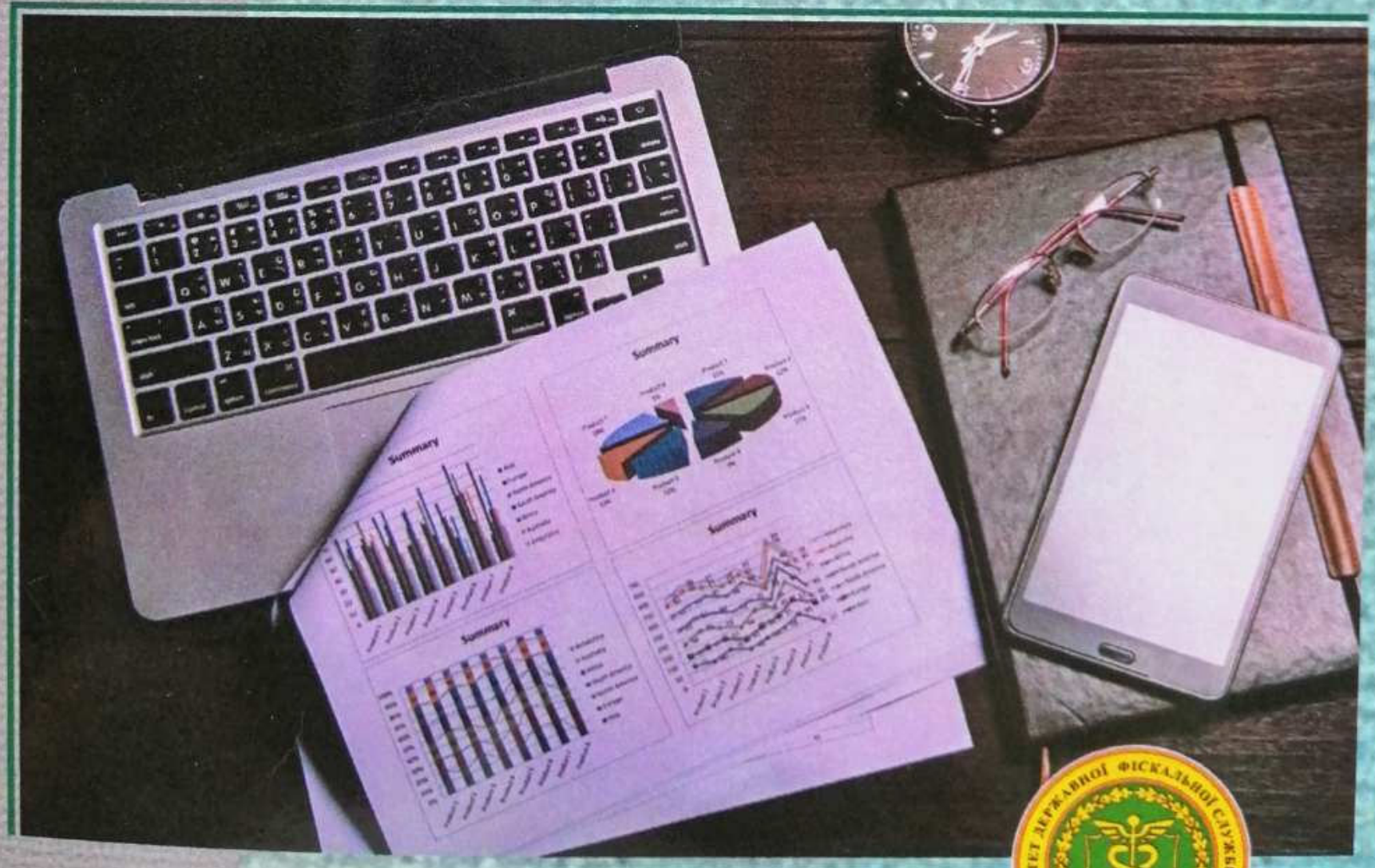
НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ

**Піжук О. І., Бодров В. Г.,
Минчинська І. В.**

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ



.

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Серію «На допомогу студенту УДФСУ» засновано 2016 року.

Редакційна колегія:
Пашко П. В., д.е.н. (голова)
Шевчук О. А., д.е.н. (заступник голови)
Топчій В. В., д.ю.н.
Мацелюх Н. П., д.е.н.
Кужелєв М. О., д.е.н.
Швабій К. І., д.е.н.
Ріппа С. П., д.е.н.
Мандрагеля В. А., д.філософ.н.
Чмелюк В. В., к.ю.н.
Малинський І. Й., к.н.фіз.вих.
Шевчук В. А., к.ю.н.

У СЕРІЇ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ» ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2016

«Методичні основи спеціальної фізичної та технічної підготовки студентів за розділом «Легка атлетика»

«Самостійна робота студента як одна з форм впливу на функціональну, фізичну та психологічну підготовленість»

«Організація роботи командира механізованого взводу»

«5.45-мм автомати Калашникова (АК-74, АКС-74, АК-74Н, АКС-74Н) та 5.45-мм ручні кулемети Калашникова (РПК-74, РПКС-74, РПК-74Н, РПКС-74Н)»

«Гранатомет підствольний ГП-25»

«Ручні гранати»

«Кулемети Калашникова – 7.62, ПК, УЖМ, ПКТ»

«Ручний протитанковий гранатомет РПГ-7»

«9-мм пістолет Макарова (ПМ)»

2017

«Вища та прикладна математика»

«Цивільний захист»

«Програмування мовою JAVA : практикум»

«Інформаційні системи і технології в юридичній практиці»

«Дослідження операцій : практикум»

«Чисельні методи»

«English for Students of Finance»

«Основи військової розвідки»

2018

«CASE-технології. Міждисциплінарне інформаційне моделювання»

«Економічна інформатика: практикум»

«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Політекономія»

«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Мікроекономіка»

«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Макроекономіка»

«Охорона праці»

«Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств»

«Основи християнської культури»

«Економіка підприємства»

«Фізика»

«Трудове право України»

«English for law and Communication»

«Фінансова статистика»

«Експортно-імпортні операції»

«Стратегія підприємства»

2019

«Основи тактичної медицини»

«Аудит»

«Вища та прикладна математика: збірник вправ та задач»

«Міжнародні розрахунки та валютні операції»

«Підготовка озброєння механізованого взводу до бойового застосування»

«Контролінг в управлінні підприємством»

«Актуальні питання судової експертизи (у питаннях і відповідях)»

«Інноваційний менеджмент»

«Організація навчальних занять з фізичного виховання за методом колового тренування»

«Теорія судових доказів (у таблицях і схемах)»

«Статистика»

«Фінансовий менеджмент»

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»
Засновано 2016 року

Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В.

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

За загальною редакцією О. І. Піжук

Ірпінь
2019

УДК 334.02(075.8)
ББК 65.291.2я73
П32

Рекомендовано до друку Вченою радою
Університет державної фіскальної служби України
(протокол № 13 від 20 грудня 2018 року)

Рецензенти:

Івашова Л. М., доктор наук з державного управління, завідувач кафедри державної служби та митної справи Академії митної служби України;

Варналій З. С., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, дійсний член Академії економічних наук України, професор кафедри фінансів Київського національного університету ім. Тараса Шевченка;

Кужелєв М. О., доктор економічних наук, професор, Академік академії економічних наук України, директор Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету ДФС України.

Піжук О. І.

П32 Контролінг в управлінні підприємством: навч. посібник / О. І. Піжук, В. Г. Бодров, І. В. Минчинська ; [за заг. ред. О. І. Піжук]. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 442 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 40).

ISBN 978-966-337-512-0

Навчальний посібник спрямований на формування комплексу теоретичних знань, вмінь та практичних навичок студентів щодо сутності контролінгу, його значення та місця у плануванні та організації роботи підприємства.

У ньому послідовно і в доступній для розуміння та засвоєння студентами формі розглядаються складні питання, пов'язані з класифікацією видів та об'єктів контролінгу, методики розрахунку основних показників витрат, визначення основ бюджетування та управлінського обліку на стратегічному та оперативному рівнях управління сучасним підприємством.

Розрахований для підготовки здобувачів профільних економічних закладів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів усіх форм навчання

УДК 334.02(075.8)
ББК 65.291.2я73

© Піжук О. І., Бодров В. Г
Минчинська І. В., 2019
© Університет державної фіскальної
служби України, 2019

ISBN 978-966-337-512-0

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....7
РОЗДІЛ 1. ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....9
ТЕМА 1. КОНТРОЛІНГ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ОБ'ЄКТИ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ
1.1. Еволюція розвитку контролінгу, основні концепції та моделі.....9
1.2. Сутнісна характеристика контролінгу та його потреба в сучасних умовах господарювання.....15
1.3. Стратегічний та оперативний контролінг у системі управління підприємством.....21
1.4. Структура системи контролінгу на підприємстві.....27
1.5. Об'єкти контролінгу: сутність і видова класифікація.....31
Питання для самоконтролю.....36
Комплексні практичні завдання.....37
ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА КОНТРОЛІНГУ.....39
2.1. Сутність та місце управлінського обліку в системі контролінгу.....39
2.2. Системи управлінського обліку за носіями витрат, що застосовуються у контролінгу.....45
2.3. Системи управлінського обліку за повнотою включення витрат до собівартості продукції.....58
2.4. Системи калькулювання витрат на основі діяльності підприємства.....66
2.5. Інноваційні методи управлінського обліку та вибір системи управління витратами.....71
Питання для самоконтролю.....76
Комплексні практичні завдання.....77
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....83
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ: РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ.....83

3.1. Контролінг у системі стратегічного управління:
алгоритм розробки стратегії підприємства..... 83
3.2. Методи та інструменти стратегічного аналізу
в системі контролінгу 89
3.3. Реалізація стратегії підприємства за допомогою
інструментів управління, орієнтованих на вартість 116
3.4. Реалізація стратегій підприємства за
допомогою системи збалансованих показників..... 122
Питання для самоконтролю 130
Комплексні практичні завдання 131
ТЕМА 4. ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ:
МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ 139
4.1. Аналіз інформаційних потоків на підприємстві 139
4.2. Аналіз матеріальних потоків на підприємстві 146
4.3. Експертна діагностика фінансового стану підприємства.... 154
4.4. Методи аналізу взаємозв’язку витрат, обсягу
діяльності та прибутку 161
4.5. Оцінка якості системи управління підприємством..... 167
Питання для самоконтролю 173
Комплексні практичні завдання 174
ТЕМА 5. БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ
У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 181
5.1. Бюджетне планування як інструмент
оперативного контролінгу..... 181
5.2. Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства.. 187
5.3. Послідовність розробки операційних бюджетів 194
5.4. Формування фінансових бюджетів підприємства 212
5.5. Контроль виконання бюджетів та
аналіз відхилень як основний інструмент
оцінювання діяльності центрів відповідальності..... 224
Питання для самоконтролю 233
Комплексне практичне завдання 234
РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 243

ТЕМА 6. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КОНТРОЛІНГУ У ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛАХ ПІДПРИЄМСТВА 243
6.1. Контролінг маркетингової діяльності підприємства 243
6.2. Контролінг виробничої діяльності підприємства 250
6.3. Контролінг в управлінні логістичною діяльністю на підприємстві 258
6.4. Контролінг персоналу.....264
6.5. Контролінг фінансової діяльності підприємства 271
6.6. Контролінг інвестиційної діяльності підприємства.....278
6.7. Контролінг інноваційної діяльності підприємства 284
Питання для самоконтролю 289
Комплексні практичні завдання 290
ТЕМА 7. ПРОЕКТНИЙ КОНТРОЛІНГ 292
7.1. Проект та специфіка проектної діяльності 293
7.2. Особливості проектного контролінгу на підприємстві 300
7.3. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу 305
7.4. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності 315
7.5. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів 321
Питання для самоконтролю 324
Комплексне практичне завдання 325
ТЕМА 8. ЕКОЛОГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ.....331
8.1. Екоконтролінг як інструмент екологічного менеджменту...332
8.2. Облік екологічних витрат та розроблення екобалансів.....337
8.3. Екологічний аудит у системі екоконтролінгу підприємства 342
8.4. SWOT-аналіз як інструмент розпізнавання екологічних ризиків 346
Питання для самоконтролю 351
Комплексне практичне завдання 351
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ 362
ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 362

9.1. Проектування системи контролінгу на підприємстві 362
9.2. Механізм створення служби контролінгу та її місце в організаційно-управлінській структурі підприємства 372
9.3. Особливості організації контролінгу в різних сферах підприємницької діяльності 382
9.4. Інформаційне забезпечення системи контролінгу на підприємстві 388
Питання для самоконтролю 397
ТЕМА 10. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ 398
10.1. Підходи щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу 398
10.2. Сутнісна характеристика основних підходів щодо прийняття управлінських рішень 403
10.3. Критерії прийняття рішень щодо обсягу і структури випуску продукції 410
10.4. Критерії прийняття рішень у процесі ціноутворення 416
10.5. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві 423
Питання для самоконтролю 433
Комплекні практичні завдання 434
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. 44239

ПЕРЕДМОВА

Контролінг як концепція підтримки системи управління і його важлива складова виник у відповідь на зміну зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємств. У сучасних умовах ефективність управління підприємством залежить значною мірою не тільки і не стільки від техніки, технології виробництва, здійснення окремих трудових операцій, скільки від злагодженості роботи всіх працівників різних структурних підрозділів підприємства в цілому. У відповідь на це еволюція функцій менеджменту зумовила необхідність використання комплексного підходу до управління підприємством. Потреба у системній інтеграції різних аспектів управління стала однією з основних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу, забезпечення фундаментальної теоретико-прикладної підготовки фахівців економічного профілю.

Вивчення навчальної дисципліни «Контролінг в управлінні підприємством» дає змогу забезпечити потреби підприємств в експертах-контролерах, здатних виконувати відповідні функції у сфері виробничої, науково-технічної, фінансової та комерційної діяльності підприємств як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Навчальний посібник «Контролінг в управлінні підприємством» спрямований на формування комплексу теоретичних знань, вмінь та практичних навичок студентів стосовно сутності контролінгу, його значення та місця в плануванні та організації роботи підприємства. У ньому послідовно і в доступній для розуміння та засвоєння студентами формі розглядаються складні питання, пов’язані з класифікацією видів та об’єктів контролінгу, методикою розрахунку основних показників витрат, визначенням основ бюджетування та управлінського обліку на стратегічному та оперативному рівнях управління сучасним підприємством. Значна увага приділена надзвичайно важливим аспектам інституціонального оформлення контролінгу, системі його

організації та методам прийняття рішень в управлінні підприємством. До кожної теми запропоновані питання для самоконтролю та оригінальні комплексні розрахункові завдання, які допоможуть студентам якісно оволодіти навчальним матеріалом.

