



### **Тема 3.**

## **КОНТРОЛІНГ ТА ЙОГО РОЛЬ У ФІНАНСОВІЙ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

- 3.1. Сутність фінансового контролінгу.*
- 3.2. Завдання та функції контролінгу.*
- 3.3. Система раннього попередження та реагування.  
Моделі прогнозування банкрутства.*
- 3.4. Методи контролінгу.*

### **3.1. Сутність фінансового контролінгу**

Відсутність на вітчизняних підприємствах системи контролінгу є істотним фактором, що зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень. На думку фахівців у галузі санації, нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливе без впровадження системи контролінгу.

Поняття **контролінг** походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження і контроль. Більшість фахівців у галузі управління та фінансового менеджменту під контролінгом розуміють функціонування системи планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівників. Іншими словами, **контролінг** – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг.

### **3.2. Завдання та функції контролінгу**

Для оптимізації фінансового результату контролінг вирішує такі **основні завдання**:

1. Збір і аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації щодо суб'єкта контролінгу.
2. Виявлення та ліквідація «вузьких місць» на підприємстві.
3. Забезпечення постійного аналізу і контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності.
4. Виявлення резервів зниження собівартості продукції.
5. Розробка стратегії розвитку підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності.
6. Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих.
7. Проведення внутрішнього консалтингу.
8. Проведення внутрішнього аудиту та координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторів.

У теорії та практиці до **функцій контролінгу** відносять:

— *Формування інформаційних каналів та інформаційного забезпечення* (контролінг забезпечує керівництво підприємства інформацією для координації організації та регулювання об'єктів фінансового менеджменту. Під час розробки концепції санації підприємства значна увага приділяється побудові системи управління інформацією, що супроводжується виконанням таких завдань: а) визначення характеру інформації, яку потрібно зібрати та обробити; б) організація системи збору та обробки інформації; в) визначення найбільш прийнятних інструментів та методів збору й обробки інформації. При цьому базу контролінгу становлять показники виробничого та фінансового обліку, зовнішня інформація тощо.).

— *Координація як основна функція контролінгу* (вона забезпечує організацію ефективного використання всіх видів ресурсів підприємства). Завдяки цій функції контролінг сприяє побудові «дерева цілей» — графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що унаочнює поділ генеральної мети на підцілі та окремі завдання. Розрізняють вертикальну (узгодження різних видів діяльності підприємства) та горизонтальну (координація діяльності різних підрозділів, які забезпечують виробництво одного виду продукції) координацію.

— *Стратегічне планування* (розробка стратегії санації включає в себе процес вирішення конфлікту між підприємством та навколишнім середовищем). Розрізняють чотири види стратегії санації підприємств:

1) Наступальна стратегія (передбачаються активні дії: модернізація обладнання, запровадження нових технологій, ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції тощо);

2) Стратегія делегування повноважень (делегуються проблеми підприємства третім особам – власникам, кредиторам, державі. При цьому підприємство прагне отримати додаткові фінансові ресурси за рахунок збільшення статутного фонду, одержання державних гарантій тощо.);

3) Стратегія компромісів (Jiu-Jitsu) та консенсусів (Tai-Chi) (перша стратегія передбачає альянс між кількома учасниками ринку з метою блокування дій сильного конкурента; друга – спрямована на злиття двох підприємств в одне з метою використання ефекту синергізму) ;

4) Захисна стратегія (передбачає різке скорочення витрат; закриття і розпродаж окремих підрозділів підприємства, консервація і розпродаж обладнання; збільшення персоналу; зниження відпускних цін та скорочення обсягів реалізації).

– *Бюджетування*. Розрізняють два методи бюджетування:

а) традиційне бюджетування, що орієнтується на показники діяльності, зокрема на показники витрат попередніх періодів, які можуть бути не виправдано завищеними;

б) нуль-базис-бюджетування, обчислюються планові показники на підставі нового обрахунку всіх норм та нормативів витрат, їх складу та структури. За цим методом визначається оптимальний рівень валових витрат підприємства та пріоритетні напрями використання обмежених фінансових ресурсів.

– *Контроль та аналіз відхилень*. На практиці в основному здійснюється факторний аналіз відхилень, за допомогою якого визначаються та оцінюються чинники, що зумовили відхилення, та вироблення на цій основі висновків і пропозицій щодо подолання негативних факторів та слабких місць. При цьому контроль становить базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві.

– *Внутрішній аудит та консалтинг*. Функції консультування служба контролінгу виконує під час розробки методичного забезпечення діяльності окремих підрозділів підприємства, підготовки на замовлення керівництва висновків та рекомендацій щодо вирішення проблем підприємства.

