

К О Н Т Р О Л Ь І
З В І Т Н І С Т Ь
М І Ж Н А Р О Д Н И Х
К О Р П О Р А Ц І Й

ТЕМА 8




○ План

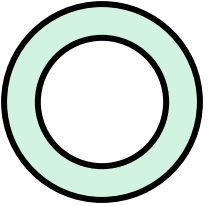
1. Поняття контролю та його процесу.
2. Види і форми контролю. Системи контролю в міжнародних корпораціях
3. Техніка контролю в міжнародних корпораціях.
4. Особливості контролю в багатокультурному середовищі.
5. Фінансовий і управлінський звіти як відображення поточного стану менеджменту міжнародної корпорації





ПОНЯТТЯ КОНТРОЛЮ

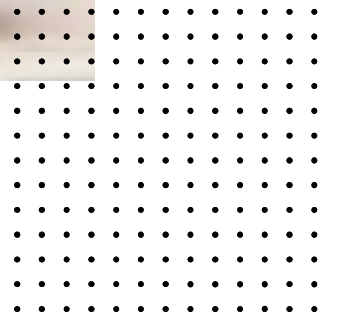
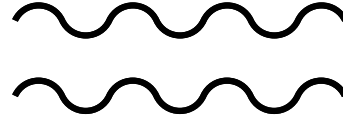
- Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.
 - Як функція управління, контроль – це управлінська діяльність, завдання якої полягає в кількісній і якісній оцінці та обліку результатів роботи організації
- 