Навчальний посібник розрахований для підготовки здобувачів профільних економічних закладів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів усіх форм навчання.

РОЗДІЛ 1
ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 1
КОНТРОЛІНГ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ОБ'ЄКТИ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Еволюція розвитку контролінгу, основні концепції та моделі.

1.2. Сутнісна характеристика контролінгу та його потреба в сучасних умовах господарювання.

1.3. Стратегічний та оперативний контролінг у системі управління підприємством.

1.4. Структура системи контролінгу на підприємстві.

1.5. Об'єкти контролінгу: сутність та видова класифікація.

Міні-лексикон: *контролінг, контроль, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, планування, управлінський облік, інформаційні потоки, моніторинг.*

1.1. Еволюція розвитку контролінгу, основні концепції та моделі

Контролінг має давню історію, яка розпочалася ще у XV ст. при дворі англійського короля. Вже тоді існувала посада з назвою «Countrollour», до основних функцій якої входили документування і контроль за грошовими і товарними потоками.



Термін ***«контролінг»*** *з англійської мови означає* ***to control*** *– контролювати, керувати, що, у свою чергу, походить від французького слова, яке означає «реєстр, перевірочний список».*

У сучасному значенні слово «контролінг» як характеристика сфери завдань управління на підприємстві стало використовуватися з кінця XIX ст. у США. Проте широкий розвиток контролінгу розпочався тільки з 20-х рр. XX ст. у Сполучених Штатах. Причому спочатку контролери займалися фінансово-економічними питаннями та проведенням ревізій. Однак економічна криза 1929 року привела до розуміння ролі виробничого обліку, а також необхідності впровадження на підприємстві разом з плануванням елементів контролінгу.

Основні історичні віхи, пов'язані зі становленням і розвитком контролінгу в узагальненому вигляді, подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні події, пов'язані зі становленням і розвитком контролінгу

Роки	Події
1778	Створення відомства «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts» (США), завданням якого було управління державним господарством і контроль за використанням коштів
1880	На американському підприємстві «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System» контролінг вперше використано для вирішення фінансово-економічних завдань, управління фінансовими вкладеннями і основним капіталом
1892	Компанія «General Electric Company» (США) першою з індустріальних підприємств ввела посаду контролера
1931	Заснування інституту «Controller's Institute of America» як професійної організації контролерів (1962 перейменований в «Financial Executives Institute»)
1944	Створення дослідницького інституту «Controllership Foundation» (нині – Financial Executives Research Foundation)
1950-ті	У Німеччині були організовані перші підрозділи контролінгу, що пов'язано з радикальною переорієнтацією підприємницького мислення і необхідністю залучення фахівців, здатних критично оцінити дії керівників організації
1960-ті	Відкриття Інституту контролерів з питань освіти в галузі планування підприємства і обліку (Controller-Institut zur Aus-bildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GMBH, Cauting), що займається питаннями підготовки кадрів у сфері планування і обліку

1970-ті	Академія контролерів (Controller-Akademie) проводить приватні і громадські семінари
1975	Заснування Союзу контролерів (Controlier-Verein e.V.)
1989	Поява журналу «Controller», основним завданням якого є впровадження ідей і філософії контролінгу

Слід зазначити, що якщо в США контролінг розглядався виключно в прикладному сенсі (був орієнтований тільки на практику), то в Німеччині та інших німецькомовних країнах у 70-х рр. стала розвиватися теоретична концепція контролінгу. Спочатку фахівці мали уявлення про контролінг з публікацій практиків на цю тему. З часом стало зрозуміло, що успішне керівництво підприємством неминуче пов'язано з посиленням уваги до внутрішньофірмового планування та обліку. Це, у свою чергу, привело до еволюції поглядів на контролінг. Якщо спочатку контролер виконував функції ведення обліку і ревізії господарських подій, то з часом ці функції були розширені, що зумовило розуміння контролінгу як діяльності, орієнтованої на майбутні події. Відповідно, завдання контролера стали пов'язувати з питаннями планування і контролю.

Проте, перш ніж контролінг у сучасному вигляді з'явився на підприємствах Заходу, він пройшов певні стадії розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зародження та основні етапи становлення і розвитку контролінгу на підприємствах

Етап	Роки	Пріоритетний напрям	Методи	Основна функція
I	50–60 рр. XX ст.	Виробництво	Розрахунки витрат, калькулювання	Реєстрація фактів господарської діяльності
II	60–70 рр. XX ст.	Продуктовий маркетинг	Рентабельність окремих продуктів	Початкова навігація підприємства
III	70–80 рр. XX ст.	Маркетинг клієнта	Розвиток інформаційних технологій формує стратегічне планування підприємства	Прогнозно-аналітична

IV	80 рр. – дотепер	Гарантія існування підприємства у довгостроковому періоді	Операційне та стратегічне планування в аспекті створення економічної доданої вартості	*Комплексна* (координація діяльності на всіх рівнях управління); *Аналітична* (досягнення рентабельності в умовах гарантованої ліквідності)

Як видно з таблиці 1.2, упродовж першого етапу домінуючою була позиція виробничого менеджменту з виключною орієнтацією на усунення недоліків у виробництві. Основними інструментами були розрахунки загальних витрат виробництва, складання кошторисів тощо.

У наступному періоді маркетинговий менеджмент починає відігравати на підприємстві важливу роль. За допомогою аналізу відхилень фактичних даних від плану контролер отримує можливість здійснювати корегування та координувати курс розвитку. Вперше з'являється орієнтація на майбутній розвиток підприємства.

Для третього етапу притаманна жорстка конкуренція, яка змусила підприємства докласти значних зусиль, щоб утримати домінуючі позиції на ринку. Стрімкий розвиток інформаційних технологій дозволив підвищити ефективність і якість аналітичної роботи та інтегрувати у системне утворення всі функціональні підрозділи компаній.

З початку 80-х рр. XX ст. активно розвивається стратегічне управління та стратегічне планування. Швидко зростає значимість контролінгу. Його розглядають вже як підсистему, що підтримує управління підприємством у рамках заданої мети. До завдань контролера відносять координацію, планування, контроль і забезпечення менеджменту найважливішою інформацією для прийняття вивірених управлінських рішень.

У більшості розвинених країн з ринковою економікою концепції контролінгу подібні (рис. 1.1), проте в компаніях різних країн не існує єдиного підходу до структури системи контролінгу.



Рис. 1.1. Основні концепції контролінгу

Нині найбільш поширеними є дві моделі контролінгу: американська та західноєвропейська (німецька), особливості яких в узагальненому вигляді подані на рис. 1.2.

Американська модель. Концепція контролінгу являє собою систему, яка координує виробничо-господарську діяльність підприємства і орієнтує не тільки на досягнення поточних цілей отримання прибутку, а й на глобальні стратегічні цілі: виживання підприємства, його екологічний нейтралітет, збереження робочих місць тощо; на соціально-екологічні фактори. Згідно з концепцією контролінгу *пріоритетним є* не вузьке, конкретне, ортодоксальне мислення управлінців, а *системне комплексне вирішення проблем*.

Західноєвропейська модель. Концепція контролінгу являє собою управління зі зворотним зв'язком, орієнтоване на внутрішній облік, координацію діяльності підрозділів і інформаційні потоки. При цьому мається на увазі, що реалізація концепції контролінгу, побудованої на системі зі зворотним зв'язком, спирається

на інформаційну проблему, яка сконцентрована у завданні внутрішнього обліку.



Рис. 1.2. Особливості американської і західноєвропейської моделей концепції контролінгу

У сучасних умовах господарювання контролінг являє собою інструмент управління, без якого неможливо уявити функціонування жодної сучасної компанії. Однак і в теорії, і в практиці існують різні думки та уявлення про поняття «контролінг». Часто абсолютно помилково контролінг ототожнюють з контролем. Хоча контролінг – це набагато більше, це комплексна міжфункціональна концепція управління підприємством, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення.

1.2. Сутнісна характеристика контролінгу та його потреба в сучасних умовах господарювання

Причинами *необхідності* появи на *сучасних підприємствах* такого феномену, як *контролінг* є:

– підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи керування підприємством;

– перенесення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;

– збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;

– необхідність продуманої системи дій із забезпечення виживаності підприємства і запобігання кризовим ситуаціям;

– ускладнення систем керування підприємством вимагає механізму координації всередині системи керування;

– інформаційний бум при недоліку релевантної (істотної, значущої) інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення керування;

– загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності.

В економічній літературі можна знайти безліч визначень контролінгу: від розуміння контролінгу як варіанта управлінського обліку до визнання його як філософії менеджменту. Але практично ніхто не заперечує, що це нова концепція управління, породжена практикою сучасного менеджменту. В основу цієї концепції системного управління підприємством покладено прагнення забезпечити успішне його функціонування в довгостроковій перспективі шляхом:

– адаптації стратегічних цілей до умов зовнішнього середовища, що змінюються;

– узгодження оперативних планів із стратегічним планом розвитку організаційної системи;

– координації і інтеграції оперативних планів окремих бізнес-процесів;

– створення системи забезпечення менеджерів інформацією для різних рівнів управління в оптимальні проміжки часу;

– створення системи контролю виконання планів, корегування їх змісту і термінів реалізації;

– адаптації організаційної структури управління підприємства з метою підвищення її гнучкості і здатності швидко реагувати на змінні вимоги зовнішнього середовища.

Вузловими компонентами концепції контролінгу є:

– філософія прибутковості – орієнтація на ефективну роботу організації в довгостроковій перспективі;

– розподіл завдань контролінгу на цикли, що забезпечує інтерактивність планування, контролю виконання і ухвалення рішень;

– створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління.

Нижче наведені визначення поняття «контролінг», визначені зарубіжними і вітчизняними авторами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні визначення терміна «контролінг»

	Зміст терміна	**Автор**
На основі системних підходу	Контролінг – окрема інформаційна підсистема підприємства призначена для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування	М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар
	Контролінг – філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі	А. М. Кармінський, С. Г. Фалько
	Контролінг – сукупність методів і процедур із координації обліку, контролю, аналізу, планування з метою інформаційно-консультаційного забезпечення управлінських рішень	Т. В. Калайтан
	Контролінг – це комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції або наданих послуг	І. О. Криворотько
	Контролінг – підсистема управління підприємством створена з метою надання підтримки та допомоги керівнику. Концепція управління підприємством орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі	В. В. Івата

	Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети діяльності фірми	В. Папінко
	Контролінг – обліково-аналітична система, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства	С. А. Сухарева, С. М. Петренко
	Контролінг – система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень	І. Є. Давидович
	Контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг	О. А. Зоріна
	Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто з економічного погляду, умовно кажучи, це система управління прибутком підприємства	Р. Манн, Е. Майер
На основі процесного підходу	Контролінг – одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію	М. І. Длі, С. О. Михайлов, Г. О. Балябіна
	Контролінг – це нова концепція управління в рамках сучасного менеджменту, головна функція менеджменту, що будує взаємозв’язки між іншими окремими функціями – плануванням, координуванням, контролем, обліком та аналізом	фахівці Центру розвитку фінансового меседжменту (МІБ)
	Контролінг – це цілісна концепція економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов’язаних з отриманням прибутку в умовах ринку	Х. Й. Фольмут
	Контролінг – це систематично здійснюваний і спрямований на майбутні події процес планування, контролю, регулювання і навчання на базі інформаційних технологій, націлений на гармонійне поєднання інтересів клієнта, підприємства, персоналу і навколишнього середовища	А. Дайле

Таким чином, аналіз наведених визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Більшість вчених використовують системний підхід встановлюючи сутність контролінгу, інші – процесний, а окремі вчені розглядають контролінг лише як методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Проте, незважаючи на розбіжності у визначеннях, суть його концепції зводиться до такого: пріоритет рентабельності діяльності підприємства над зростанням величини показників, тобто розміри організації, обсяги випуску, кількість філій і клієнтів, асортимент продукції, сума балансу тощо є другорядними порівняно з ефективністю роботи організації в цілому та її підрозділів; зростання обсягів бізнесу виправдане лише у разі збереження колишнього рівня або зростання ефективності; заходи щодо забезпечення зростання прибутковості не повинні підвищувати допустимі для конкретних умов функціонування організації рівні ризику.



Контролінг *(англ. Controlling) – міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованому збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, головною метою яких є досягнення оптимальної узгодженості рівня розвитку та прибутковості підприємств*а.

Поняття контролінгу важко осмислити без розгляду *функцій і завдань контролінгу* в сучасних умовах.



Функція (лат. functio – виконання) *– певний набір обов'язків або конкретна сфера діяльності, яка в рамках системи відіграє самостійну роль та має власне призначення. З позиції системного погляду на підприємство якість виконання функціональних обов'язків в усіх функціональних підрозділах є певним гарантом досягнення загального результату.*

Оскільки не існує єдиного визначення поняття контролінгу, то, зрозуміло, що автори дещо по-різному бачать й основні функції

та завдання контролінгу. Так, Д. Шнайдер основною функцією контролінгу вважає «створення на базі внутрішнього виробничого обліку інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності організації». Т. Райхманн, Д. Хан, І. Л. Коленський, Н. Н. Пущенко, М. Л. Лукашевич основною функцією контролінгу вбачають «інформаційне забезпечення, орієнтоване на результат управління організацією». П. Хорвата, Н. І. Оленева, А. Р. Прімака, С. Г. Фалько об'єднують розуміння функції контролінгу як «координації підсистем планування, контролю і інформаційного забезпечення для узгодження завдань шляхом адаптації інформаційних зв'язків між підсистемами». Х.-Ю. Кюппер, Й. Вебер, А. Цюнд, Е. А. Ананькина, З. У. Данілочкин, Н. Г. Данилочкина вважають основною функцією контролінгу «координацію всієї управлінської системи (управління управлінням) для досягнення цілей підприємства». Е. Л. Попченко, А. М. Кармінський, В. В. Прохорова, Н. Ю. Петрусевич та ін. представники класичної концепції виділяють групи функцій і відповідні ним завдання контролінгу, які наведені нижче.