Внутрішній аудит – це незалежна експертна діяльність служби контролінгу підприємства з перевірки та оцінки адекватності та якості виконання обов’язків співробітників.

### 3.3. Система раннього попередження та реагування. Моделі прогнозування банкрутства

*Система раннього попередження та реагування* – це особлива інформаційна система, яка інформує керівництво про потенційні ризики, що можуть насуватись на підприємство як з зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Дана система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Розрізняють дві підсистеми системи раннього попередження та реагування:

1. Внутрішньо-зорієнтована підсистема, що спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, які зосереджені всередині підприємства.

2. Зовнішньо-зорієнтована підсистема, що спрямована на завчасне прогнозування загроз зі сторони держави, конкурентів, контрагентів та ін.

Одним із головних завдань системи раннього попередження та реагування є виявлення загрози банкрутства, тобто прогнозування банкрутства. При цьому одним із найважливіших інструментів є *дискримінантний аналіз*, який полягає в тому, що за допомогою математичних статистичних методів будується функція та розраховується інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою імовірністю передбачити банкрутство суб’єкта господарювання. Дискримінантний аналіз базується на емпіричному дослідженні фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких збанкрутіли, а інші успішно працюють.

Відомі такі моделі прогнозування банкрутства:

1) **Модель Альтмана** – розраховується інтегральний показник рівня загрози банкрутства:

$$Z = 1,2 \times A + 1,4 \times B + 3,3 \times C + 0,6 \times D + 1,0 \times E; \quad (3.1)$$

де: *A* – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

*B* – відношення чистого прибутку до загальної вартості активів;

*C* – відношення чистого доходу до загальної вартості активів;

*D* – відношення вартості акцій до суми заборгованостей;

*E* – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів;

Значення показника *Z* пов'язують з імовірністю банкрутства таким чином:

$Z \leq 1,8$  – дуже висока ймовірність;

$1,8 \leq Z \leq 2,7$  – висока ймовірність;

$2,71 \leq Z \leq 2,99$  – можлива ймовірність;

$2,991 \leq Z$  – низька ймовірність;

За такою моделлю точність прогнозування банкрутства становить 95%.

## **2) Модель Спрінгейта**

$$Z = 1,03 \times A + 3,07 \times B + 0,66 \times C + 0,4 \times D; \quad (3.2)$$

де: *A* – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів;

*B* – відношення прибутку до сплати податків та процентів до загальної вартості активів;

*C* – відношення прибутку до сплати податків до короткострокової заборгованості;

*D* – відношення обсягу продажу до загальної вартості активів.

Якщо  $Z < 0,862$  то підприємство є потенційним банкрутом. Точність прогнозування складає 92%.

З використанням різних методик прогнозування побудовано універсальну **дискримінантну функцію**:

$$Z = 1,5 \times X_1 + 0,8 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6; \quad (3.3)$$

$X_1$  – відношення готівки до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення прибутку до валюти балансу;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки від реалізації;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки від реалізації;

$X_6$  – відношення виручки від реалізації до валюти балансу.

Якщо  $Z > 2$  то підприємству не загрожує банкрутство.

Якщо  $1 < Z < 2$  то фінансова рівновага підприємства порушена але при переході на антикризове управління підприємству не загрожує банкрутство.

Якщо  $0 < Z < 1$  то підприємству загрожує банкрутство, якщо вони не здійнять санаційних заходів.

Якщо  $Z < 0$  то підприємство є напівбанкрутом.

Вважаємо, що для використання представлених моделей у вітчизняній практиці необхідно враховувати галузеві особливості розвитку підприємств та притаманних їм форм організації бізнесу.

### **3.4. Методи контролінгу**

До основних методів контролінгу відносять:

**1. Опитування.** Для правильного діагностування підприємства, яке перебуває в кризі, з методологічного погляду доцільним є опитування працівників всіх структурних підрозділів. Успішне використання цього методу досягається за рахунок дотримання таких умов: а) анонімність анкетування та оцінки; б) керівництво має бути готовим до сприйняття конструктивної критики та побажань підлеглих; в) керівництво має брати безпосередню участь в організації опитування тощо.

**2. Факторний аналіз відхилень.** Мета методу полягає у визначенні причин відхилень фактичних показників витрат від планових. Відхилення обчислюють за кожним місцем виникнення витрат та за кожною їх групою.