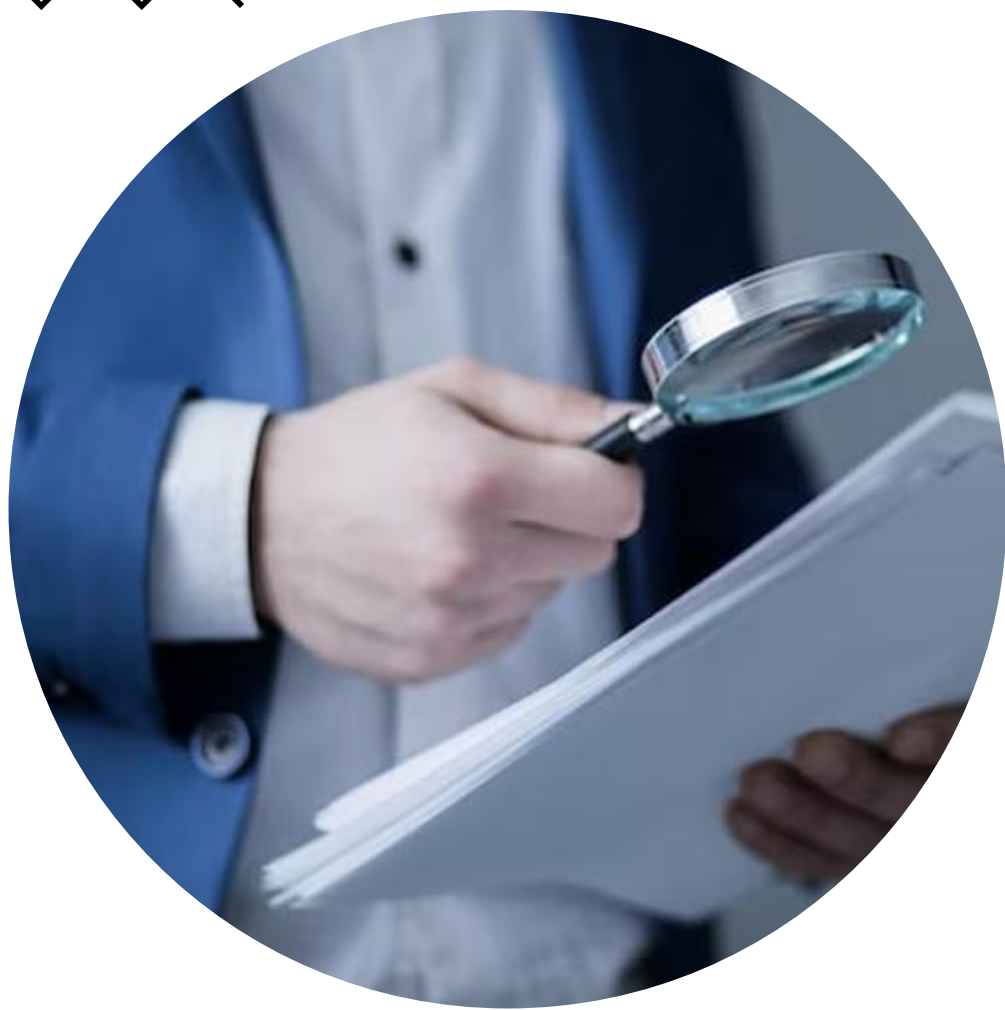


Основна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

Найбільш *об'єктивним та ефективним* контроль буде тоді, коли вироблено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей).

Стандарти або нормативи – це переважно кількісні характеристики процесу або явища, що знаходять вираження у відповідних показниках.





Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом реалізації певних задач та застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

Процес контролю поділяється на кілька послідовних етапів:

- визначення бажаного результату (стандарту);
- вимірювання фактичного результату виконання;
- оцінка результатів виконання;
- коригуючі дії

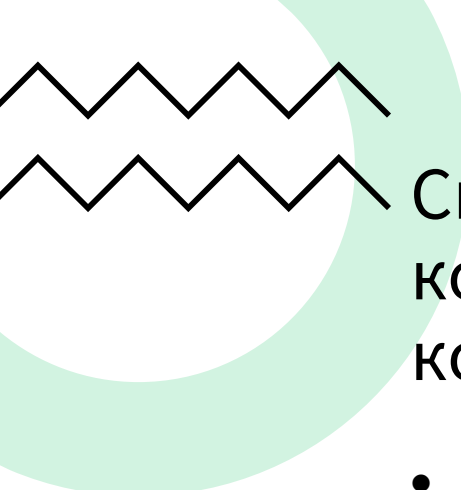




Вимоги до контролю в міжнародних компаніях

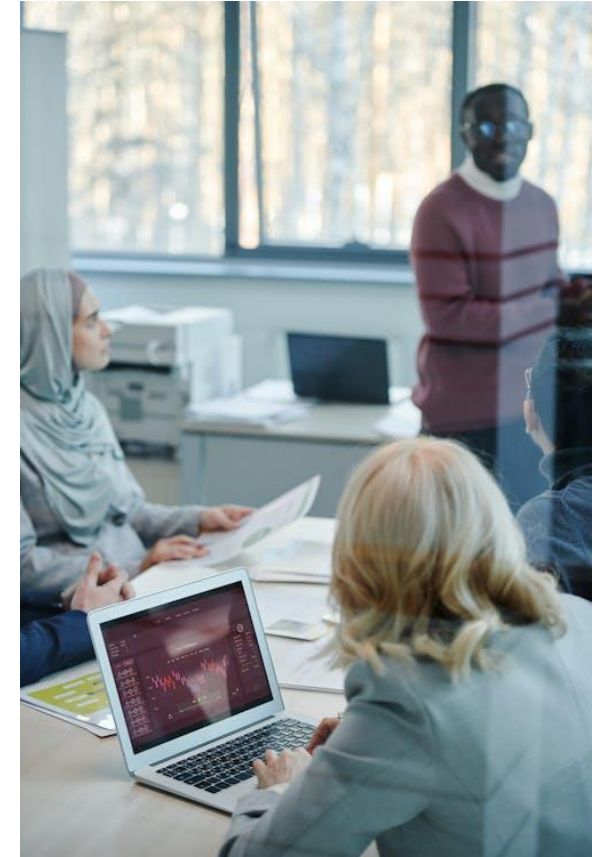
1. Стандарти в БНК повинні враховувати як загальнокорпоративні цілі, так і місцеві умови.
2. Інформація, що міститься у звітах, повинна віддзеркалювати не тільки поточне виконання, а й встановлені стандарти.
3. Управлінські дії щодо коригування відхилень є завершальним кроком функції контролю.