Обліково-аналітична функція (реалізація управлінського обліку і аналізу за допомогою особливих уніфікованих форм документів для забезпечення координації і інтеграції поведінки цільових показників) передбачає виконання таких *завдань*:

– розробка і ведення системи внутрішнього обліку;

– складання внутрішньої звітності;

– збір і обробка обліково-аналітичної інформації;

– аналіз відхилень;

– інтерпретація причин відхилень плану від факту;

– визначення і проведення необхідних корегуючих заходів для управління;

– уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та його підрозділів.

Контрольно-інформаційна функція (інформаційне забезпечення процесу контролю за бізнес-процесами організації) передбачає такі *завдання*:

– встановлення нормативних величин, що діють як база для порівняння і визначення фактичних значень контрольованих величин;

– визначення допустимих меж відхилень величин;

– повторна перевірка реальних величин щодо нормативних величин;

– розробка «архітектури» інформаційної системи;

– стандартизація інформаційних носіїв і каналів;

– встановлення потреби в інформації і часі для окремих кроків процесу планування;

– координація процесу обміну інформацією;

– збір, аналіз та відбір найбільш значущої інформації для здійснення контролю і управління підприємством;

– моніторинг діяльності підприємства та ін.

Методична функція (забезпечення раціональності і постійного оновлення використовуваних методів і інструментів управління для вдосконалення обліку, аналізу, планування і контролю) передбачає виконання таких *завдань*:

– створення та використання методики розробки цільових показників, які відображають стан підприємства (контролер сам не ставить мети, але забезпечує процес визначення цілей);

– рекомендації щодо застосування сучасних методів та інструментів управління підприємством;

– розробка нових методів управління підприємством;

– уніфікація критеріїв оцінки діяльності організації та її підрозділів;

– консультації щодо вибору корегуючих заходів та рішень тощо.

Спеціальні функції (проведення спеціальних досліджень, що визначають стан та тенденції розвитку підприємства в ринкових умовах) передбачають такі *завдання*:

– збір та аналіз даних про зовнішнє середовище: ринки грошей і капіталів, кон’юнктуру галузі, урядові економічні програми та ін.;

– порівняння з конкурентами;

– обґрунтування доцільності злиття з іншими підприємствами або відкриття (закриття) філій;

– здійснення калькуляції для особливих замовлень;

– розрахунки ефективності інвестиційних проектів.

На підставі вищезазначеного потрібно зауважити, що, оскільки в економічній літературі існують різні думки щодо на визначення та змісту контролінгу, відповідно, існують й різні погляди на функції і завдання контролінгу в управлінні підприємством у сучасних умовах.

1.3. Стратегічний та оперативний контролінг у системі управління підприємством

Згідно з визначеннями контролінгу, які були наведені у попередньому параграфі, можна стверджувати, що контролінг включає в себе встановлення цілей підприємства, поточний збір та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю, визначення відхилень фактичних показників діяльності підприємства від запланованих, а також, що найбільш важливо, підготовку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Місце контролінгу в системі управління підприємством

Приведені аргументи є характерними для процесу управління підприємствами, що, у свою чергу, і припускає процес реалізації контролінгу.

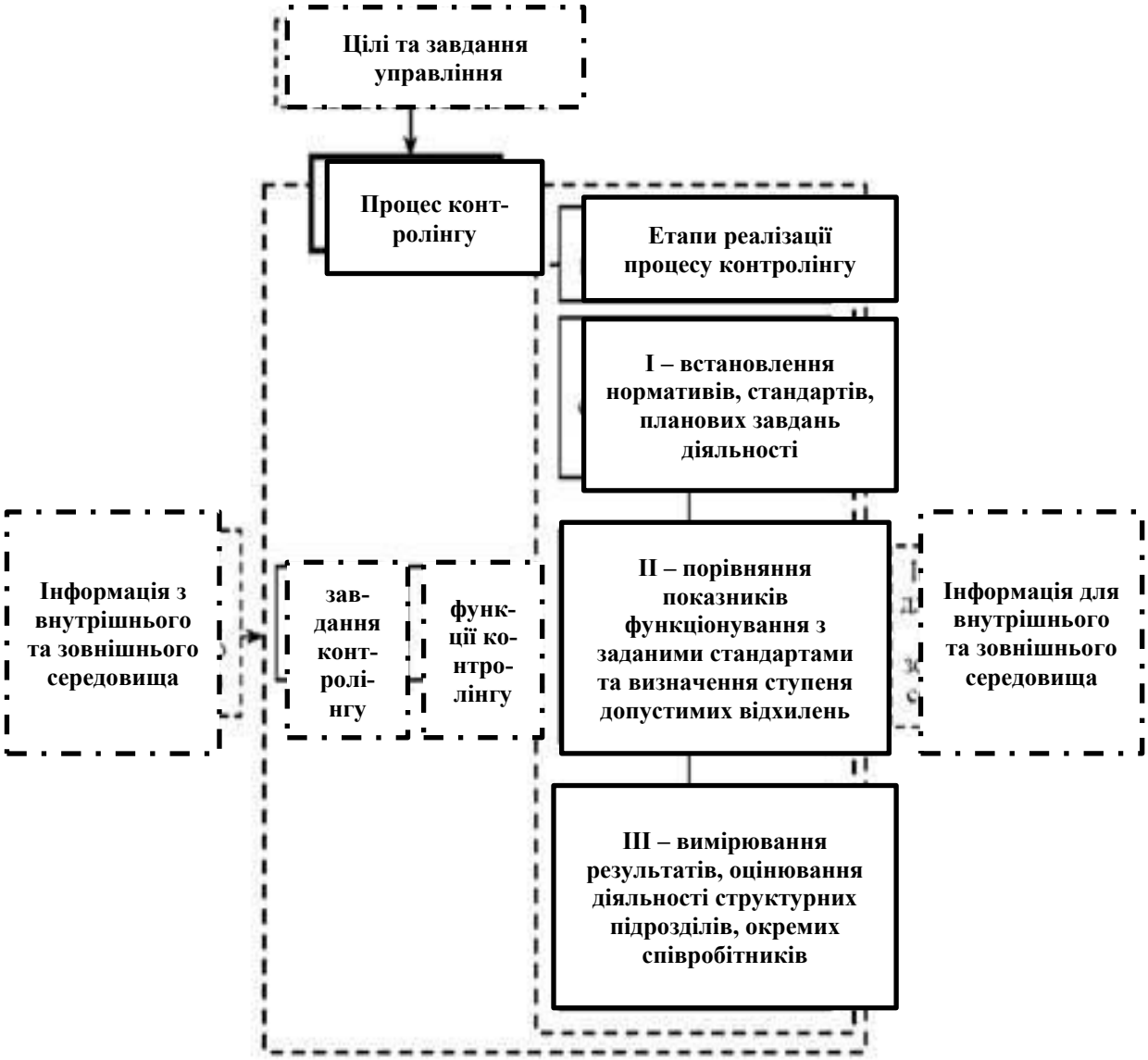


Рис. 1.4. Процес реалізації контролінгу на підприємстві

Як видно з рис. 1.4, роль процесу контролінгу в управлінні підприємствами тотожна значенню контролінгу в загальній системі управління. Тобто в процесі планування цілей підприємств роль контролінгу полягає у координації різних планів і розробці консолідованого плану в цілому по окремому підприємству; розробці методики планування; розробці графіка складання планів; наданні інформації для складання планів, а також в перевірці планів, складених підрозділами підприємства.

У процесі організації діяльності за допомогою контролінгу здійснюється облік та контроль витрат і результатів у підрозділах підприємства. У процесі стимулювання виконання планів підприємств за допомогою контролінгу відбувається стимулювання виконання планів у підрозділах. У процесі здійснення контролю і регулювання діяльності роль контролінгу визначається шляхом порівняння планових та фактичних величин для вимірювання й оцінки досягнення мети; встановлення допустимих меж відхилення від плану; аналізу відхилень, з'ясування причин відхилень плану від факту та розробки пропозицій щодо їхнього зменшення.

Здійснюючи процес аналізу інформаційних потоків на підприємстві за допомогою процесу контролінгу, проводиться розробка структури управлінської інформаційної системи; збір найбільш значущих для прийняття управлінських рішень даних; консультація з питань відбору коригуючих заходів і управлінських рішень; у розробці інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Тобто всі ці дії обумовлюють функції контролінгу, які випливають з його завдань, а завдання контролінгу, в свою чергу, диктуються цілями та завданнями управління. Процес контролінгу на підприємствах може бути ефективним тільки за умови одержання і використання достовірної і своєчасної інформації про стан управління, здійснення управління відповідно до намічених цілей і принципів, отриманих розпоряджень і вказівок керівництва, що діють на підставі законів.

Таким чином, контролінг дає можливість не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й дати оцінку причин цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем участі в них керівників різних ланок управління, діяльність яких підлягає перевірці.

Як було зазначено, контролінг є системою управління досягненням цілей і невід'ємною складовою управління підприємством. Оскільки сучасний менеджмент поділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові), тому контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства.

Отже, контролінг як система розглядається з позиції двох основних аспектів: стратегічний і оперативний (рис. 1.5).

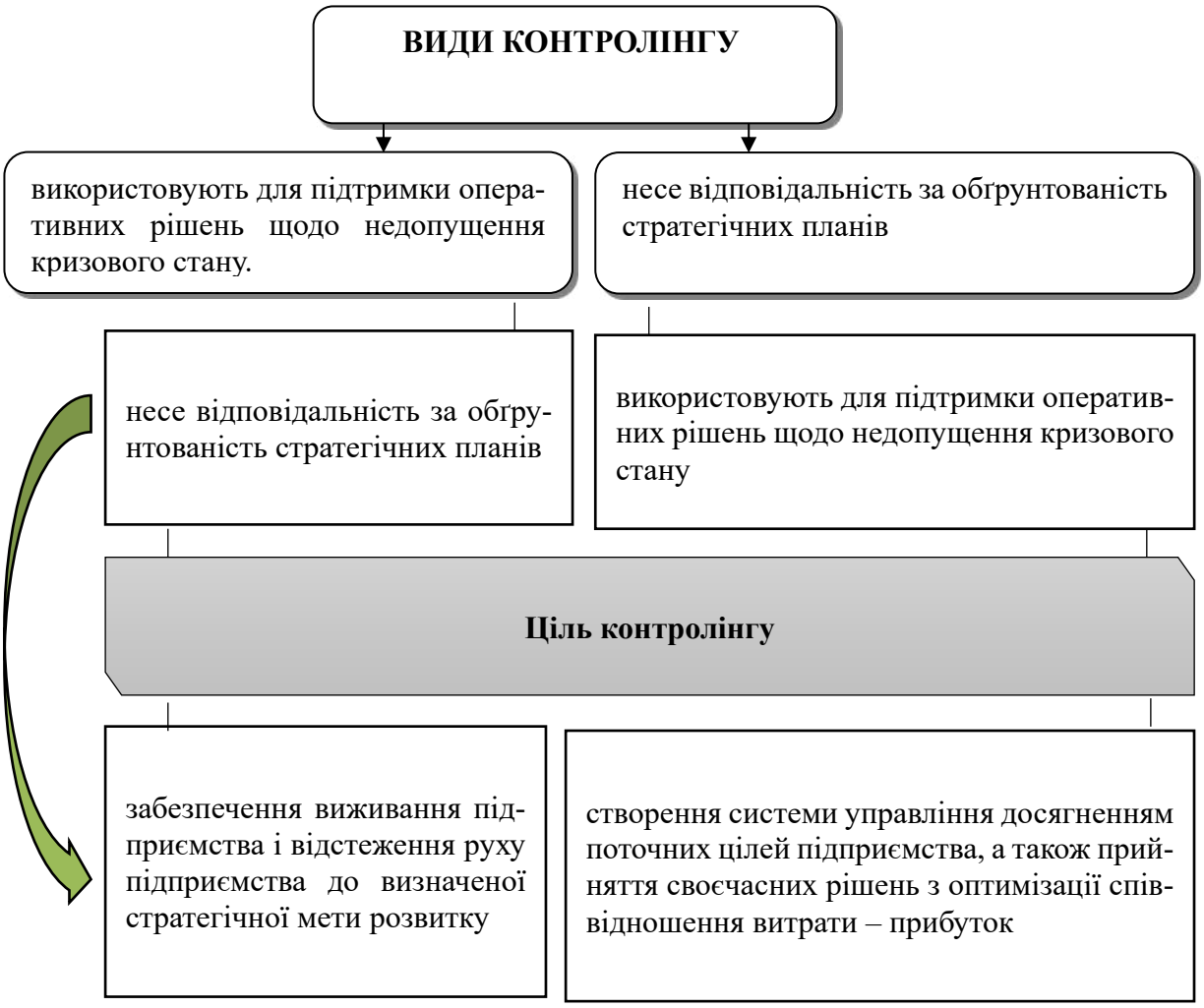


Рис. 1.5. Види контролінгу в системі управління підприємством

Основне завдання *оперативного контролінгу* – надавати допомогу менеджерам у досягненні запланованих цілей, які найчастіше виявляються у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності чи прибутку. Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому його інструментарій відрізняється від методів і методик стратегічного контролінгу.

Важливим елементом оперативного контролінгу є *інформаційне забезпечення* ухвалення рішень за структурою виробничих програм. Рішення щодо виробничої програми можуть ухвалюватися на основі обмежень у виробничих потужностях, але найчастіше «вузьким місцем» є збут. Для проведення аналізу виробничої програми поширення набули часткова калькуляція і розрахунок маржинального прибутку (сум покриття). На основі цієї інформа-

ції роблять висновок про вигідність виробництва окремих продуктів, продуктових груп, ефективності роботи підрозділів, використання каналів збуту тощо. Типовими прикладами є система управлінського обліку директ-костинг і ступінчастий розрахунок сум покриття на основі віднесення витрат до об'єктів.

Стратегічний контролінг визначає цілі і завдання для оперативного, тобто встановлює нормативні межі. Обидва розглянутих напрями контролінгу розрізняють за часовим горизонтом. Так, оперативний контролінг реалізує свої функції в короткостроковому відрізку часу, стратегічний – не прив'язаний жорстко до часових меж, хоча найчастіше йдеться про середньо- і довгостроковий період.