**3. Аналіз точки беззбитковості.** Цей метод ґрунтується на визначенні мінімального обсягу реалізації продукції (при незмінних цінах та умовно постійних витратах), за якого підприємство може забезпечити беззбиткову операційну діяльність у короткостроковому періоді. Точка беззбитковості характеризує такий обсяг виробництва та реалізації продукції, якому відповідає нульовий прибуток підприємства – виручка від реалізації продукції дорівнює валовим витратам на її виробництво та реалізацію.

**4. Бенчмаркінг.** Це перманентний, безперервний процес порівняння товарів, виробничих процесів, методів та інших

параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

**5. Вартісний аналіз.** Це метод оперативного контролінгу, який полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, що виробляється, з погляду еквівалентності їх вартості та корисності.

**6. Портфельний аналіз.** Це інструмент стратегічного контролінгу, що використовується з метою оптимізації портфеля цінних паперів інвестора.

**7. Інші.** До таких методів відносять СОФТ – аналіз (аналіз слабких та сильних місць); АВС – аналіз (відбір найцінніших постачальників і клієнтів, найважливіших матеріалів та сировини, найбільш вагомих елементів витрат; такий метод аналізу використовується для пошуку резервів зниження собівартості за окремими інвестиційними проектами чи видами продукції); нуль – базис – бюджетування.

### ***Теми рефератів***

- 1. Сутність фінансового контролінгу.*
- 2. Завдання та функції контролінгу.*
- 3. Система раннього попередження та реагування. Моделі прогнозування банкрутства.*
- 4. Методи контролінгу.*
- 5. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу.*
- 6. Аналіз точки беззбитковості підприємства як метод контролінгу.*
- 7. Бенчмаркінг як метод контролінгу.*
- 8. Вартісний аналіз як метод контролінгу.*

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що таке контролінг?
2. Які основні завдання контролінгу?
3. Які основні функції контролінгу?
4. Який економічний зміст наступальної стратегії санації?
5. Який економічний зміст стратегії “делегування повноважень” санації?
6. Який економічний зміст стратегії “компромисів та консенсусів” санації?

7. Який економічний зміст захисної стратегії санації?
8. Що таке бюджетування?
9. Які Ви знаєте методи бюджетування?
10. Що таке система раннього попередження і реагування?
11. Які моделі прогнозування банкрутства Ви знаєте?
12. Розкрийте економічний зміст моделі прогнозування банкрутства Альтмана.
13. Розкрийте економічний зміст моделі прогнозування банкрутства Спрінгейта.
14. Розкрийте економічний зміст прогнозування банкрутства за допомогою дискримінантної функції.
15. Які методи контролінгу Ви знаєте?

### ***Тести***

- 1. Система раннього попередження та реагування включає:**
  - а) прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства;
  - б) визначення індикаторів раннього попередження та реагування;
  - в) бенчмаркінг;
  - г) формування інформаційних каналів;
  - д) страхування фінансових ризиків.
- 2. Основні функції контролінгу:**
  - а) залучення капіталу;
  - б) інформаційне забезпечення та планування;
  - в) контроль та координація;
  - г) управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
  - д) управління грошовими потоками.
- 3. Основні інструменти контролінгу:**
  - а) система раннього попередження та реагування;
  - б) імітаційне моделювання;
  - в) інвентаризація;
  - г) ревізія;
  - д) фінансовий контроль.
- 4. Головні завдання стратегічного планування:**
  - а) визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства;
  - б) бюджетування;
  - в) розробка “дерева цілей”;
  - г) аналіз відхилень;



д) визначення горизонтів планування.

**5. На принципах Jiu-Jitsu та Tai-Chi будується така стратегія санації:**

- а) наступальна стратегія;
- б) стратегія делегування повноважень;
- в) стратегія компромісу;
- г) стратегія консенсусу;
- д) захисна стратегія.

**6. До основних характерних ознак бюджетування відносять такі:**

- а) короткостроковість;
- б) середньостроковість;
- в) високий рівень конкретизації;
- г) низький рівень конкретизації;
- д) тісна інтеграція з контролем та аналізом відхилень.

**7. Бенчмаркінг являє собою:**

- а) внутрішній аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства;
- б) маркетинговий аналіз ринку;
- в) порівняльний аналіз продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства й підприємств-конкурентів;
- г) порівняльний аналіз окремих процесів, функцій, методів і технологій досліджуваного підприємства та підприємств, які не є конкурентами даного;
- д) аналіз сильних та слабких місць підприємства.

**8. До каталога санаційних заходів у рамках Crash-програми можуть входити:**

- а) рефінансування дебіторської заборгованості;
- б) мобілізація прихованих резервів продажем окремих позицій активів;
- в) здійснення капіталовкладень;
- г) організація санаційного контролінгу;
- д) зворотний лізинг.