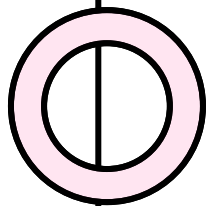




Специфічні проблеми контролю в міжнародних компаніях

- цілі зовнішньоекономічних операцій конфліктують із загальнокорпоративними цілями;
- цілі партнерів суперечать корпоративному менеджменту;
- досвід і компетенція в плануванні дуже різняться у різних зарубіжних відділеннях;
- філософська природа конфліктів відносно цілей і політика зарубіжних операцій в основному пов'язані з культурними відмінностями між менеджерами країни походження і країни-господаря





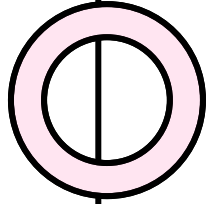
Види контролю залежно від спрямованості

Прямий контроль

- наради в штаб-квартирі;
- відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень;
- контроль поточної діяльності персоналу;
- контроль за допомогою організаційної структури (письмові офіційні звіти, ланцюги команд).

Непрямий контроль

- щомісячна звітність, що надсилається до офісу країни походження;
- додатки до оперативної звітності, включаючи фінансові звіти (баланс, звіти про доходи, бюджети);
- фінансові співвідношення.



Види контролю залежно від об'єкта

ринковий контроль, тобто контроль за ринковими показниками (ринкова ціна акцій, рентабельність інвестицій, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність)

контроль за продукцією (випуском) - визначаються завдання дочірніх підприємств, функціональних відділів, окремих працівників - кожна група контролюється відповідно до власних (визначених) показників

бюрократичний контроль - через створення широкої системи правил і процедур

○ Система контролю в міжнародних корпораціях





Особистий контроль ґрунтується на особистих контактах з підлеглими, у процесі яких здійснюється безпосередній нагляд за їхніми діями або ж з'ясовуються причини відхилень від стандартів чи шляхи усунення недоліків

Бюрократичний контроль здійснюється через систему процедур і правил, що регламентують діяльність підрозділів. Для підрозділів міжнародних корпорацій найпоширенішими видами бюрократичного контролю є бюджетний контроль і правила капітальних витрат

Контроль за результатами пов'язаний з орієнтацією підрозділу на досягнення кінцевих цілей

Культурний контроль означає регулювання поведінки працівників за допомогою спільних цінностей, норм, традицій, ритуалів, переконань та інших складових організаційної культури





Техніка контролю в міжнародних корпораціях


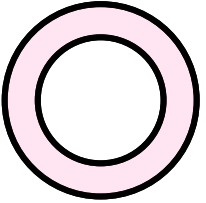
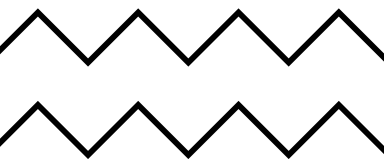
У будь-якій системі контролю об'єктом стеження виступає насамперед грошові потоки, виготовлена продукція чи діяльність працівників.

Найпростішим і поширеним є *фінансовий контроль*. Показники прибутку зарубіжного відділення або доходів від інвестицій дозволяють постійно стежити за фінансовими результатами діяльності зарубіжних відділень, які надають комплексну характеристику стану цього підрозділу в певний період, а також динаміку його зміни.

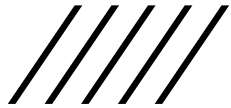
В процесі контролю досліджуються різноманітні фінансові коефіцієнти:

- ліквідності,
- дохідності активів,
- заборгованості,
- дохідності акціонерного капіталу,
- прибутковості продажу,
- ефективності використання активів та ін.





Особливості, які слід враховувати при фінансовому контролі

1. Показники доходів, витрат, прибутків вимірюються в різних валютах.
 2. Валютні курси постійно змінюються.
 3. Облікова практика і фінансова звітність змінюються від країни до країни залежно від вимог податкових органів, відомств, що регулюють діяльність на ринку цінних паперів, тощо.
 4. Складна природа вимірювання породжує часовий лаг в оцінці виконання, який може затримувати розпізнавання відхилення від стандартів і вживання коригуючих заходів.
 5. Система фінансового контролю зарубіжних філій ґрунтується на прийнятих у міжнародних корпораціях моделях трансферного ціноутворення.
- 




- *Ревізія* означає цільові спеціальні перевірки працівниками центрального офісу результатів діяльності зарубіжних відділень, за допомогою яких встановлюється не лише об'єктивність наданої звітності, а й причини, що призвели до наявного стану, а також розробляються шляхи поліпшення діяльності відділення і подолання негативних результатів.
- *Контроль якості* потребує спеціальної техніки внаслідок значної ролі цієї характеристики в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності корпорацій. Головна особливість цієї техніки полягає в тому, щоб чітко визначити відповідальність належних підрозділів у досягненні встановлених рівнів якості.






