

де *ФВВ* – фактичні витрати на утримання відділу і функціонування внутрішнього аудиту на підприємстві, грн.

Незважаючи на очевидні переваги впровадження внутрішнього аудиту на підприємстві, керівництво не поспішає створювати спеціальні служби, аргументуючи це, насамперед, браком коштів. На нашу думку, на кожному підприємстві необхідно запровадити внутрішній аудит і щоб за цю роботу відповідала конкретна людина, група, відділ. Асигнування на утримання такої служби слід здійснювати за рахунок виявлених внутрішнім аудитором резервів підвищення ефективності роботи підприємства, зниження собівартості продукції і збільшення прибутку.

### **Список використаних джерел:**

1. Апсите М.А. Внутренний аудит в организациях потребительской кооперации [Электронный ресурс]: автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. эконом. наук: специальность – 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / М.А.Апсите. – Новосибирск, 2007. – 18 с. Режим доступа: [www.sibupk.nsk.su/New/05/avtoref/Apsite\\_MA.doc](http://www.sibupk.nsk.su/New/05/avtoref/Apsite_MA.doc)
2. Немченко В. В. Практичний курс внутрішнього аудиту: підручник / В. В. Немченко, В. П. Хомутенко, А. В. Хомутенко; за ред. Немченко В. В. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Михайлишин Н.П.*

*Халіман Олександр,  
студент групи РКзм-51*

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ**

Проблеми, пов'язані із вивченням контролінгу в сучасних умовах є одними з найактуальніших через відсутність необхідних теоретичних розробок.

У більшості країн з ринковою економікою концепції контролінгу подібні, а відмінності проявляються лише в тому, що у США і деяких європейських країнах існує прагматичний підхід (контролінг активно використовується на практиці, хоча теоретичні роботи з даного напрямку дослідження майже відсутні), а в Німеччині характерною є наявність розвинутої теоретичної бази вивчення контролінгу при недостатньому її практичному застосуванні.

На базі праць таких німецьких учених, як А. Дайле, Е. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, розпочалось активне обговорення феномену контролінгу в Україні. Дискусії головним чином стосувалися походження цього терміну його дефініцій, функцій і завдань, місця контролінгу в організаційній структурі управління підприємством.

Наявне в Україні специфічне ринкове середовище не дає можливості безпосередньо використовувати зарубіжний досвід, тому потрібні дослідження щодо використання контролінгу в Україні для покращення управління фінансовими результатами діяльності підприємств.

Контролінг – нова концепція управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу підприємства шляхом формування інформації про витрати і прибутки та надання її керівництву для прийняття оптимальних управлінських рішень [4].

Більшість середньостатистичних українських підприємств мають типову організаційну структуру фінансової служби, до складу якої входять бухгалтерія, планово-економічний і фінансовий відділ.

При такій ситуації виникають такі проблеми організації управління фінансами:

- низька оперативність інформації, і як наслідок, планування на підприємстві розтягнуто в часі. Як правило, промислові підприємства, що не володіють системою контролінгу, при плануванні своєї діяльності спираються на облікові дані. Для ефективного прийняття управлінських рішень керівництво підприємства повинне одержувати оперативну інформацію щодня, а звіт за місяць – максимум у межах трьох днів наступного місяця;
- низька оперативність інформації викликана слабкою автоматизацією багатьох підприємств. Планування на підприємствах також характеризується слабкою культурою, що є наслідком відсутності чіткої постановки стратегічної мети і задач, а значить, неможливості спланувати кінцеві показники діяльності за центрами фінансової відповідальності.

Процес планування на підприємствах починається від виробництва, а не від збуту продукції. При плануванні використовується собівартість виготовленої, а не реалізованої продукції. Одним з ключових чинників системи контролінгу є необхідність калькуляції собівартості реалізованої, а не виготовленої продукції [2]. При організації управлінського обліку калькуляція собівартості повинна йти від вартості одиниці реалізованої продукції, ціноутворення на яку залежить від

змін зовнішнього ринку. На українських підприємствах спостерігається зворотний процес. Так, якщо компанія має залишки готової продукції і не має грамотно побудованого ланцюжка «збут – запаси – виробництво», то в окремі періоди у підприємства спостерігаються сильні розбіжності між вартістю виготовленої і реалізованої одиниці продукції. Отже, та ціна на товарну продукцію, яку розраховують у планово-економічному відділі, в певні періоди може спричинити суттєві збитки на підприємстві. Тому підприємству необхідно організувати реальний практичний зв'язок між збутом, запасами і виробництвом, заснований на розрахунку собівартості реалізованої продукції.