**9. Які з наведених нижче інструментів контролінгу відносять-ся до стратегічного, а які до оперативного контролінгу:**

- а) внутрішня звітність, контроль;
- б) система раннього попередження та реагування;
- в) бюджетування;

- г) внутрішній консалтинг;
- д) стратегічне планування.

**10. Які види санації можуть застосовуватися для подолання негативного впливу зовнішнього середовища:**

- а) стратегія структурної перебудови;
- б) наступальна стратегія;
- в) оперативна стратегія;
- г) стратегія делегування повноважень;
- д) стратегія компромісу;
- е) захисна стратегія.

**11. Прогнозування банкрутства найточніше можна здійснити за допомогою:**

- а) 5-факторної моделі Альтмана;
- б) моделі Спрінгейта;
- в) тесту на банкрутство Тамарі;
- г) універсальної дискримінантної моделі.

**12. Запас фінансової міцності підприємства – це:**

- а) величина, що відповідає обсягу виручки, отриманої у точці беззбитковості;
- б) величина, що відповідає різниці між фактичним обсягом виручки, отриманої підприємством при реалізації певного обсягу продукції, та обсягом виручки, отриманої у точці беззбитковості;
- в) величина, що відповідає різниці між фактичною виручкою, отриманою підприємством при реалізації продукції, та умовно-змінними витратами.

**13. Види бенчмаркінгу:**

- а) внутрішній бенчмаркінг;
- б) зовнішній бенчмаркінг;
- в) бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів;
- г) функціональний бенчмаркінг;
- д) альтернативний бенчмаркінг;
- е) портфельний бенчмаркінг.

**14. До основних критеріїв оцінювання ефективності санації належать:**

- а) прибутковість;
  - б) конкурентні переваги;
  - в) фінансова самостійність;
  - г) санаційний прибуток;

д) додаткова вартість, створена в результаті санації.

**15. За критерієм прибутковості ефективність санації визначається наступними основними факторами:**

- а) прогнозований обсяг додаткового прибутку;
- б) витрати на проведення санації;
- в) прогнозована рентабельність;
- г) санаційний прибуток;
- д) санаційні витрати.

**16. У портфельному аналізі застосовуються такі портфельні матриці:**

- а) матриця “привабливість ринку – конкурентні переваги”;
- б) матриця “зростання ринку – конкурентні переваги”;
- в) матриця “привабливість ринку – частка ринку”;
- г) матриця “зростання ринку – частка ринку”.

**17. При прогнозуванні банкрутства підприємства за допомогою моделі Альтмана основним показником являється:**

- а) робочий капітал;
- б) загальні активи підприємства;
- в) чистий дохід;
- г) прибуток до оподаткування;
- д) чистий прибуток.

**18. При прогнозуванні банкрутства підприємства за допомогою моделі Спрінгейта, основним показником являється:**

- а) робочий капітал;
- б) загальні активи підприємства;
- в) чистий дохід;
- г) прибуток до оподаткування;
- д) чистий прибуток.

### ***Задачі***

1. Розрахувати та проаналізувати ймовірність банкрутства ВАТ “Світоч” за допомогою п’ятифакторної моделі Альтмана, якщо відомо, що станом на початок року робочий капітал підприємства був рівний 700000 грн, виручка від реалізації 300000 грн, собівартість реалізованої продукції 200000 грн, інші операційні доходи 400 грн, адміністративні витрати 15000 грн, витрати на збут 5000 грн, інші операційні витрати 12000 грн,

загальна вартість активів 835 000 грн, ринкова капіталізація компанії 55000 грн, сума заборгованості 180000 грн.

2. Розрахувати та проаналізувати ймовірність банкрутства ВАТ “Електрон” за допомогою моделі Спрінгейта, якщо відомо, що станом на початок року робочий капітал підприємства був рівний 200000 грн, виручка від реалізації 300000 грн, загальна вартість активів 368 000 грн, прибуток до сплати податків та процентів 24000 грн, прибуток до сплати податків 36000 грн, короткострокова заборгованість 120000 грн.

3. Розрахувати та проаналізувати ймовірність банкрутства ВАТ “Іскра” за допомогою універсальної дискримінантної функції, якщо відомо, що станом на початок року показник cash-flow підприємства був рівний 60000 грн, валюта балансу 800000 грн., сума заборгованості 210000 грн, виручка від реалізації 300000 грн, собівартість реалізованої продукції 200000 грн, інші операційні доходи 400 грн, адміністративні витрати 15000 грн, витрати на збут 5000 грн, інші операційні витрати 12000 грн, виробничі запаси 54000 грн.