- *Контроль діяльності персоналу* пов'язаний переважно з оцінкою виконання працівниками своїх обов'язків. З одного боку, це дозволяє визначити шляхи поліпшення діяльності працівників. З іншого – цей контроль дозволяє пов'язати винагороду з виконанням, визначити кандидатів на службове виконання. Найпоширенішими інструментами такого контролю є періодична оцінка менеджерами виконання роботи підлеглими. При цьому важливо врахувати відмінність між культурою виконання місцевим персоналом і культурою праці менеджерів-експатріантів.
- Досить поширеними в міжнародних корпораціях є *спеціальні центри оцінки*, які виявляють потенціал співробітників для подальшого розвитку. У цих центрах широко використовуються різноманітні вправи, тести, ділові ігри та інші методи виявлення потенціальних здібностей працівників.





Типові інструменти, що застосовуються центрами оцінки

- 1) «кошикові» справи, що потребують управлінської уваги;
 - 2) групові справи, в яких кандидати працюють як члени команди, що приймають рішення;
 - 3) ділові справи щодо прийняття рішень учасниками, які конкурують між собою на подібних ринках;
 - 4) підготовка бізнес-плану;
 - 5) справи з написання ділових листів
- 



- *Контролінг* – це сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдина система, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства
- Контролінг широко використовується в практиці діяльності американських і німецьких міжнародних корпорацій. Контролінг, на відміну від звичайного контролю, поєднує планування, регулювання і контроль шляхом інтегрованого інформаційного забезпечення з метою управління прибутком. Контролінг включає до свого складу, крім того, питання документування шляхом бухгалтерського обліку, підготовку і передачу первинної, орієнтованої на результат (як правило, прибуток) інформації, формування певних процедур, правил тощо

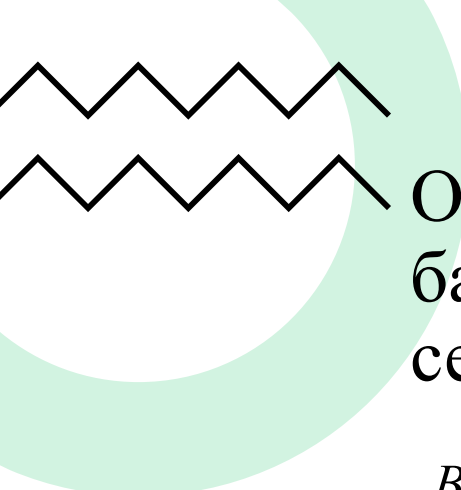




Особливості контролю в міжнародних корпораціях

- обмеженість засобів прямого контролю у міжнародних корпораціях через віддаленість філій;
- особисті контакти вищого менеджменту з керівниками зарубіжних відділень пов'язані зі значними витратами на подорожі;
- географічна віддаленість сприяє формалізації засобів контролю в міжнародних корпораціях;
- регіональні відмінності одночасно ускладнюють формальні зіставлення результатів діяльності філій;
- на процес контролю впливають численні культурні фактори





Особливості контролю в багатокультурному середовищі

Великобританія:

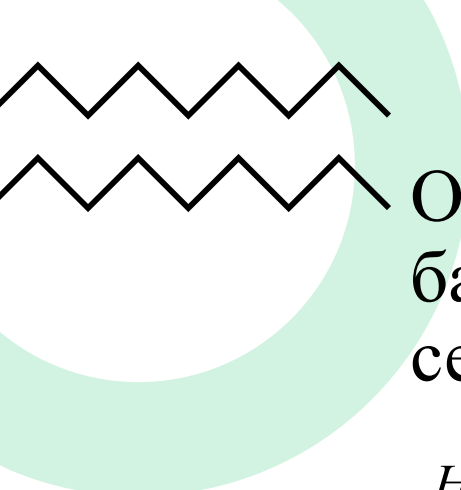
Фінансові звіти є складними і важко сприймаються.