Таблиця 1.3

Характеристика оперативного й стратегічного контролінгу

Ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства	Економічна ефективність і рентабельність діяльності підприємства
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний і оперативний
Мета	Забезпечення виживання, проведення антикризової політики, підтримка потенційного успіху	Забезпечення прибутковості й ліквідності підприємства
Основні завдання	– участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства відповідальних за стратегічне планування; – розробка альтернативних стратегій; – визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів; – визначення вузьких і пошук слабких місць; – визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей; – порівняння планових (нормативних) і фактичних зна-	– управління під час планування і розробки бюджету (поточне та оперативне планування); – визначення вузьких і пошук слабких місць для тактичного управління; – визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до установлених поточних цілей; – порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин, винуватців і наслідків відхилень; – аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;

	чень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців і наслідків; – аналіз економічної ефективності (особливо інновацій і інвестицій)	– мотивація і створення інформації для прийняття поточних управлінських рішень

Праналізувавши таблицю 1.3, можна стверджувати, що стратегічний контролінг повинен допомагати підприємству ефективно використовувати наявні у нього переваги і створювати нові можливості для успішної діяльності у перспективі. Служба стратегічного контролінгу є внутрішнім консультантом менеджерів та власників підприємств під час розробки стратегій, стратегічних цілей та завдань. Вона надає необхідну інформацію, яка орієнтує керівництво у процесі прийняття рішень.

Щоб стратегія, що розробляється, була правильною, необхідно мати об'єктивне *стратегічне інформаційне забезпечення* – систему раннього виявлення майбутніх тенденцій як поза межами підприємства, тобто в навколишньому світі, так і усередині нього. Так, зовнішні індикатори повинні інформувати про економічні, соціальні, політичні, технологічні і екологічні тенденції.

Внутрішні індикатори, окремі показники діяльності підприємства та їхні системи покликані інформувати керівництво про поточне «здоров'я» і «самопочуття», а також прогнозувати кризові ситуації на підприємстві або в окремих сферах його діяльності. До завдань стратегічного контролінгу належить методична і консультаційна допомога щодо створення системи раннього виявлення тенденцій і чинників, здатних принести підприємству під час його розвитку як користь, так і збитки.

Стратегічний і оперативний контролінг мають утворювати єдину систему регулювання діяльності підприємства. За їхньої допомоги відбувається налаштування всієї системи менеджменту підприємства задля узгодження короткострокових цілей діяльності організації з його місією і стратегією розвитку, забезпечення дій, направлених на цільове управління, ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.4. Структура системи контролінгу на підприємстві

Поняття контролінгу можна розглядати у контексті **системного** підходу (як систему) та **процесного** підходу (як процес).



Контролінг як система включає такі складові: *встановлення цілей; планування; управлінський облік; інформаційні потоки; моніторинг; контроль; аналіз планів, результатів і відхилень; вироблення рекомендацій для ухвалення управлінських рішень.*

Розглянемо більш детально складові контролінгу в контексті системного підходу.

Встановлення цілей – визначення якісних і кількісних цілей підприємства і вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставлених цілей. Досягнення успіху можливе лише на тому підприємстві, де встановлені цілі, принципи управління цими цілями, способи досягнення встановлених цілей відомі кожному співробітникові підприємства.

Планування – перетворення цілей підприємства на прогнози і плани. Перший крок планування – аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і небезпек (так званий SWOT-аналіз). На основі цього розробляють спочатку стратегію підприємства, а потім – план. План дозволяє підприємству оцінити, наскільки реальним є досягнення поставлених цілей, що допомагає, а що заважає їх досягти. Це кількісний вираз цілей підприємства і розробка шляхів їх досягнення. Контролінг бере участь в розробці методики планування, координує діяльність різних підрозділів підприємства у процесі планування, оцінює плани щодо відповідності цілям підприємства, здійснює стимулювання до дії, реальності їх виконання.

Управлінський облік – відображення всієї фінансово-господарської діяльності підприємства під час виконання плану. Як елемент системи контролінгу він принципово відрізняється від бухгалтерського обліку. Специфіка управлінського обліку полягає в його орієнтуванні на інформаційні потреби керівників підприємства і його підрозділів, на підтримку ухвалення управлінських рішень, тоді як бухгалтерський облік спрямований, перш за все, на зовнішніх користувачів (державні органи, банки тощо). Управлінський

облік є сполучною ланкою між обліковим процесом і управлінням підприємством. Об'єктами управлінського обліку є: витрати підприємства та його структурних підрозділів; внутрішнє ціноутворення, що припускає використання трансфертних цін; бюджетування (процес визначення вартісних параметрів витрат і результатів, планування руху ресурсів в організації на заданий майбутній період), внутрішня звітність. Управлінський облік являє собою систему ведення обліку операцій підприємства, при якій на всіх стадіях фінансового циклу і в розрізі всіх основних видів діяльності (видів продукції), виділених у самостійний об'єкт бюджетного планування, фіксуються планові показники; фактичні показники; відхилення фактичних показників від планових.

Система інформаційних потоків – найважливіший елемент системи контролінгу на підприємстві. Процес управління часто розглядають як процес перетворення інформації. Інформаційне забезпечення відіграє провідну роль серед перелічених елементів, оскільки існування будь-якого підприємства залежить від насиченості його інформаційних зв'язків як із зовнішнім середовищем, так і з внутрішнім. Інформаційне забезпечення управління підприємством формується на підставі цілей і можливостей управління. Особлива увага повинна бути приділена специфічним принципам: використанню єдиних планово-облікових одиниць вимірювання в плануванні і обліку виробництва; оцінці результатів діяльності структурних підрозділів; комплексності використання інформації; періодичності, що відображає виробничий і комерційний цикли організації; бюджетному (кошторисному) і нормативному контролю за витратами.

Контроль і *аналіз* є складовими моніторингу і супроводжують процес реалізації планів. Контроль припускає визначення і документування фактичних показників (результатів реалізації рішень) і порівняння їх з плановими показниками для визначення результатів діяльності. До контролю відносять також порівняння показників очікуваного і фактичного виконання планів, перевірку допустимості початкових передумов, контроль методичної і змістовної узгодженості планового процесу та ін. На підставі всієї зібраної інформації система контролінгу здійснює *контроль*. Поняття «контролінг» та «контроль» різні: контроль фіксує і оцінює факти, що вже відбулися, в діяльності підприємства, а контролінг скерований на перспективу.

Таким чином, у системі контролінгу акценти зміщуються з простої фіксації минулих фактів у бік перспективного, випереджаючого контролю, а також оперативного відстежування поточних подій; у фокусі контролю опиняється не минуле, а сьогодення і майбутнє.

Усі попередні елементи системи контролінгу – від планування до моніторингу реалізації планів – необхідні, у першу чергу, для забезпечення можливості *аналізу планів, результатів і відхилень*. Аналізувати можна і минуле, і сьогодення, і майбутнє. Аналіз минулого направлений на оцінку результатів минулої діяльності підприємства. Аналіз сьогодення допомагає визначити, що відбувається на підприємстві сьогодні і в якому напрямі воно розвивається. Аналіз майбутнього оцінює, чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, які можливості відкриються, з якими ризиками доведеться зіткнутися.

Структуру контролінгу на підприємстві можна подати у таких розділах, відображених на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Структура контролінгу

Процес *– це пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворять початковий матеріал і/або інформацію і кінцевий продукт (послугу) відповідно до заздалегідь встановлених правил (принципів).*

Відповідно до процесного підходу контролінг є постійно поновлюваним процесом, в якому всі елементи змістовно і в часі логічно взаємопов'язані. Це складний процес, який відбувається послідовно під впливом таких чинників, як організаційна культура, політика, тимчасові рамки, обмеженість інформації, індивідуальні уявлення та компетенції.

Розглядаючи контролінг як процес, зазвичай виділяють дев'ять стадій цього процесу, який в узагальненому вигляді подано на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Стадії контролінгу як процесу

Отже, розглядаючи контролінг, потрібно виходити з неоднозначності цього поняття: контролінг можна розглядати з позицій функціонального підходу – як систему, і з позицій процесного підходу – як процес. Контролінг як система є цілеорієнтованою сукупністю процесів планування, контролю і регулювання, між якими існують специфічні зв'язки. Така система включає такі складові:

– по-перше, елементи зі специфічними параметрами, тобто самі процеси планування, контролю і регулювання щодо конкретних об'єктів, що характеризуються специфічними ознаками;

– по-друге, специфічні зв'язки між елементами, тобто специфічні структури процесів планування, контролю і регулювання, перш за все структури самих планів і звітів.

Структуру контролінгу як системи можна подати у вигляді взаємозв'язку підсистем управлінського обліку, інформаційного забезпечення, планування і моніторингу процесів організації.

Процес контролінгу є послідовністю перебігу окремих операцій через ланцюг певних стадій. Процесний контролінг може бути спрямований на гармонійне поєднання інтересів клієнта, організації, персоналу і навколишнього середовища, що відбувається послідовно під впливом таких чинників, як організаційна культура, політика, тимчасові рамки, обмеженість інформації, індивідуальні уявлення і компетенції.

1.5. Об'єкти контролінгу: сутність і видова класифікація

Одним з найважливіших завдань контролінгу є управління прибутком, тому в центрі його уваги перебувають витрати: їх види, місця утворення та принципи управління ними. За розмір витрат на підприємстві відповідають керівники різних служб та підрозділів («центри відповідальності» згідно з термінологією контролінгу). Тому ключовими об'єктами контролінгу є «витрати» та «центри відповідальності».

В економічній літературі витрати трактують по-різному. Однак потрібно зазначити, що визначення витрат, хоч і відрізняється одне від одного, проте вони мають спільну основу (базу), сутність

якої зводиться до використання ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових.



Витрати *– обсяг спожитих виробничих факторів (матеріальних, фінансових, трудових ресурсів), необхідних для здійснення підприємством господарської діяльності, направленої на отримання прибутку та максимізацію добробуту власників у грошовому вираженні.*

Треба також розрізняти поняття витрат і затрат. У чому полягає відмінність? Як зазначає М. І. Скрипник[1], термін «затрати» стосується будь-якого використання ресурсів, у тому числі на придбання активів, тоді як термін «витрати» – використання тільки тих ресурсів, які під час визначення прибутку господарюючого суб'єкта за певний період ставлять у відповідність до доходів.

Для того щоб управляти витратами (одне з основних завдань контролінгу), треба знати їхні дії у зв'язку зі зміною окремих факторів виробництва. Для цього необхідно класифікувати витрати, поклавши в основу принцип: різні витрати для різних цілей. З огляду на це треба зазначити, що класифікація витрат має бути узгоджена зі специфікою конкретних завдань (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Групування витрат підприємства за класифікаційними ознаками

Ознака	Види витрат	Економічна сутність витрат
За способом віднесення на собівартість продукції	прямі витрати	безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції і можуть вираховуватись прямо на одиницю продукції
	непрямі витрати	відносять на одиницю продукції шляхом розподілу пропорційно базі рзподілу
За взаємозв'язком з обсягом	постійні витрати	їх загальна величина не залежить від кількості продукції, що виготовляється, стрибкоподібно можуть

1 Скрипник М. І. Затрати і витрати: проблема трактування понять. URL : http//www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_1/stat.pdf;

випуску продукції		змінюватись при суттєвих чи організаційних змінах у виробничому процесі
	умовно-постійні витрати	несуттєво змінюються при зміні обсягів виробництва
	змінні витрати	змінюються при зміні обсягів виробництва
За ступенем однорідності	елементні витрати (одноелементні)	однорідні за складом, мають єдиний економічний зміст і кваліфікуються як первинні (матеріальні витрати, на оплату праці та ін.)
	комплексні витрати	охоплюють декілька елементів витрат, їх групують за економічним значенням при калькулюванні і організації внутрівиробничого процесу (адміністративні витрати)
За характером виробництва	витрати основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва	
За об'єктами господарської діяльності	витрати продукції, робіт та послуг; витрати господарських процесів, деталей та замовлень	
За місцем виникнення на під приємстві	витрати по підприємству, по структурних підрозділах; по цехах; по дільницях; по центрах витрат; по центрах відповідальності	

Витрати можуть бути також згруповані залежно від галузевих особливостей та процесів (добування, переробка, доробка).

Класифікація витрат за ступенем регульованості дозволяє зрозуміти, хто і наскільки може впливати на витрати, але в ній не зазначено, яким чином можна це зробити. Тому класифікація витрат за ступенем регульованості застосовується разом з іншими способами, зокрема з розподілом на центри відповідальності.

Варто пам'ятати, що, розподіляючи витрати на регульовані й нерегульовані (табл. 1.5), потрібно робити акцент на можливості працівника впливати на рівень витрат. Питання не в тому, хто контролює витрати, а в тому, хто в кращому становищі, щоб впливати на рівень витрат.

Таблиця 1.5

Характер регульованих і нерегульованих витрат

Статті витрат	Виконавець	Класифікація
Витрати на сировину, використовувану для виробництва продукту	Контролер цеху з виробництва, майстер	Регульовані (за кількістю)
Витрати на рекламу туристичної фірми	Менеджер, директор	Нерегульовані
Витрати на облік й обробку даних про відвідувачів готелю	Адміністратор готелю	Нерегульовані
Витрати на папір у друкарні	Майстер цеху	Регульовані (за кількістю)

Але здатність людини керувати має певні обмеження. Тому у процесі збільшення масштабу бізнесу й ускладнення структури виникає необхідність розподілити повноваження з прийняття рішень між різними рівнями управління. У такому випадку одержання менеджером права самостійно приймати рішення означає одночасно і відповідальність за їхні наслідки. Тому підрозділ, очолюваний керівником, який несе відповідальність за результати його діяльності, отримав назву «центр відповідальності».



Центр відповідальності *– це сфера (сегмент) діяльності, в межах якого встановлена персональна відповідальність менеджера за показники діяльності, які він повинен контролювати.*

На практиці найчастіше застосовують такі принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві (рис. 1.9).

В основу визначення відповідальності покладено розподіл витрат на контрольовані й неконтрольовані. Так, відмінності в характері відповідальності менеджерів дозволяють виділити:

– *центр витрат* – це підрозділ (цех, дільниця, бригада), керівник якого контролює витрати, але не контролює доходи й інвестиції;

– *центр прибутку* – це підрозділ (регіон, магазин, секція, кіоск), керівник якого контролює витрати і доходи, але не контролює інвестицій у власні активи;

– центр інвестицій – це господарська одиниця (філія, дочірня компанія, корпорація в цілому), керівник якої одночасно контролює витрати, доходи й інвестиції.

