства засобами бюджетування / І. М. Абрамова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2013. – №2. – С. 104-109.
11. Ангеліна І. А. Концептуальні основи розвитку внутрішнього державного фінансового контролю в Україні / І. А. Ангеліна // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №6. – С. 389 -396.
12. Атамас П. Й. Управлінський облік : [Навчальний посібник] / П. Й. Атамас. – Д. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
13. Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдингах / Н. Д. Бабяк, Н. Ю. Буратчук // Фінанси України. – 2012. – №3. – С. 110-116.
14. Башнянин Г. І. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність, планування): Терміни. Поняття. Персоналії : Навч. екон. слов.-довід. для студ. вищ. закл. освіти усіх рівнів акредитації / ред.: Г. І. Башнянин, В. С. Іфтемічук. - Л. : Магнолія плюс, 2004. - 682 с. - Бібліогр.: с. 670-682.
15. Безверхий К. Бюджетування як дієвий інструмент управління непрямими

витратами промислових підприємств / К. Безверхий // Бухгалтерський облік і аудит. – 2011. – №4. – С. 31-47.

16. Бельська О. І. Бюджетування, орієнтоване на результат: чилійський досвід / О. І. Бельська // Економіка та держава. – 2013. – №4. – С. 75-78.

17. Беялов Т. Е. Взаємозв'язок бюджетування та фінансового планування на підприємствах легкої промисловості / Т. Е. Беялов // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №9. – С. 177-181.

18. Білик М. Д. Практичні підходи до розробки та впровадження фінансової складової Системи збалансованих показників в управлінні підприємством в умовах бюджетування / М. Д. Білик, Ю. П. Константінова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №4. – С. 82-90.

19. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: Навчальний посібник. / М.Д. Білик. –К.: КНЕУ, 2013 – 689 с.

20. Блакитна Г. Побудова системи стратегічного фінансового контролінгу на торговельних підприємствах / Г. Блакитна // Економіст. – 2011. – №2. – С. 46-48.

21. Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства / І. В. Бродюк // Економіка та держава. – 2015. – №4. – С. 131-133.

22. Брітченко І.Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.

23. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль: суть і зміст ./ Т. А. Бутинець // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – Житомир, 2008. – №2 (44). – С. 31–42.

24. Василенко А. На порозі трансфертного ціноутворення, або революція у звичайних цінах / А. Василенко // Все про бухгалтерський облік. – 2013. – №76. – С. 5-17.

25. Василенко А. Трансфертне ціноутворення: що й кому приніс новий закон / А. Василенко // Все про бухгалтерський облік. – 2015. – №5. – С. 6-15.

26. Василенко Г. В. Контролінг у системі фінансового менеджменту суб'єкта господарської діяльності / Г. В. Василенко, І. В. Дем'яненко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №7-8. – С. 124-130.

27. Виговська Н.Г. Господарський контроль в соціально орієнтованій економіці: проблеми теорії і методології: Монографія. - Житомир: ЖДТУ, 2006. - 288 с.

28. Волошин Ю. М. Зміна тенденцій податкового контролю за трансфертним ціноутворенням АПК / Ю. М. Волошин // Економіка АПК. – 2015. – №11. – С. 52-57.

29. Воронко Р. М. Трактуювання внутрішнього контролю та проблеми його застосування на підприємствах / Р. М. Воронко, І. А. Басіста // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(3). - С. 139-146.

30. Герасименко В. С. Застосування бюджетування для формування інформаційної бази управління підприємством / В. С. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №4. – С. 114-118.

31. Голов С. Ф. Управлінський облік :[Підручник] / С. Ф. Голов. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.

32. Гречко А. В. Механізм трансфертного ціноутворення в Україні як інструмент контролю за операціями між пов'язаними особами / Гречко А. В. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2016. – № 13. – С. 85–91.

33. Григораш Т.Ф. Переваги та недоліки трансфертного ціноутворення / Т.Ф. Григораш, В.О. Поплавська, Д.М. Шутова // Молодий вчений. – 2016. – №1 (28). – С. 52-55.