- Відсутність розподілу між управлінням прибутком і управлінням грошовими коштами. Дана проблема викликана відсутністю на підприємствах розумінням відмінностей між управлінням прибутком і грошовими коштами і відсутністю грамотної постановки системи управління грошовими коштами [3]. Прибуток підприємства ніколи не можна розрахувати точно, він постійно змінюється залежно від зовнішніх та внутрішніх нормативних документів, системи оподаткування та інших чинників. Крім того, більшість підприємств стає банкрутами не через відсутність прибутку, а через відсутність у них високоліквідних активів. Тому вкрай важливо для підприємства організувати систему управління грошовими коштами, метою якого повинен стати перехід від операційного планування до фінансового.

На українських підприємствах планування грошових коштів відбувається неефективно: багато підприємств при плануванні бюджету руху грошових коштів включають суми всіх бартерних операцій, дебіторської і кредиторської заборгованості, у тому числі безнадійної. Лише невелике число підприємств використовує технологію переведення відвантаження готової продукції в приплив грошових коштів через коефіцієнти інкасування. В більшості компаній не налагоджена робота бюджетного комітету і відсутня технологія внесення коригувань до бюджету руху грошових коштів.

Використання прямих і невігідних витрат, а не змінних і постійних; не використовуються показники «внеску на покриття», «операційний важіль». Як правило, на вітчизняних підприємствах у планово-економічних відділах традиційно використовується калькуляція повної собівартості, в основі якої лежить розподіл витрат на основні і накладні. Для середньостатистичних промислових підприємств з великою номенклатурою продукції, що випускається, найдоцільнішим є ведення системи обліку витрат за принципом «директ-костінг» з роз-

поділом витрат на змінні і постійні, розрахунком маржинального доходу, рівня операційного важеля і з використанням неповної собівартості продукції [6].

- Низька культура аналізу досягнення мети. Отримання прибутку часто є єдиною метою компанії. Однією з головних помилок на підприємствах є відсутність стратегічної мети розвитку, закріпленої за кожним структурним підрозділом. Важливим моментом є постановка такої системи управлінського обліку, яка б зробила прозорими дані щодо досягнення цієї мети. У даний час середнє промислове підприємство не володіє грамотно розробленою стратегією розвитку і не завжди може точно сказати, які показники (окрім прибутку) відстежуються й аналізуються в центрах відповідальності, а іноді і не має таких центрів взагалі [7].

Вітчизняні підприємства є неконкурентоспроможними і не здатними ухвалювати ефективні управлінські рішення. Для вирішення цих проблем необхідне впровадження системи контролінгу. Такий підхід має бути корисним для практики діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, результати якого повинні мати вплив на ефективність прийнятих рішень у сфері управління його фінансовими результатами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голов С.Ф. Управлінський облік / С.Ф.Голов. – Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
2. Данилочкіна Н.Г. Контролінг как инструмент управления предприятием / Н.Г. Данилочкіна. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
3. Лучко М.Р. Контролінг: теоретичні основи організації / М.Р.Лучко, О.М. Десятнюк – Тернопіль: Тер Аудит, 2000.
4. Майер Е. Контролінг як система мислення і управління/ Е.Маєр. – К.: Знання, 1998.
5. Самофалов П.П. Контролінг як концепція системного управління фінансами/ П.П. Самофалов // Наукові праці НДФІ. – 2004. – № 3–4 (26–27). – С. 209–213.
6. Чумаченко М.Г. Контролінг перспективи не має / М.Г.Чумаченко // Фінансовий контроль. – 2005. – № 3. – С. 38.

*Науковий керівник: к.е.н., доцент Голяш І. Д.*