Наприклад, витрати на утримання приміщень цеху можуть бути контрольовані на рівні виробничого директора, що затверджує бюджет цеху. Так само витрати, що не контролюються протягом короткого терміну, можуть бути контрольованими в перспективі. Прикладом таких витрат є амортизація устаткування, що не може бути контрольованою статтею в поточному місяці, але може бути контрольованою за допомогою застосування прискореної амортизації чи реалізації зайвого устаткування.



Рис. 1.9. Принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві

Вибір способу розподілу підприємства на центри відповідальності залежить від його специфіки, при цьому необхідно враховувати такі вимоги:

– у кожному центрі витрат повинні бути показники для виміру обсягу діяльності і база для розподілу витрат;

– у кожному центрі має бути відповідальний;

– ступінь деталізації повинен бути достатнім для аналізу, але не надлишковим, щоб ведення обліку не було надто трудомістким;

– необхідно, щоб для будь-якого виду витрат підприємства існував такий центр, для якого ці витрати є прямими;

– до центрів витрат бажано відносити тільки прямі витрати, а розподіл накладних витрат не враховувати;

– оскільки розподіл на центри значно впливає на мотивацію керівників відповідних центрів, треба враховувати соціально-психологічні фактори.

Розподіл підприємства на центри відповідальності і класифікація витрат є фундаментом для створення на підприємстві системи управлінського обліку, що являє собою найважливіший елемент усієї системи контролінгу.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні етапи становлення і розвитку контролінгу в теорії та практиці управління підприємствами.

2. Чим пояснюється різноманітність визначень та поглядів на поняття контролінгу?

3. Поясніть різницю між поняттями «контролінг» і «контроль».

4. Чи правильне висловлювання: «контролінг – це управлінський облік»? Поясніть свою думку.

5. Охарактеризуйте складові контролінгу з точки зору системного підходу.

6. Охарактеризуйте контролінг згідно з процесним підходом. Опишіть стадії цього процесу.

7. Назвіть характерні відмінності стратегічного і оперативного контролінгу.

8. Сформулюйте основні завдання стратегічного контролінгу.

9. Сформулюйте основні завдання оперативного контролінгу.

10. Що являють собою центри відповідальності? У чому полягає їх роль у системі контролінгу?

Комплексні практичні завдання

Практичне завдання 1.1. У системі обліку витрат компанії реєструються такі витрати:

– вартість мастильних матеріалів для верстатів;
– вартість придбання ліцензій;
– сума амортизації машин й устаткування;
– вартість хімікатів, використаних у лабораторії;
– комісійні збори, виплачувані персоналу зі збуту;
– зарплата секретаря директора;
– торговельні знижки;
– відпускні для операторів верстатів;
– зарплата охорони складу сировини;
– плата за послуги за рекламу;
– орендна плата за склад готової продукції;
– зарплата співробітника лабораторії;
– страховка приміщень;
– зарплата контролера цеху;
– вартість тонера для принтера у головному корпусі;
– вартість спеціального захисного одягу для операторів.

Потрібно. 1. Розташувати зазначені витрати за категоріями: виробничі непрямі витрати; витрати на реалізацію продукції; адміністративні непрямі витрати; витрати на наукові дослідження. 2. Вказати причини, за яких зарплата виробничого персоналу повинна бути віднесена до постійних витрат, а не змінних.

Практичне завдання 1.2. Компанія робить одяг і реалізує його в роздрібній торгівлі. Необхідно ознайомитися з п. 1–9: 1) безповоротні; 2) інкрементні (приростні); 3) змінні; 4) постійні; 5) напівзмінні; 6) напівпостійні; 7) регульовані; 8) нерегульовані; 9) альтернативні, і визначити, до якої категорії належать витрати:

1. Фірма розглядає питання про продаж застарілого верстата. Залишкова вартість верстата – 20 000 грн. Вирішуючи продавати

або не продавати верстат за 20 000 грн, Ви повинні віднести цю суму у розрахунок як витрати...

2. До застарілого верстата фірма може орендувати новий, який буде коштувати їй 3 000 грн. Аналізуючи динаміку збільшення витрат, плата за оренду розглядається як витрати...

3. Для того щоб забезпечити експлуатацію устаткування, можливі два альтернативних варіанти дій (два варіанти оплати праці).

Перший варіант: операторові виплачується основна зарплата та сума залежно від кількості виготовленої продукції. У цьому випадку вартістю роботи оператора є витрати …

4. Другий варіант: фірма може виплачувати операторам однакові зарплати. При цьому вона буде використовувати один верстат – коли невеликі обсяги виробництва, два верстати – під час збільшення обсягу виробництва, три верстати – якщо обсяг виробництва досягає максимального розміру.

Ці витрати відносять до...

Практичне завдання 1.3. Необхідно вказати, до якої групи належать наведені нижче витрати:

Витрати	**Витрати на продукцію**	**Витрати періоду**
1. Зарплата комірника складу		
2. Відрахування на соціальне страхування		
3. Пряма заробітна плата		
4. Амортизація будинку		
5. Витрати на обслуговування верстатів		
6. Страхування виробничого устаткування		
7. Комісійні дилерам		
8. Амортизація виробничого устаткування		
9. Прямі витрати (основні матеріали)		
10. Страхування готової продукції		
11. Витрати на зберігання запасу сировини		
12. Заробітна плата працівників відділу збуту		
13. Плата за оренду комп’ютера для технологічного відділу цеху		
14. Витрати на рекламу		
15. Допоміжні матеріали		
16. Заробітна плата адміністративного персоналу підприємства		

ТЕМА 2
УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА КОНТРОЛІНГУ

2.1. Сутність та місце управлінського обліку в системі контролінгу.

2.2. Системи управлінського обліку за носіями витрат, що застосовуються в контролінгу.

2.3. Системи управлінського обліку за повнотою включення витрат до собівартості продукції.

2.4. Системи калькулювання витрат на основі діяльності підприємства.

2.5. Інноваційні методи управлінського обліку та вибір системи управління витратами.

Міні-лексикон: *управлінський облік, фінансовий облік, калькулювання витрат, кошторис витрат, стандарт-костинг, директ-костинг, таргет-костинг, кайзен-костинг, АВС-костинг.*

2.1. Сутність та місце управлінського обліку в системі контролінгу

У сучасних умовах господарювання підприємства мають можливість самостійно обирати стратегію діяльності, розробляти виробничі програми, плани виробничого і соціального характеру, що значно підвищує відповідальність керівників за управлінські рішення. Це пов’язано з тим, що для прийняття ефективних рішень щодо виробництва і фінансового стану необхідна релевантна інформація. Саме виконанням цього завдання і займається управлінський облік.



Управлінський облік *– це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині підприємства та для забезпечення ефективного використання ресурсів.*

Основним завданням управлінського обліку є складання звітів для внутрішніх користувачів інформації – власників і керівників підприємств, де проводиться облік.

Особливостями управлінського обліку є те, що він спрямований на майбутнє, у зв'язку з чим поєднується з плануванням, а також, не зважаючи на назву, не керується загальноприйнятими бухгалтерськими стандартами і схемами. Також в управлінському обліку зосереджується увага на конкретних сегментах господарської діяльності (тобто на окремих видах продукції, яку виробляють і реалізовують, на певних ринках, на різних рівнях управління, а не на підприємстві в цілому). Зазначимо, що управлінський облік не є обов'язковим і саме керівництво вирішує його необхідність на підприємстві.

Між управлінським і фінансовим обліком є багато спільного, оскільки вони використовують інформацію облікової системи підприємства. Одним із розділів цієї системи є виробничий облік, в якому накопичуються дані щодо витрат на виробництво, які необхідні як у фінансовому, так і в управлінському обліку. Однак ці два види обліку істотно відрізняються один від одного (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика управлінського та фінансового обліку

Ознаки	Фінансовий облік	Управлінський облік
Ціль обліку	Фінансовий облік (далі – ФО) – це облік офіційний, його ведення обов'язкове для усіх без винятку підприємств і організацій. Документи фінансової звітності подаються в територіальні органи фіскальної служби, можуть і повинні бути опубліковані	Управлінський облік (далі – УО) необхідний керівництву, фахівцям підприємства для прийняття управлінських рішень, оперативного реагування на хід виробничого процесу, його матеріали можуть становиати комерційну таємницю
Джерела інформації	Для ФО – це тільки дані облікової системи, а також елементи системи оподатковування	Для УО джерелами інформації, крім даних облікової системи підприємства, слугують відомості про норми витрат матеріалів, технологічних відходів, дослід-ження ситуації на ринку, звіти про проведення НДР та ін.

Користування результатами обліку	ФО – це зовнішній облік, його результати оприлюднюють. Інформація ФО необхідна акціонерам, власникам облігацій, інвесторам	УО відповідно можна назвати внутрішнім обліком, його результати використовуються тільки персоналом підприємства
Форми подання звітної інформації	Фінансова інформація подається в фіскальні органи, які єдині для всіх підприємств незалежно від форм власності	Результати УО можуть бути представлені в довільній формі, обов'язковій формі, бланків не існує
Вимірники облікової інформації	Для узагальнення результатів діяльності у ФО застосовують грошові вимірники	В УО використуються усі види вимірників: натуральні, трудові, грошові
Частота подання звітів	Для фінансової звітності встановлені чітко визначені терміни, вона подається після закінчення кожного кварталу	Термін подання звітів по УО встановлюється безпосередньо керівництвом підприємства, як правило, за тиждень, декаду, місяць
Масштаби обліку	ФО розглядається як об'єкт обліку підприємства в цілому, тобто узагальнена інформація	Об'єктами УО служать так звані центри відповідальності, центри витрат за виробами (послугами)
Методика розрахунків	Матеріали фінансових звітів ґрунтуються переважно на первинних бухгалтерських даних	Розрахунки в УО зосереджені насамперед у підрозділах усередині підприємства, ґрунтуючись на аналізі матеріалів за минулий період і прогнозних оцінках на майбутнє
Принципи обліку	ФО базується на таких принципах, як принцип подвійного запису, відособленості підприємства, порівнянності даних та ін.	УО загальноприйнятих принципів не має, основне – простота і зручність у використанні
Застосування в практичній діяльності	ФО реєструє господарські операції на основі документів, що підтверджують їхнє здійснення	Метою УО є вироблення рекомендацій на майбутнє на основі аналізу явищ, що відбуваються

Згідно з законодавством України, а саме Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» передбачено, що підприємство може самостійно розробляти систему і форми управлінського обліку, звітності й контролю господарських операцій. Саме тому важко визначити чіткий порядок процесу

організації управлінського обліку на підприємстві, адже кожне підприємство здійснює цей процес залежно від організаційної та виробничої структури підприємства. Однак на основі загальних принципів організації управлінського обліку можна виділити такі *етапи процесу організації управлінського обліку на підприємстві:*

– *методологічний* – передбачає розподіл обов'язків між працівниками в системі управлінського обліку;

– *технічний* – обирається склад регістрів аналітичного обліку, форми внутрішньої звітності, визначаються напрямки руху інформації всередині підприємства;

– *організаційний* – обирається модель управлінського обліку залежно від його мети, визначаються об'єкти та методи обліку витрат, елементи методу бухгалтерського обліку.

Процес здійснення управлінського обліку на підприємстві здійснюється на основі таких *принципів:*

– оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємства – визначення перспектив кожного підрозділу в формуванні прибутку;

– прийнятності і багаторазового використання – менше витрат – більша можливість досягнення мети;

– комплексності – разова фіксація даних у первинних документах та їхнє багатократне використання в усіх видах управлінської діяльності;

– безперервності діяльності підприємства – оцінка діяльності активів та зобов'язань підприємства на основі припущень щодо подальшої його діяльності;

– бюджетного методу управління витратами – використовується як інструмент планування, контролю і регулюванні всіх сфер діяльності підприємства;

– використання єдиних планово-облікових одиниць виміру в плануванні та обліку виробництва.

Управлінський облік є основним елементом системи контролінгу на підприємстві. Найчастіше саме поняття контролінгу асоціюється з поняттям управлінського обліку, але це не правильно:

основне завдання управлінського обліку – надання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень, а функції контролінгу ширші, вони містять у собі не тільки управлінський облік, але і планування, контроль, координацію, а також вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень (рис. 2.1).

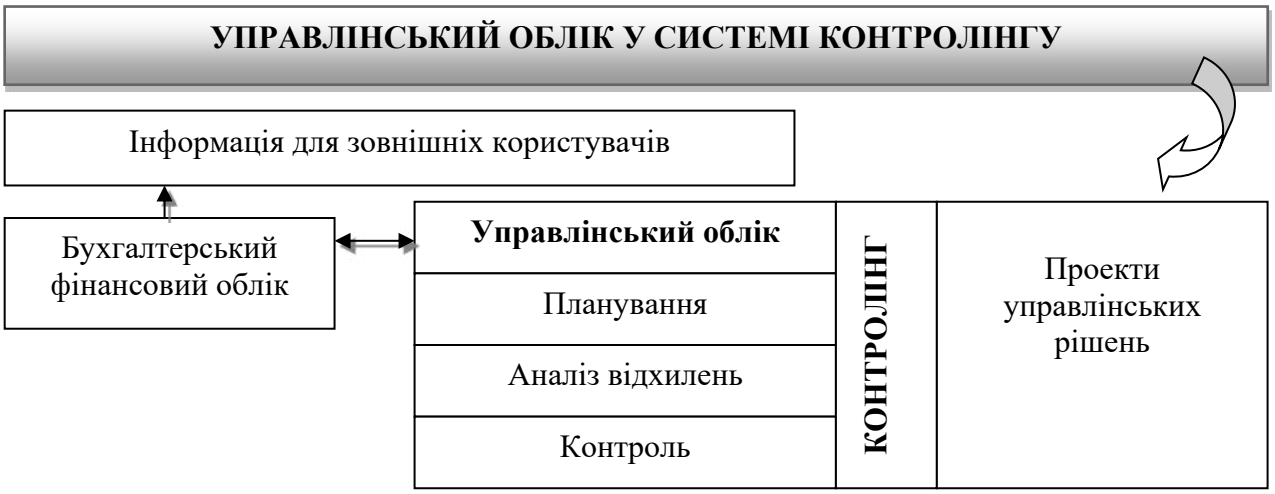


Рис. 2.1. Місце управлінського обліку в системі контролінгу на підприємстві

Управлінський облік є основою ефективно функціонуючої системи контролінгу. Він включає такі важливі складові, як розрахунки витрат і результатів діяльності підприємства.