Вищі менеджери фокусують свою увагу на основних проблемних напрямках і не дозволяють втягувати себе в конкретні деталі процесу контролю.

Контроль використовується більше для загального спрямування, ніж для спостереження.

Оперування великими сумами ринкової діяльності.





Особливості контролю в багатокультурному середовищі

Німеччина:

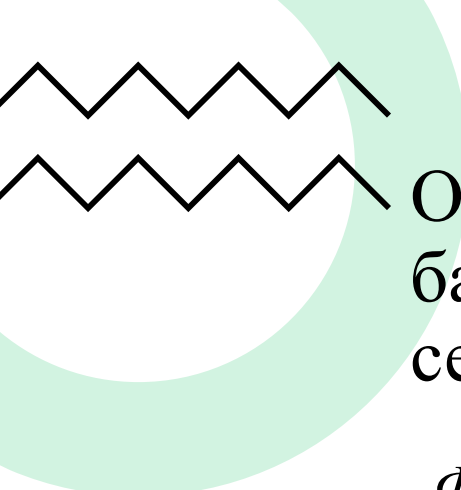
Деталізований підхід до контролю і фокусування уваги як на значних, так і незначних подіях.

Ретельний контроль виробничих процесів та операційної ефективності.

Централізація контролю, використання працівників центрального апарату для вимірювання виконання, аналізу варіантів і підготовки кількісних звітів для вищого керівництва.

Процес контролю в німецьких фірмах використовується як політизований інструмент спостереження.





Особливості контролю в багатокультурному середовищі

Франція:

Французькі менеджери використовують систему контролю, що схожа більше на німецьку, ніж англійську.

Контроль застосовується більше для спостереження, ніж для спрямування.

Процес контролю є централізовано-адміністративним.


Французька система контролю є менш систематизованою і більш заплутаною





Вимоги та проблеми менеджерів в міжнародних корпораціях

Корпорації США:

- наголос на кількісних аспектах контролю діяльності зарубіжних відділень
 - контролювання виконання планів, бюджетів у відповідності із стандартами компанії
 - централізоване надходження інформації до штаб-квартири про стан виробничих процесів
 - істотний вплив кар'єрних аспектів на процес контролю
- 





Вимоги та проблеми менеджерів в міжнародних корпораціях

Західноєвропейські БНК:

- тенденція до вимірювання якісних аспектів зарубіжних операцій
- контролювання переважно поведінки і її впливу на досягнення цілей
- переважно децентралізований характер виробничого контролю
- короткі вертикальні відстані у каналах звітності