34. Губа М. О. Фінансовий контролінг як фактор ефективності фінансового менеджменту / М. О. Губа // Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., 27-28 трав. 2010 р. (Київ) / МОНУ, МІБО КНЕУ [та ін.]. – К. : МІБО КНЕУ, 2010. – С. 52-54.
35. Гудзь П. В. Принципи формування концепції процесно орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості / П. В. Гудзь, Р. П. Науменко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2012. – №2. – С. 93-97.
36. Гуменюк В. Концептуалізація фінансового контролінгу в курортній справі / В. Гуменюк // Бухгалтерський облік і аудит. – 2013. – №2. – С. 37-41.
37. Давидович І. Є. Контролінг: Навчальний посібник./ І.Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
38. Давидов О. І. Оцінка вартості підприємства у контексті фінансового управління / О. І. Давидов // Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання : збірник матеріалів 7-мої Міжнар. наук.-практ. конф. (27 черв., 2013, м. Київ) / МОН України, КНЕУ ім. В. Гетьмана [та ін.]. – К. : МІБО КНЕУ, 2013. – С. 53-55.
39. Дякон Л. Л. Методичний підхід до формування фінансової стратегії підприємства на основі функцій контролінгу / Л. Л. Дякон // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №7-8. – С. 104-109.
40. Дякон Л. Л. Формування стратегічного фінансового контролінгу підприємства / Л. Л. Дякон // Економіка та держава. – 2012. – №8. – С. 36-38.
41. Трансфертне ціноутворення: український варіант / О. В. Жукова, В. І. Дубницький, В. О. Вареня та ін. – [2-ге вид., доопрац.]. – К.: Юстініан, 2014. – 184 с. – ISBN 978-617-7039-11-1.
42. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожна // Вісник КІБіТ. – 2010. – №1. – С. 46-50.
43. Задорожний О. Трансфертне ціноутворення / О. Задорожний, М. Мішин // Вісник. Право знати все про податки і збори. – 2016. – №16. – С. 24-32.
44. Золотарьова О. В. Організаційна модернізація системи фінансового контролінгу на підприємстві / О. В. Золотарьова, О. І. Чічкань // Економіка та держава. – 2015. – №1. – С. 42 – 46.
45. Івата В. В. Методичні основи прийняття ефективних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу / В. В. Івата // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №17. – С. 62-64.
46. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с. – ISBN 978-966-346-558-6.
47. Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія./ В.В. Карцева – Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. – 290с.
48. Ковалевська О. Р. Фінансовий контролінг як складова управління вітчизняними підприємствами / О. Р. Ковалевська // Трансформація фінансових відносин : матеріали IV міжнародного симпозиуму (Харків, 10 лист. 2011 р.) / МФУ, ХІФ УДУФМТ. – Х. : [ХІФ УДУФМТ], 2011. – С. 327-328.
49. Коваленко В. В. Фінансовий контролінг та специфіка його використання в управлінні грошовими потоками банків / В. В. Коваленко, О. С. Сергєєва // Фінанси України. – 2015. – №9. – С. 96-109.
50. Ковальова-Казанська О. В. Впровадження системи фінансового контролінгу



вексельного обороту на підприємстві / О. В. Ковальова-Казанська // Науковий вісник БДФА. Серія: Економічні науки : зб. наук. праць / гол. ред. В.В. Прядко ; Міністерство фінансів України, БДФА. – Чернівці : Технодрук, 2009. – Вип. 3. – С. 417-426.

51. Коковіхіна О.О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту / О.О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 196–199.

52. Колас. Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: проблемы, концепции методы: Пер. с англ. / Б. Колас; Под ред. Я.В. Соколова. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 576 с.

53. Колосков В. Бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємствами металургійного холдингу / В. Колосков, М. Верескун, К. Дроботіна // Економіка України. – 2012. – №6. – С. 30-39.

54. Корінев В. Л. Система фінансового контролінгу в умовах маркетингової діяльності підприємства / В. Л. Корінев // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2012. – №5. – С. 135-139.

55. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: [монографія] / М. Д. Корінько. – К. : Інформат.–аналіт. агентство, 2007. – 429 с.

56. Корнеєв В. В. Застосування елементів фінансового контролінгу на підприємстві / В. В. Корнеєв, Ю. С. Семенюк // Наука й економіка. – 2012. – Вип. 2 (26). – С. 27-32.

57. Королович О. О. Оцінка рівня автоматизації системи внутрішнього фінансового контролю корпоративного підприємства з іноземними інвестиціями / О. О. Королович // Економіка та держава. – 2015. – №3. – С. 129-133.

58. Костирко Р. О. Внутрішній контроль фінансово-економічної стійкості підприємства: зміна існуючої парадигми в кризових умовах / Р. О. Костирко, В. О. Шевчук // Статистика України. – 2009. – №3. – С. 34-39.

59. Кругляк В. Нові аспекти контролю за трансфертним ціноутворенням: зони особливої уваги платника податків / В. Кругляк // Вісник Міністерства доходів і зборів України. – 2015. – №8. – С. 19-21.

60. Кругляк В. Функціональний аналіз у трансфертному ціноутворенні / В. Кругляк, Є. Курілов // Вісник. Право знати все про податки і збори. – 2015. – №37. – С. 26-31.

61. Кудрик Г. Реформа державного внутрішнього фінансового контролю. Міжнародний досвід / Г. Кудрик // Фінансовий контроль. – 2015. – №11. – С. 57-61.

62. Кузнецова С.О. Обліково-аналітичне забезпечення центрів відповідальності прибутку торговельної діяльності за умов трансфертного ціноутворення // Облік, аудит і аналіз. – 2009 - №4 (17). – С. 291-299.

63. Лозовицький Д.С. Контролінг. Навчальний посібник. – Львів: Видавництво Львів ДУВС, 2012. – 310 с.

64. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів Навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 304 с.

65. Мелих О.В. Роль сучасних автоматизованих методів фінансового контролінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств / О.В. Мелих // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2009. — № 657. — С. 271—277.

66. Мішин М. Світові тенденції трансфертного ціноутворення / М. Мішин // Вісник. Право знати все про податки і збори. – 2015. – №45. – С. 32-36.

67. Мішин М. Трансфертне ціноутворення / М. Мішин // Вісник Міністерства доходів і зборів України. – 2015. – №2. – С. 14-17.
68. Мішин М. Трансфертне ціноутворення: оновлено підзаконні акти / М. Мішин // Вісник. Право знати все про податки і збори. – 2015. – №26. – С. 15-19.
69. Мішин М. Документація з трансфертного ціноутворення: міжнародний досвід / М. Мішин, Є. Курілов // Вісник. Право знати все про податки і збори. – 2015. – №15. – С. 9-17.
70. Мних О. Б. Зміна парадигми управління капіталізаційними процесами: роль інноваційних екологічних рішень у логістично-маркетингових стратегіях формування вартості / О. Б. Мних // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №6. – С. 240 – 245.
71. Нагорний Є. Діалектика змісту та функцій фінансового контролінгу на сучасному етапі / Є. Нагорний // Ринок цінних паперів України. – 2012. – №7. – С. 19-24.
72. Нападовська Л. В. Управлінський облік : [Підручник.] / Л. В. Нападовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т : Книга, 2004. – 544 с.
73. Огійчук М. Ф. Бюджетування витрат при вирощуванні озимої пшениці у фермерських господарствах / М. Ф. Огійчук, О. С. Бабаєв // Економіка АПК. – 2011. – №9. – С. 24-29.
74. Остапенко Ю. Система бюджетування в управлінні основною діяльністю підприємств водного транспорту / Ю. Остапенко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2015. – №12. – С. 41-46.
75. Отливанська Г. Сучасні концепції та технології бюджетування / Г. Отливанська, Р. Бабашов // Банківська справа. – 2015. – №1-2. – С. 74-86.
76. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. – К.: ЦУЛ, 2007. – 112 с. – ISBN 978-966-364-415-X.
77. Партин Г. О. Фінансовий контролінг: навч. посібн. / Г. О. Партин, Р. І. Задерезька— Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. — 232 с.
78. Паскалова Анна Георгіївна. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Паскалова Анна Георгіївна. – Київ, 2016. – 247 с.
79. Полтініна О. П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / О. П. Полтініна // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С. 139-146.
80. Проць Н. В. Модель організації системи бюджетування / Н. В. Проць // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №9. – С. 50-52.
81. Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг навч. посіб. / Л. О. Птащенко, В. В. Сержанов. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 344 с.
82. 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. – С. 160-166.
83. 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.
84. Свідерська І. М. Трансферне ціноутворення як інструмент фінансового контролінгу: проблематика практичного використання в Україні / І. М. Свідерська, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. – 2014. – №8. – С. 97 – 111.

85. Смирна О. Цілі емісійної стратегії корпорацій та фінансовий контролінг: теоретичні аспекти взаємозв'язку / О. Смирна // Ринок цінних паперів України. – 2011. – №9. – 10. – С. 17-21.
86. Суббот А. Особливості правового регулювання контролю трансфертного ціноутворення у відносинах великих платників податків / А. Суббот // Віче. - 2014. - № 6. - С. 2-5.
87. Терещенко О.О. Інститут фінансового контролінгу - інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу / О. Терещенко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2014. – №5. – С. 52-53.
88. Терещенко О. О. Професійні компетенції фінансового контролера та його роль у прийнятті фінансово-економічних рішень / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2014. - № 9. – С. 31-42.
89. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського "круглого столу") / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – №2. – С. 117-126.
90. Терещенко О. О. Системи показників у концепції фінансового контролінгу у сфері бізнесу / О. О. Терещенко, М. В. Стецько // Фінанси України. – 2013. – №11. – С. 66-83.
91. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
92. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посібник / О.О. Терещенко., Н. Д. Бабяк – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.
93. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. Є. Федорченко // Економіка та держава. – 2015. – №11. – С. 37-39.
94. Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; пер с англ. – [10-е изд.]. – СПб.: Питер, 2005. – 1008 с. – (Серия «Бизнес-класс»).
95. Чеснакова Л. С. Експертна модель формування векторів загроз зовнішнього та внутрішнього середовищ у контролінгу / Л. С. Чеснакова, К. К. Софійчук // Економіка та держава. – 2014. – №11. – С. 90-93.
96. Шеремет А. Д. Управленческий учет : [Учебное пособие] / А. Д. Шеремет, І. М. Волков, С. М. Шапигузов; под ред. А. Д. Шеремета. – [2-е изд. испр.]. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
97. Офіційний сайт чинного законодавства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [сайт <http://www.nau.com/ua>].
98. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [сайт <http://www.ukrstat.gov.ua/>].