Управлінський облік використовує у своєму дослідженні різноманітні методи обліку затрат, які можна класифікувати за різними ознаками, а саме: за об'єктами обліку, за повнотою включення до складу собівартості, за інтерпретацією поняття затрат, за характером даних (рис. 2.2).

Слід зазначити, що системи управлінського обліку можуть поєднувати в собі різні ознаки. Так, облік за видами затрат, облік за центрами затрат та облік, диференційований за базами розподілу затрат, може здійснюватися як за повною собівартістю, так і за неповною (урізаною) собівартістю. Останні різновиди управлінського обліку можуть містити інформацію як у частині фактичної собівартості, так і нормативної та планової, а ті, у свою чергу, характеризувати дані про минуле, сучасне, майбутнє та використовувати їх з метою контролю, оперативного управління планування.

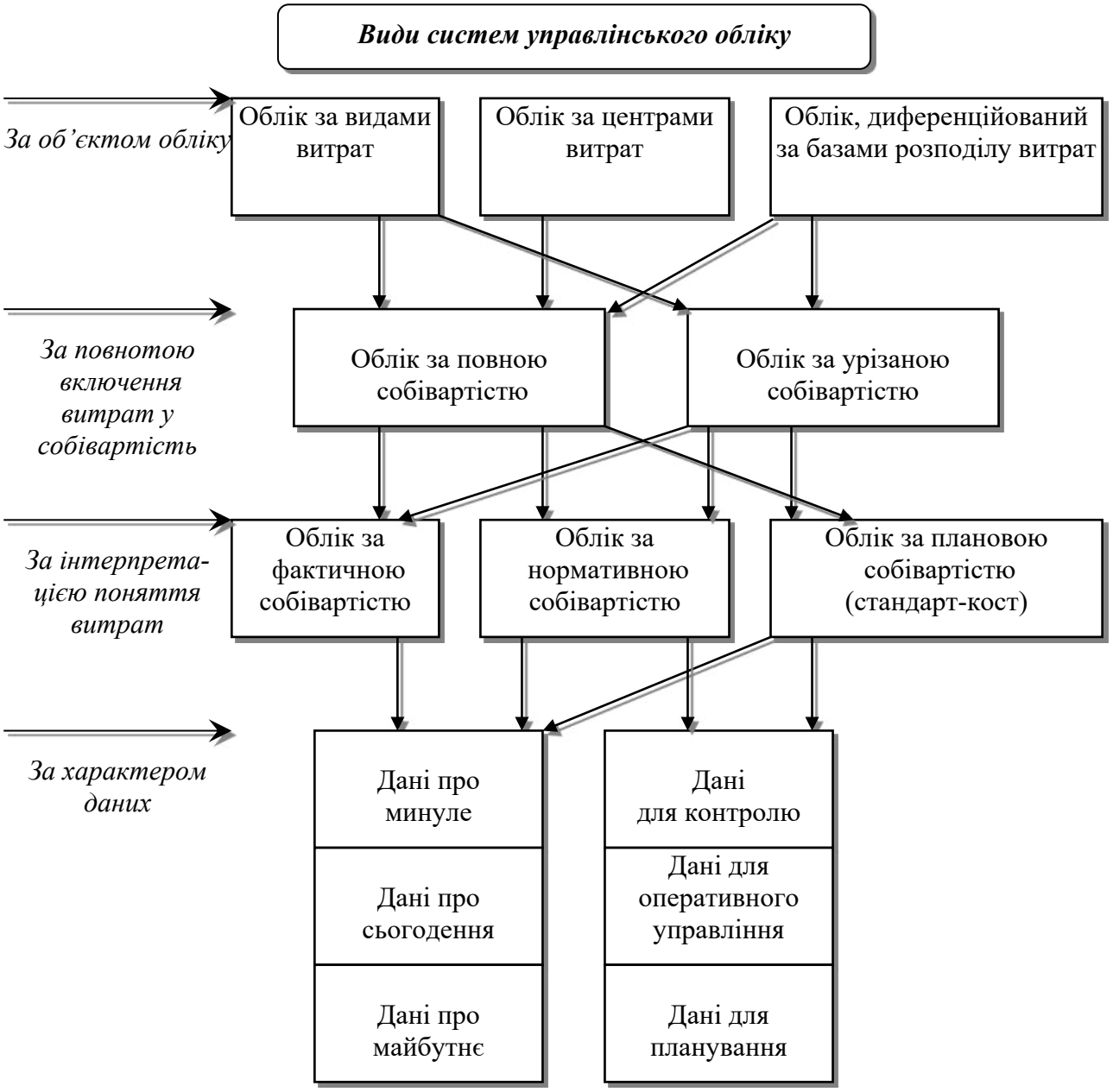


Рис. 2.2. Види систем управлінського обліку

Основні системи управлінського обліку (рис. 2.2) будуть більш детально розглянуті у наступних питаннях цієї теми.

2.2. Системи управлінського обліку за носіями витрат, що застосовуються у контролінгу

Для кожного підприємства в його конкретній ситуації залежно від поставлених цілей і завдань найбільш важливим є вибір підходів до обліку витрат, класифікація яких подана у першому питанні цієї теми (рис. 2.2).



***Облік за носіями (об'єктами) витрат**. Носії витрат – це елементи, що є результатом діяльності підприємства. Носіями витрат можуть бути як виріб, послуга чи проект, так і замовник, що обслуговується підприємством.*

Інформація про собівартість об'єктів витрат дає змогу визначати, яку ціну на виріб або послуги потрібно встановити, який підрозділ є найбільш екомним, який підрозділ використовує ресурси найбільш ефективно. Собівартість об'єктів витрат визначається за допомогою системи виробничого обліку. У загальному вигляді ця система має дві стадії:

I – накопичення витрат;

II – віднесення витрат.

На першій стадії витрати об'єднуються за однорідними елементами: матеріали, зарплата тощо. Потім вони належать до певних об'єктів витрат. При цьому прямі витрати можуть бути віднесені до відповідних об'єктів витрат на основі первинних документів, а непрямі витрати розподіляються між об'єктами витрат пропорційно до величини певного чинника.



***Облік за видами витрат** проводиться за кожним видом витрат, що виникли в процесі виробництва. Для цього спочатку необхідно класифікувати предмет управлінського обліку в контролінгу, а саме витрати підприємства.*

Групування витрат, що використовується в контролінгу, значно ширше ніж групування витрат бухгалтерського фінансового

обліку. Групування витрат – це засіб для вирішення завдань управління: приймаючи рішення, керівник повинен чітко уявляти собі всі його наслідки. Групування витрат – це поділ витрат на економічно однорідні групи з метою планування, обліку й аналізу. **Мета групування витрат** полягає у виділенні релевантної частини. **Релевантними** можна вважати тільки ті майбутні витрати, які зміняться у результаті рішення, яке приймають.

Традиційним прикладом обліку витрат, відповідно до виробничих факторів, є кошторис витрат на виробництво (табл. 2.2).



***Кошторис виробництва** – це витрати підприємства, пов'язані з основною його діяльністю за певний період, незалежно від того, відносять їх на собівартість продукції в цьому періоді чи ні. Кошторис складають на основі виробничої програми підрозділу та відповідної нормативної бази, а також цін і тарифів на ресурси.*

Він складається з метою визначення загальної суми всіх витрат підприємства на певний період.

Таблиця 2.2

Види витрат за економічними елементами, які включають до кошторису витрат на виробництво

№	Види витрат	Характеристика витрат
1.	Матеріальні витрати	Сировина й матеріали; комплектуючі вироби; покупні напівфабрикати; виробничі послуги сторонніх підприємств і організацій, необхідні для виготовлення продукції; допоміжні матеріали, які використовуються у технологічному процесі; паливо та енергія зі сторони; витрати на власне виробництво енергії, що включаються в кошторис за окремими елементами; пошук і використання природної сировини. Вони обчислюються на підставі норм їхнього витрачання та цін з урахуванням транспортно-заготівельних витрат, які не є складовими інших елементів кошторису. Із вартості матеріалів віднімають вартість відходів за ціною використання чи продажу

2.	Заробітна плата	Включає всі форми оплати праці штатного й позаштатного виробничого персоналу підприємства, тобто персоналу, що зайнятий виробництвом продукції, обслуговуванням виробничого процесу та управління. Не включають у собівартість виплати працівникам, що фінансуються із прибутку або з інших джерел спеціального призначення
3.	Єдиний соціальний внесок	Відрахування на обов'язкове соціальне страхування, обов'язкове пенсійне страхування та до Фонду сприяння зайнятості населення здійснюють за встановленими законодавством нормами від загального розміру витрат на оплату праці, визначених законодавством
4.	Амортизаційні відрахування	Амортизаційні відрахування здійснюють відповідно до встановлених норм з кожної групи основних засобів окремо (згідно з чинним законодавством) від їхньої балансової вартості
5.	Інші витрати	Включають ті з них, які за змістом не можна віднести до вищезазначених. До них належить: оплата послуг зв'язку, обчислювальних центрів, витрати на відрядження, страхування майна, винагорода за винаходи й раціоналізаторські пропозиції, оплата робіт із сертифікації продукції, витрати на гарантійний ремонт, орендна плата за окремі об'єкти основних засобів та ін.

Таке групування дозволяє визначати й аналізувати структуру витрат підприємства, аналізувати її динаміку. Залежно від питомої ваги того чи іншого елемента в собівартості виробництва виділяють: матеріаломісткі (висока питома вага матеріальних витрат), трудомісткі (значна частка витрат на оплату праці), капіталомісткі галузі (основне місце займає амортизація основних засобів).

Методика визначення кошторису витрат на виробництво, а також собівартості валової продукції та повної собівартості товарної продукції наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Методика визначення витрат на виробництво продукції

№ з/п	Елементи витрат	Механізм розрахунку
1.	Матеріальні витрати	*п.1 + п.2 + п.3 + п.4 + п.5*
2.	Витрати на оплату праці	
3.	Єдиний соціальний внесок	
4.	Амортизація основних фондів	

5.	Інші витрати на виробництво	
6.	Кошторис витрат на виробництво	
7.	Витрати, які не включають у виробничу с/в продукції	*(–)*
8.	Заміна залишків витрат майбутніх періодів	*(приріст –, зменшення +)*
9.	Зміна залишку резерву майбутніх платежів	*(приріст +, зменшення –)*
10.	Собівартість валової продукції	*п.6 - п.7 +/- п.8 +/- п.9*
11.	Зміна залишків незавершеного виробництва	*(приріст –, зменшення +)*
12.	Виробнича собівартість товарної продукції	*п.10 +/- п.11 + п.12*
13.	Позавиробничі витрати	*(+)*
14.	Повна собівартість товарної продукції	*п.12 + п. 13*



Собівартість продукції – *грошовий вираз витрат на виробництво та реалізацію продукції. Це комплексний економічний показник, який об'єднує витрати уречевленої праці (обладнання, сировина, комплектуючі та витрати на спожиті засоби виробництва), витрати живої праці та витрати на заробітну плату.*

У поняття калькуляції входить сукупність способів, що використовуються для обчислення собівартості всього випуску і одиниці окремих видів продукції (робіт, послуг) за встановленою номенклатурою витрат, місцем їхнього виникнення.



Калькуляція *(від лат. calculatio – обчислення) – це обчислення собівартості одиниці продукції, виконаних робіт та послуг, а також заготівельної собівартості матеріальних цінностей та засобів виробництва за елементами витрат.*

Основним нормативним документом, що визначає порядок формування собівартості продукції (робіт, послуг), є П(С)БО 16. Цей документ окреслює загальні принципи формування собівартості, тоді як безпосередня процедура й специфіка наводяться в галузевих методичних рекомендаціях. Зокрема, виробничі підприємства

керуються Методичними рекомендаціями щодо формування собівартості продукції (робіт, послуг) № 373. У деяких галузях використовуються окремі методичні рекомендації, наприклад у сфері перевезень – Методичні рекомендації № 65, у будівельній – Методичні рекомендації № 573 тощо.

Об'єкти калькулювання собівартості продукції взаємопов'язані з об'єктами обліку витрат виробництва та на практиці, як правило, збігаються, але можуть мати й відмінності.

Обов'язковими для виробничих підприємств є складання фактичної (звітної) калькуляції та розрахунок фактичної (звітної) собівартості. Планова й нормативна калькуляція складаються на розсуд підприємства та використовуються в основному для цілей управлінського обліку.

Водночас складання нормативної калькуляції обов'язково необхідне під час використання нормативного методу затрат. Оцінка за нормативними затратами полягає у застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг), які встановлені підприємством з урахуванням нормальних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей і діючих цін. Оцінка продукції за нормативними затратами коригується до фактичної виробничої собівартості відповідно до п. 21 П(С)БО 9.

Калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) відбувається за такими етапами:

1) розраховується собівартість випущеної продукції в цілому;

2) визначається фактична собівартість кожного виду продукції;

3) розраховується собівартість одиниці продукції.

Для цілей бухгалтерського обліку обов'язковими є 2-й і 3-й етапи, 1-й етап підприємства застосовують з огляду на цілі й особливості організації управлінського обліку.

Калькуляція як документ. Складена калькуляція собівартості продукції за своїм призначенням не відповідає ознакам первинного документа, оскільки в ній не фіксуються які-небудь господарські операції, розпорядження чи дозволи на здійснення господарської операції. Однак під час перевірок податківці можуть вимагати надати цей документ.

Згідно з п. 4 П(С)БО 16 *об'єктом витрат* є продукція, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, що потребують визначення пов'язаних з їхнім виробництвом (виконанням) витрат.

Під об'єктами обліку виробничих витрат мають на увазі угруповання затрат виробництва в поточному обліку, що дає можливість визначати собівартість продукції за її видами, процесами, способами та місцями виробництва. Об'єктами обліку виробничих витрат є: вироби, їхні окремі частини (вузли, деталі), групи однорідних виробів, виробництва, процеси, фази, стадії, переділи технологічних процесів, окремі операції, замовлення, види діяльності тощо.

Калькуляційною одиницею є кількісна міра конкретного об'єкта калькулювання. Це метрична одиниця виміру конкретного об'єкта.