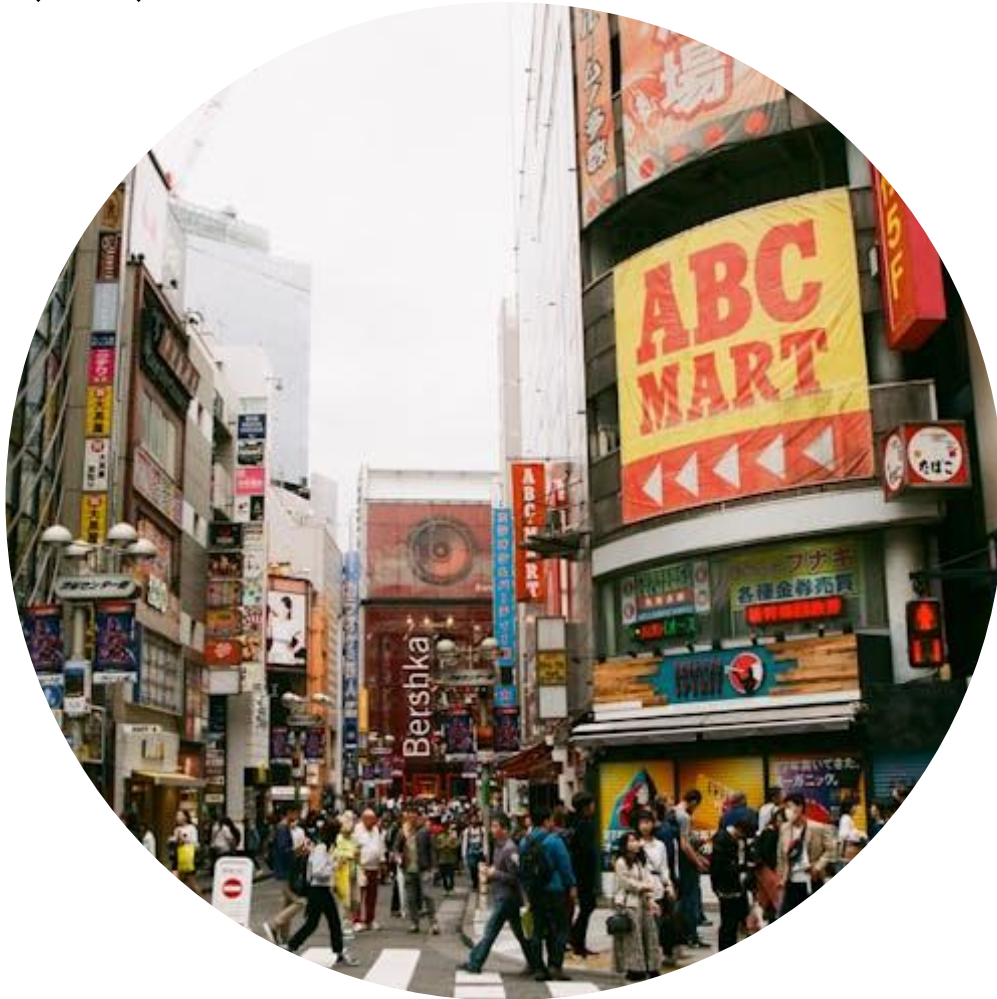




Вимоги та проблеми менеджерів в міжнародних корпораціях

Японські БНК:

- менша ніж у США участь менеджерів і контролерів у процесі безпосереднього контролю
- наявність довгострокових планів і бюджетів призводить до більш гнучкого їх використання в комунікаціях, що розширює їх роль далеко за межі контрольних інструментів





- *Звітність* – це впорядкована система узагальнених показників, які характеризують діяльність міжнародної корпорації за певний період.
- *Фінансова звітність* – бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів міжнародної корпорації за звітний період. Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.
- *Управлінська звітність* – це звітність про стан, результати господарської діяльності міжнародної корпорації та умови її здійснення, яка формується з використанням методичних прийомів бухгалтерського обліку для внутрішніх користувачів та використовується керівництвом з метою планування, контролю та прийняття відповідних управлінських і економічних рішень.



○ Історичний аспект формування звітності

- Перша опублікована фінансова звітність була представлена компанією General Electric в 1893 році та розкривала інформацію щодо материнської компанії.
- Звіт про прибутки та збитки містив інформацію про всі компанії групи та починався з розкриття даних про виручку.
- У 1899 році в штаті Нью Джерсі було переглянуте законодавство, яке регулює відносини між підприємствами та дає можливість створення холдингових компаній. Це призводить до подальшого розвитку фінансової звітності та формування основ консолідованої фінансової звітності.
- В цілому розвиток та етапи становлення фінансової звітності пов'язані з розвитком бухгалтерського обліку.





Звітність міжнародних корпорацій

Звіти повинні реально і точно відображати стан справ для найбільш ефективного використання ресурсів.

Своєчасність подання звітів дозволяє адекватно реагувати на зміст повідомлень.

Система звітності необхідна:

1. Для оцінки операційних підрозділів.
2. Для оцінки керівників підрозділів.