Калькуляційні одиниці зазвичай розмежовують так:

– *натуральні* – відповідають одиницям виміру, у яких цю продукцію планують, обліковують і реалізують споживачам (штуки, будівельні об'єкти, одиниці маси, довжини, площі (кілограми, тонни, літри, кубічні метри, погонні метри) та ін.);

– *умовно-натуральні* – застосовують для проміжного калькулювання сукупності однорідної продукції (умовні банки консервів, пари взуття певного виду, швейні вироби одного виду без індивідуальних характеристик, тонно-кілометр, кіловат-година та ін.);

– *приведені* – застосовують для калькулювання продукції, вміст корисної речовини в натуральній одиниці якої може коливатися (спирт 100 %-ї міцності, мінеральні добрива в перерахунку на відсоток діючої речовини (азоту, фосфору, калію) та ін.);

– *експлуатаційні* – використовуються для порівняння затрат на одиницю споживчої корисності однорідних виробів (одиниця потужності машин, агрегатів, двигунів, виробничої потужності установок і споруд, параметри приладів, корисна площа (або обсяг) будинків та ін.);

– *одиниці робіт* – використовуються у виробництвах, пов'язаних з будівництвом, ремонтом, наданням транспортних послуг (одна тонна перевезеного вантажу, сто метрів дорожнього покриття та ін.);

– *одиниці часу* (машино-день, машино-година, нормо-година та ін.).

У деяких галузях використовують також вартісні одиниці – витрати на одну гривню товарної продукції в цінах випуску або реалізації (наприклад, 1000 грн консультаційних послуг).

Калькуляційна одиниця продукції повинна відповідати одиниці виміру, прийнятій у стандартах або технічних умовах на відповідний вид продукції та в плані виробництва продукції в натуральному вираженні.

Відповідно до п. 11 П(С)БО 16 перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) встановлюються підприємством. Водночас під час складання калькуляції підприємство має керуватися нормами П(С)БО 16, у якому вказано загальний склад витрат, що включаються до собівартості продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Складові виробничої собівартості продукції

№ з/п	Елемент витрат	Складові витрат	Примітки
1.	Прямі матеріальні витрати (п. 12 П(С)БО 16)	Вартість сировини й основних матеріалів, які утворюють основу продукції, що виробляється	Прямі матеріальні витрати зменшуються на вартість зворотних відходів, отриманих у процесі виробництва, які оцінюються в порядку, наведеному в п. 11 П(С)БО 16
		Вартість купівельних напівфабрикатів і комплектуючих виробів	
		Вартість допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об’єкта витрат	
2.	Прямі витрати на оплату праці (п. 13 П(С)БО 16)	Заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об’єкта витрат	Іноді на практиці буває складно безпосередньо віднести заробітну плату робітників до конкретного об’єкта витрат. У таких випадках витрати розподіляють між об’єктами, виходячи з прийнятої на підприємстві системи

			розподілу, яку вказують у наказі про облікову політику
3.	Інші прямі витрати (п. 14 П(С)БО 16)	Усі інші виробничі витрати, які можуть бути *безпосередньо віднесені* до конкретного об'єкта витрат, зокрема: відрахування на соціальні заходи (єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування); плата за оренду земельних і майнових паїв; амортизація; втрати від браку, що складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливу вартість, і витрат на виправлення такого технічно неминучого браку	Інші витрати також зазвичай розподіляють між об'єктами калькулювання виходячи з установленої на підприємстві бази розподілу, яку слід указати в наказі про облікову політику (про облік виробничого браку)
4.	Змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати (пп. 15, 16 П(С) БО 16)	Склад загальновиробничих витрат наведено в п. 15 П(С)БО 16	Облік загальновиробничих витрат розглянуто в статті «Формування собівартості: загальновиробничі витрати»

Виробнича собівартість продукції зменшується на справедливу вартість супутньої продукції, яка реалізується, і вартість супутньої продукції в оцінці можливого її використання, що використовується на самому підприємстві (п. 11 П(С)БО 16).

Кожне підприємство має свою структуру, що визначається наявністю і взаємодією його структурних підрозділів. Ці підрозділи виконують різні функції і можуть мати різну назву: цех, відділ,

служба, секція, відділення та ін. Кожен підрозділ очолюється керівником (чи менеджером, завідувачем та ін.), який відповідає за його роботу.

Наступним етапом впровадження виробничого обліку є вибір системи калькулювання (процес визначення собівартості певного об'єкта витрат). У спеціальній літературі найчастіше виділяють дві системи калькулювання: за окремими замовленнями і за процесами виробництва, що постійно повторюються. У рамках кожної з цих систем калькулювання може здійснюватися за повними виробничими витратами або тільки за змінними витратами.

«Правила і стандарти бухгалтерського обліку» розглядають такі методи калькулювання: простий або однопроцесний, за замовленнями, калькулювання за процесами і нормативний. Кожен з цих методів відрізняється номенклатурою об'єктів калькулювання, способами розподілу витрат між окремими видами продукції, а також між готовою продукцією і незавершеним виробництвом.

У навчальній літературі виділяють такі різновиди калькуляції одиниці продукції:

– *звітна калькуляція* відображає фактичні витрати на виробництво та реалізацію продукції, зокрема непродуктивні витрати;

– *нормативна калькуляція* розробляється на всі види продукції підприємства на базі конструкторської, технологічної документації, чинних на підприємстві норм витрат матеріальних ресурсів, трудових витрат і є основою для планування собівартості, обліку витрат оцінки залишків НЗВ, а також для розрахунку ціни;

– *планова калькуляція* розробляється на одиницю продукції або на групу виробів. У ній наводяться витрати на виробництво, сума прибутку, сума акцизного збору, ПДВ, відпускна ціна. Вона являє собою завдання (прогноз) із собівартості виробу.

Процес калькулювання включає роботи з розрахунку: собівартості продукції (послуг) основного виробництва; собівартості допоміжних виробництв та віднесення її на витрати основного виробництва; розподілу непрямих витрат між окремими об'єктами обліку витрат; собівартості незавершеної продукції основного виробництва; собівартості всього товарного випуску продукції.

Незалежно від галузевих особливостей промислового виробництва система обліку й калькулювання витрат передбачає побудову організаційної структури підприємства, що визначає функції окремих підрозділів і відповідальність їхніх керівників. Тому саме організаційна структура підприємства є відправною точкою для побудови системи виробничого обліку, оскільки вона визначає контрольованість витрат і порядок їхнього групування за центрами відповідальності.



Попроцесний метод обліку витрат *використовується в галузях промисловості з серійним і масовим випуском продукції, коли має місце безперервний процес виробництва. Наприклад видобуток нафти, виплавка сталі тощо.*

Попроцесне калькулювання характерне для великосерійного виробництва. Цей метод дозволяє розраховувати і розподіляти рівну кількість витрат на кожен продукт. Складність калькулювання залежить від кількості процесів, технології обробки, а також від наявності і величини незавершеного виробництва. Тому розрізняють простий (однопередільний) та попередільний методи обліку витрат.



Простий (однопередільний) метод калькулювання *собівартості продукції застосовують на виробництвах, де відсутнє незавершене виробництво або воно незначне. Прикладом може слугувати видобуток вугілля, вироблення електроенергії.*

Суть цього методу зводиться до прямого розрахунку, тобто всі витрати на виробництво за статтями калькуляції повинні розглядатися між кількістю виробленої продукції для визначення собівартості одиниці виробленої продукції.



Найбільш оптимальним методом обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції на підприємствах машинобудування є ***позамовний метод.*** *Об'єктом обліку і калькулювання при цьому методі є окреме виробниче замовлення.*

Для щомісячного визначення фактичної собівартості продукції виробничі замовлення, як правило, повинні видаватися на таку кількість одиниць, що планується випустити протягом місяця. Під час виготовлення великих виробів із тривалим технологічним циклом виробництва замовлення можуть видаватися не на виріб у цілому, а на окремі його агрегати і вузли.

При позамовному методі обліку витрат на виробництво витрати цехів враховують за окремими замовленнями і статтями калькуляції, а витрати сировини матеріалів, палива й енергії – *за окремими групами*. За виробами, на які потрібне складання розгорнених звітних калькуляцій, облік витрат може здійснюватися тільки за статтями витрат, без розшифрування матеріалів, за групами. Уся первинна документація складається з обов'язковою вказівкою номерів (шифрів) замовлень.

Особливість позамовного методу обліку витрат на виробництво полягає і в тому, що фактична собівартість одиниці виробів чи робіт визначається *після виконання замовлення* шляхом розподілу суми витрат за цим замовленням продукції (виробів). У разі здачі продукції замовнику чи на склад частинами до виконання замовлення в цілому, продукція, що здається, оцінюється за нормативною (плановою) чи фактичною собівартістю однорідних виробів, що випускалися раніше, з урахуванням змін у їхній конструкції, технології та умов виробництва. Вартість незавершеного виробництва визначають підсумовуванням витрат за незакінченими замовленнями.



Попередільний метод *обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції застосовують на підприємствах з масовим випуском продукції, де вихідна сировина (матеріали) послідовно проходить декілька фаз обробки (переділів), в процесі якої виходить готовий продукт.*

Найважливіша особливість попередільного методу полягає в тому, що об'єктом обліку витрат на виробництво є *технологічний переділ*, при якому витрати, що утворять собівартість продукції, враховуються за окремими закінченими технологічними переділами (фазами, стадіями) і статтями витрат.



Переділ *– це визначена сукупність технологічних операцій, яка завершується виробленням проміжного продукту (напівфабрикату) або ж отриманням закінченого готового продукту.*

Фактична собівартість продукції визначається щомісяця шляхом розподілу загальної суми витрат на кількість випущеної продукції за переділом. Відповідно до отриманих даних за переділами складаються калькуляції собівартості продукції (напівфабрикатів). *Калькуляція останнього переділу є калькуляцією собівартості готової продукції.*

Застосовують два варіанти попередільного методу обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції: півфабрикатний і безпівфабрикатний. У півфабрикатному варіанті прямі витрати враховують за кожним переділом, а всередині переділу – за видами продукції, непрямі – в *цілому по виробництву* з розподілом між переділами у встановленому на підприємстві порядку. Собівартість визначають не за кожним переділом, а за видами продукції всередині переділу – коефіцієнтним методом чи способом виключення витрат на супутню продукцію. При безпівфабрикатному варіанті калькулюється тільки собівартість готового продукту, що складається з витрат на сировину (матеріали), витрат на заробітну плату в початковому переділі і витрат на обробку в наступних переділах.

Процес калькулювання ускладнюється в умовах, коли на підприємстві виготовляється кілька видів різної продукції і постійно є значний обсяг НЗВ. У цьому випадку облік ведеться за кожним видом продукції з урахуванням залишків НЗВ, а саме:

$$С_{факт} = НЗВ_{(початок\ періоду)} + З_{період} - НЗВ_{(кінець\ періоду)}, \quad (2.1)$$

де $С_{факт}$ – фактична собівартість окремого виду продукції, $З_{період}$ – залишок НЗВ за певний період, $НЗВ_{початок\ (кінець)\ періоду}$ – незавершене виробництво відповідно на початок і кінець періоду.

Залишок НЗВ визначають інвентаризацією чи за даними оперативного обліку й оцінюють за плановою (нормативною) собівартістю, виходячи з еквівалентної одиниці продукції.

Найбільш складним є калькулювання в умовах, коли технологічний процес виробництва кінцевої продукції складається з окремих стадій обробки (виготовлення цегли, виплавка сталі, чавуну, виготовлення взуття тощо).



Еквівалентна одиниця готової продукції *– це вимірник продукції, обробленої за звітний період з урахуванням відсотка готовності.*

Таким чином, калькулювання за цим методом здійснюється в такій послідовності: 1) розрахунок кількості еквівалентних одиниць; 2) визначення повних виробничих витрат; 3) розрахунок собівартості еквівалентної одиниці продукції; 4) розрахунок собівартості готової продукції і НЗВ.

Якщо виробничий процес складається з кількох стадій (переділів), на виході з яких міститься проміжний склад напівфабрикатів, і від переділу до переділу запаси напівфабрикатів змінюються, то користуються методом багатоступінчастої простої калькуляції.

Розрахунок собівартості одиниці продукції виконують за формулою:

$$C_{ед} = \frac{З^{1}_{пр}}{K^{1}} + \frac{З^{2}_{пр}}{K^{2}} + \frac{З^{n}_{пр}}{K^{n}} + \frac{З_{Уупр}}{K_{Уупр}}, \quad (2.2)$$

де $З^{1}_{пр}$, $З^{2}_{пр}$, $З^{n}_{пр}$ – сукупні виробничі витрати кожного переділу, грн; K^{1}, K^{2}, K^{n} – кількість напівфабрикатів, виготовлених у звітному періоді кожним переділом, шт.; $З_{упр}$ – управлінсько-збутові витрати звітного періоду, грн; $K_{упр}$ – кількість одиниць продукції, реалізованої в звітному періоді, шт.

Для більш точних розрахунків доцільно враховувати питомі витрати сировини і матеріалів окремо, а в рамках переділів – тільки додані витрати (заробітна плата плюс загальновиробничі витрати) кожного з них. Ця система калькулювання називається *калькуляцією витрат за стадіями обробки*. Тоді розрахунок собівартості одиниці продукції виконують за формулою:

$$C_{од} = З_{м} + \frac{З^{1}_{доб}}{K^{1}} + \frac{З^{2}_{доб}}{K^{2}} + ... + \frac{З^{n}_{доб}}{K_{n}} + \frac{З_{упр}}{K_{упр}}, \qquad (2.3)$$

де $C_{од}$ – повна собівартість; $З^{1}_{доб}$, $З^{2}_{доб}$, $З^{n}_{доб}$ – сукупні виробничі витрати кожного переділу, грн; $З_{упр}$ – управлінсько-збутові витрати звітного періоду, грн; K^{1}, K^{2}, K_{n} – кількість напівфабрикатів, виготовлених у звітному періоді кожним переділом, шт.; $K_{упр}$ – кількість одиниць продукції, реалізованої в звітному періоді, шт.

Цей метод широко використовується у масовому, великосерійному виробництві, де виробничий процес складається з таких стадій (переділів) переробних вихідних матеріалів від початку обробки до отримання (підприємства текстильної, хімічної, металургійної промисловості та інших галузей).