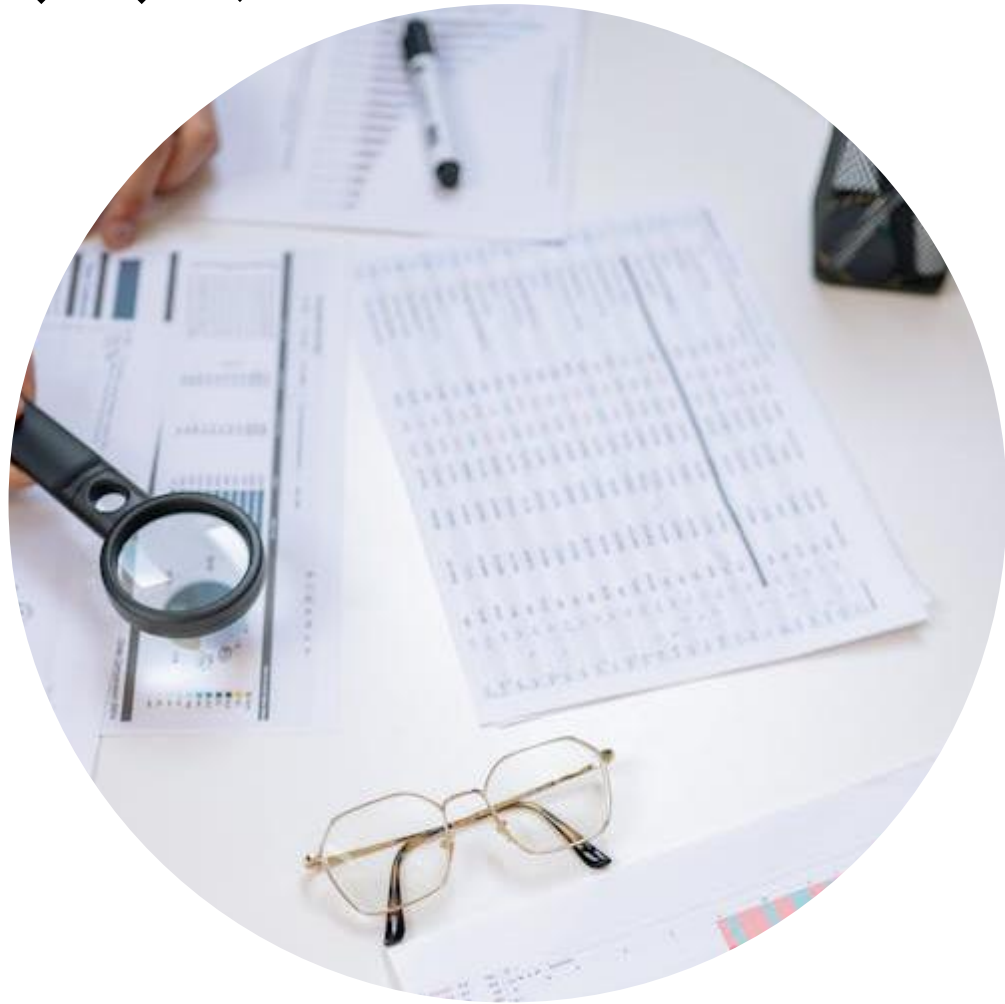
Звітність міжнародних корпорацій

- *Основне призначення системи звітності в міжнародних корпораціях – забезпечення відповідних прибутків через виявлення відхилень від плану, що має сприяти виявленню сфер появи проблем.*
- *Об'єктом уваги можуть бути поточні або перспективні показники, що дозволяють коректувати уявлення про стратегічно важливі складові організації*





Види звітів, що подаються в
структури управління ТНК



- *Річний звіт* – виробництво і реалізація продукції, зміни в організаційній структурі та керівництві, фінансові результати діяльності. Фінансова звітність регламентується законами, решта звітності подається у довільній формі.
- *Фінансовий звіт* (як складова річного звіту) – дані про фінансовий стан, результати фінансової діяльності, зміни фінансового стану.

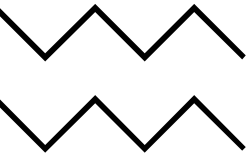




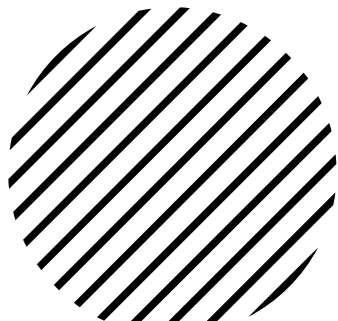
Фінансова звітність

1. Звіт про прибутки (США) або рахунок прибутків і збитків (Великобританія).
2. Баланс.
3. Звіт про акціонерний капітал.
4. Звіт про зміну фінансової позиції.
5. Звіт про грошові потоки.



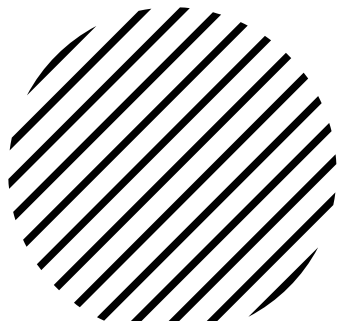


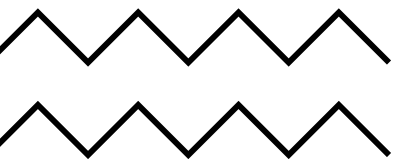
- Фінансова звітність міжнародної корпорації є структурованим відображенням фінансового стану та фінансових результатів діяльності компанії.
- Метою фінансової звітності міжнародної корпорації є надання інформації про її фінансовий стан, фінансові результати діяльності та грошові потоки, яка є корисною для широкого кола користувачів при прийнятті ними економічних рішень щодо діяльності міжнародної компанії.





- Міжнародна корпорація може використовувати різні назви для звітності, якщо це передбачено її обліковою політикою.
- Більшість міжнародних корпорацій додатково до фінансової звітності, надають фінансовий огляд компанії, складений її управлінським персоналом, разом із описом і тлумаченням основних характеристик фінансових результатів діяльності компанії та її фінансового стану, а також основних невизначеностей, які пов'язані з ним





	(8,586)	(8,467)
	19,627	19,242
	7,108	18,313
	1,644	1,112
	0	751
	8	10
	<u>28,387</u>	<u>39,428</u>
	293	0
	18,344	21,280
	18,637	21,280
	<u>1,164</u>	<u>9,684</u>

...nents
...ation

annuation
maintenance expenses

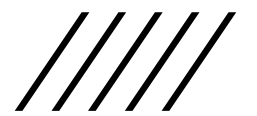
inary activities

ed are before the
revenues and expenses.

OPERATING RESULT
REPORT

2006
\$000

- Основи подання фінансової звітності міжнародної компанії для забезпечення їхньої зіставності з фінансовою звітністю компанії за попередні періоди, а також з фінансовою звітністю інших компаній, а також загальні вимоги щодо подання фінансової звітності міжнародної компанії, настанови щодо її структури та мінімальні вимоги щодо її змісту визначає Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1) «Подання фінансової звітності».





- Управлінська звітність як завершальний етап управлінського обліку тісно пов'язана з ним. Управлінський облік переважним чином спрямований на інформаційне забезпечення управління витратами корпорації.
- Його основними об'єктами є витрати, доходи і фінансові результати. Тому управлінська бухгалтерська звітність (особливо та, яку подають найвищому управлінському персоналу – топ-менеджменту корпорацій) здебільшого відображає інформацію про витрати, доходи, прибутки чи збитки корпорації. До найпоширеніших видів управлінської бухгалтерської звітності належать Звіт центрів витрат з виконання кошторису, Звіт про виконання плану виробництва підрозділу.



○ Приклади управлінської звітності

- Звіт про оцінку майбутніх витрат;
- Звіт про управління вартістю підприємства;
- Звіт про виконання стратегії (збалансована система показників);
- Звіт про управління корпоративною культурою;
- Соціально-екологічну звітність;
- Звіт про управління ризиками





Проблеми звітності

- 1. Міжнародна корпорація повинна оцінювати діяльність своїх філій, представництв, дочірніх компаній за показниками, які компанії здатні контролювати, проте існує ряд розбіжностей через місцеві законодавчі, нормативні вимоги, особливості в оподаткуванні.
- 2. Складно порівнювати філіали, які знаходяться в різних країнах за допомогою стандартних показників діяльності (відмінною є структура витрат).
- 3. Міжнародні корпорації хочуть мати більший дохід з капіталу в країнах з підвищеним ризиком, проте відповідні ризики можуть перебувати поза сферою контролюючих.
- 4. Системи звітності в міжнародних корпораціях спираються на поєднання різних показників оцінки, що знижує ступінь надійності і потребує значних змін.



○ Інформація для опрацювання

- *Контроль фінансової діяльності міжнародних корпорацій*
- https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/instytuty/IEF/Docs/Nauka/14_Obl_2015_rik.pdf#page=92
- *Внутрішній аудит в діяльності міжнародних корпорацій*
- <https://core.ac.uk/download/pdf/197268191.pdf#page=61>