2.3. Системи управлінського обліку за повнотою включення витрат до собівартості продукції

За повнотою включення витрат до собівартості продукції моделі управлінського обліку поділяють, як зазначили вище, на облік повних витрат (за повною собівартістю) та облік часткових витрат (за урізаною собівартістю).

Система обліку повних витрат представлена традиційним для нашої країни обліком витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції, робіт та послуг, яка передбачає поділ витрат на основні (витрати, які безпосередньо пов’язані з виробничим процесом) і непрямі (витрати, пов’язані з організацією і управлінням виробництвом на рівні спеціалістів-технологів). Щомісяця непрямі витрати списують на витрати виробництва, внаслідок чого в обліку формується виробнича собівартість продукції, робіт і послуг.

У зарубіжній практиці обліку повних витрат відповідає система absorption costing.



Система обліку витрат за повною собівартістю (Full-Absorption costing) *передбачає облік і калькулювання усіх витрат – як прямих, так і непрямих. Причому непрямі витрати розподіляють на продукцію пропорційно обраній базі.*

Потрібно зазначити, що ця система передбачає чітке відображення повної собівартості продукції та цілком відповідає нормативним актам з бухгалтерського обліку й оподаткування.

Система обліку витрат за повною собівартістю (Full-Absorption costing) може здійснюватися:

а) *за фактичною собівартістю* – збирається сума фактично понесених затрат;

б) *за нормативною собівартістю* затрати обліковуються за встановленими нормативами, а собівартість продукції калькулюється ще на стадії планування виробництва. Метод дозволяє вести точний аналітичний облік і за відхиленнями фактичних затрат від нормативних контролювати загальну собівартість продукції;

в) *за плановою собівартістю (Standart Costing)* – планові затрати обліковуються на підставі системи існуючих стандартів. Аналітичний облік затрат за об’єктами не передбачається. Метод має «західне» походження.

З цих трьох підсистем найбільш сучасним є облік за плановою собівартістю або «*Standart Costing*». Його перевагою є те, що, на відміну від двох інших, у ньому норми ґрунтуються не на минулому досвіді, а на прогнозах на майбутнє, причому розраховуються більш ретельно, що збільшує точність прогнозів і ефективність контролю (рис. 2.2).

В основі методу *Standart Costing* лежить попереднє визначення рівня витрат за такими статтями:

– *основні матеріали* – стандарти на матеріали визначаються добутком необхідної кількості основних матеріалів кожного виду і їхньої ціни або діючих на момент розробки стандартів;

– *прямі витрати праці* – стандарти на оплату праці визначаються добутком стандартного робочого часу за прямими витратами праці і стандартів ставок заробітної плати за операціями технологічного процесу;

– *виробничі непрямі витрати* – стандарти непрямих (загально-виробничих) витрат.

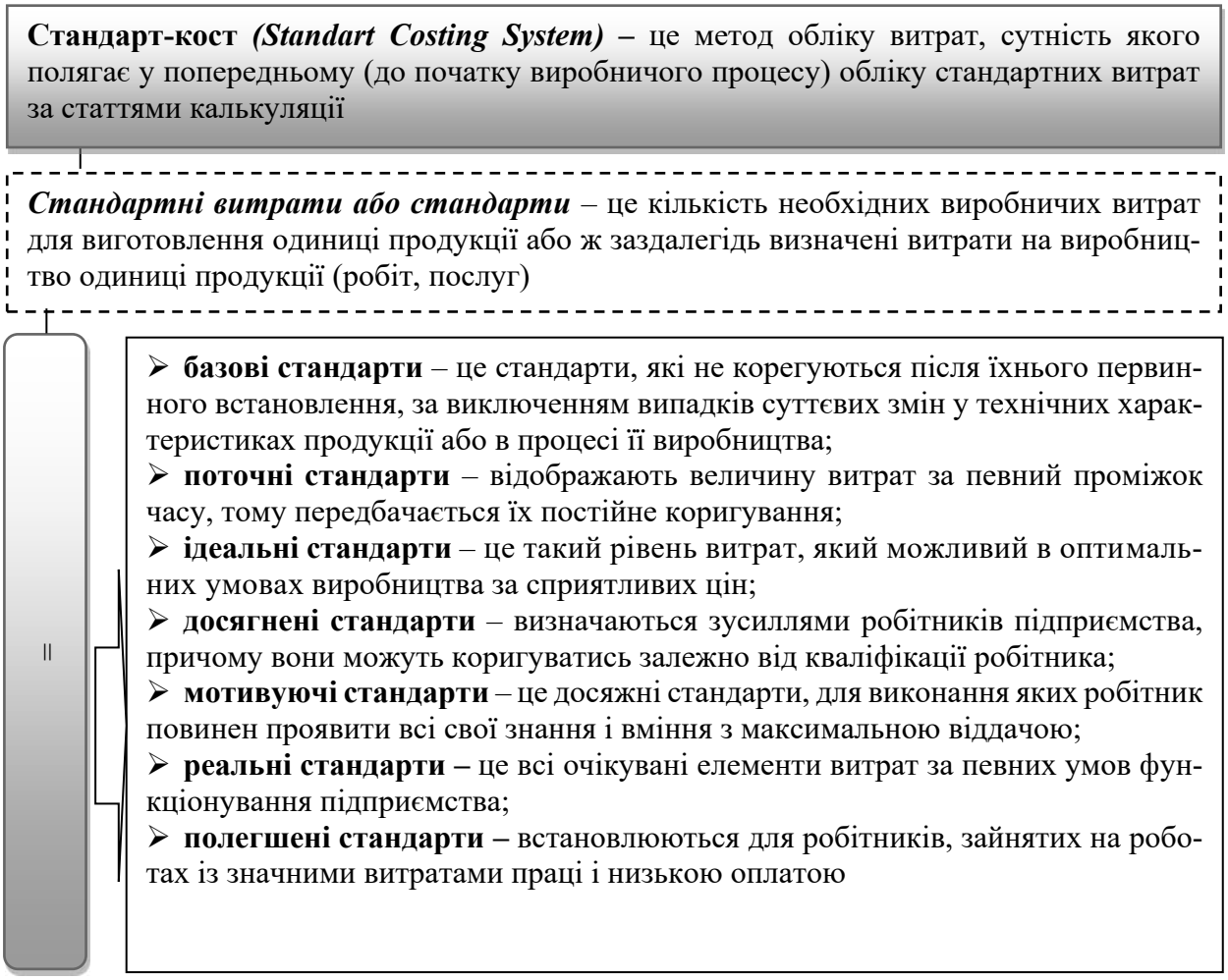


Рис. 2.2. Коротка характеристика системи обліку витрат «Standart Costing»

За виникнення відхилень стандартні норми не змінюють, вони залишаються порівняно постійними на весь установлений період, за винятком серйозних змін, спричинених новими економічними умовами, значним підвищенням або зниженням вартості матеріалів, робочої сили, або змінами умов і методів виробництва. Відхилення між діючими і передбачуваними затратами, що виникають у кожному обліковому періоді, протягом року накопичуються на окремих рахунках відхилень і повністю списуються не на

затрати виробництва, а безпосередньо на фінансові результати підприємства.

У таблиці 2.3 показані можливі відхилення фактичних величин від стандартних, що виникають у системі *Standart Costing*, а також надані рекомендації для розрахунку таких відхилень.

Таблиця 2.3

Розрахунок відхилень від стандартів у системі стандарт-кост

№	Вид відхилень	Розрахунок відхилень
I. За матеріалами		
1.	За ціною використаних матеріалів	(нормативна ціна одиниці матеріалу – фактична ціна), кількість купленого матеріалу
2.	За кількістю використаних матеріалів	(нормативна кількість матеріалу на фактичний випуск продукції – фактичні затрати матеріалу), нормативна ціна матеріалу
3.	Сукупне відхилення витрат матеріалів	(нормативні затрати на одиницю матеріалу – фактичні затрати на одиницю матеріалу), фактична кількість використаних матеріалів на випуск продукції
II. За працею		
1.	За ставками заробітної плати	(нормативна почасова ставка заробітної плати – фактична почасова ставка заробітної плати), фактично відпрацьований час
2.	За продуктивністю праці	(нормативний час на фактичний випуск продукції– фактично відпрацьований час), нормативна почасова ставка оплати праці
3.	Сукупне відхилення за трудовими затратами	(нормативні затрати праці на одиницю продукції – фактичні затрати праці на одиницю продукції), фактичний обсяг випуску продукції
III. За непрямими витратами		
1.	За постійними накладними витратами	(кошторисна ставка постійних непрямих витрат на одиницю продукції – фактична ставка постійних накладних витрат на одиницю продукції), фактичний обсяг випуску продукції
2.	За змінними накладними витратами	(кошторисна ставка змінних непрямих витрат на одиницю продукції – фактична ставка змінних непрямих витрат на одиницю продукції), фактичний обсяг випуску продукції

Таким чином, у загальному вигляді метод обліку витрат *Standart Costing* можна звести до двох положень: по-перше, всі виробничі

витрати в обліку мають бути співвіднесені зі стандартами; по-друге, відхилення, виявлені внаслідок порівняння фактичних витрат зі стандартами, повинні бути розподілені за причинами виникнення.

Дуже часто систему стандарт-кост порівнюють із традиційним методом обліку за нормативними витратами. *Нормативний метод* обліку витрат на виробництві і калькулювання собівартості продукції застосовується на підприємствах обробних галузей промисловості з масовим і крупносерійним характером виробництва, де виробляється складна різноманітна продукція, що складається з великої кількості деталей і вузлів (наприклад, на підприємствах машинобудування, швейної, взуттєвої, трикотажної, шинної, меблевої промисловості та ін.). В основі цього методу лежить систематичний облік змін і відхилень від установлених норм витрат на одиницю продукції з установленням причин і винуватців виникнення цих відхилень.

У таблиці 2.4 відображений результат аналізу спільних і відмінних рис обліку за методом *Standart Costing* і методом обліку за нормативними витратами.

Таблиця 2.4

Спільні й відмінні риси системи обліку Standart Costing і традиційного нормативного обліку витрат

	Стандарт-кост	**Нормативний облік**
Спільні риси	– обов'язкове нормування витрат; – роздільний облік та суворий контроль за витратами; – калькуляція витрат здійснюється до початку звітного періоду; – розмежування виробничих витрат у межах норм і за відхиленнями від них організовується за місцями їхнього виникнення і в розрізі центрів відповідальності	
Відмінні риси	– стандарти постійні і в поточному обліку витрат не змінюються; – витрати в межах стандартів списуються безпосередньо на рахунки виробництва, відхилення фактичних витрат протягом року накопичуються на окремих рахунках і повністю списуються на фінансові результати підприємства	– у калькуляції беруть участь показники зміни норм; – фактичні витрати списуються на витрати виробництва, а відхилення, що виникли, ретельно аналізуються і у разі необхідності переглядаються норми

Системи обліку витрат за повною собівартістю мають певні недоліки. По-перше, не враховується характер поводження витрат залежно від обсягу, що зрештою спотворює аналіз планування витрат. По-друге, спотворюється рентабельність окремих видів продукції внаслідок неточного розподілу постійних витрат. Саме тому на практиці можуть застосовуватися комбіновані методи обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції, що дозволяють максимально використовувати переваги окремих методів для прийняття управлінських рішень.



Система обліку за урізаною собівартістю *передбачає, що до об'єкта калькуляції відносять лише ті витрати, які розглядають як безпосередньо пов'язані з цим об'єктом. Принципова відмінність – спосіб обліку постійних виробничих непрямих витрат.*

В обліку за урізаною собівартістю постійні виробничі непрямі витрати вважаються витратами періоду, не розподіляються на продукти і впливають на загальний результат діяльності підприємства. А в обліку за повною собівартістю – включаються у собівартість продукту згідно з базою розподілу (табл. 2.5).

Розглянута ідея обліку витрат за урізаною собівартістю відтворюється в *Direct Costing* (рис. 2.3), обліку витрат за сумами покриття, *Target Costing* та його різновиді *Kaizen costing.*

Таблиця 2.5

Основні риси повного і неповного обліку витрат та калькулювання собівартості продукції

Облік повних витрат	Облік неповних (змінних, прямих) витрат
Орієнтований на повне покриття всіх витрат і наступну оптимізацію (максимізацію) чистого прибутку	Орієнтований на покриття прямих витрат і наступну оптимізацію (максимізацію) доходу
Ефективний для прийняття довгострокових управлінських рішень	Ефективний для прийняття короткострокових управлінських рішень

Забезпечує контроль зв'язків між виробництвом і реалізацією на тривалу перспективу, але не придатний для короткострокового періоду	Забезпечує контроль зв'язків між виробництвом та реалізацією для короткострокового періоду, дозволяє встановити нижню межу відпускної ціни
Забезпечує точний, але надто трудомісткий і складний контроль	Забезпечує оперативний контроль за рахунок надання простої сигнальної інформації
Орієнтує адміністрацію на одержання найкращих результатів	Орієнтує адміністрацію на пошук оптимальних рішень шляхом адаптації виробничої програми до змінних умов ринку
Є основою довгострокової політики в галузі виробництва і збуту продукції	Є простим інструментом поточного управління господарською діяльністю підприємства
Використовується в перспективному плануванні і для прийняття внутрішньовиробничих управлінських рішень	Використовується у поточному та внутрішньовиробничому плануванні

Директ-костинг *(Direct Costing System)* – це метод обліку витрат, який зводиться до того, що тільки прямі витрати розподіляють за готовими виробами, непрямі витрати повністю відносять на загальні фінансові результати того звітного періоду, в якому вони виникли.

Цей метод ґрунтується на використанні показника **маржинального доходу (маржинального прибутку)**, який визначається як різниця між виручкою від реалізації товару і прямими витратами на його виготовлення. Він йде на покриття постійних накладних витрат, а різниця, що залишилася, є прибутком підприємства.

кількість реалізованих одиниць виробів * маржинальний дохід на одиницю виробу = постійні витрати + прибук

Рис. 2.3. Коротка характеристика системи обліку витрат «Direct Costing»

Головною особливістю системи «*Direct Costing*» є поділ витрат на змінні та постійні і калькулювання собівартості продукції лише за змінними витратами. Постійні витрати обліковуються на окремих рахунках залежно від напрямів їхнього утворення і списуються у кінці звітного періоду на рахунок фінансових результатів (рис. 2.3).

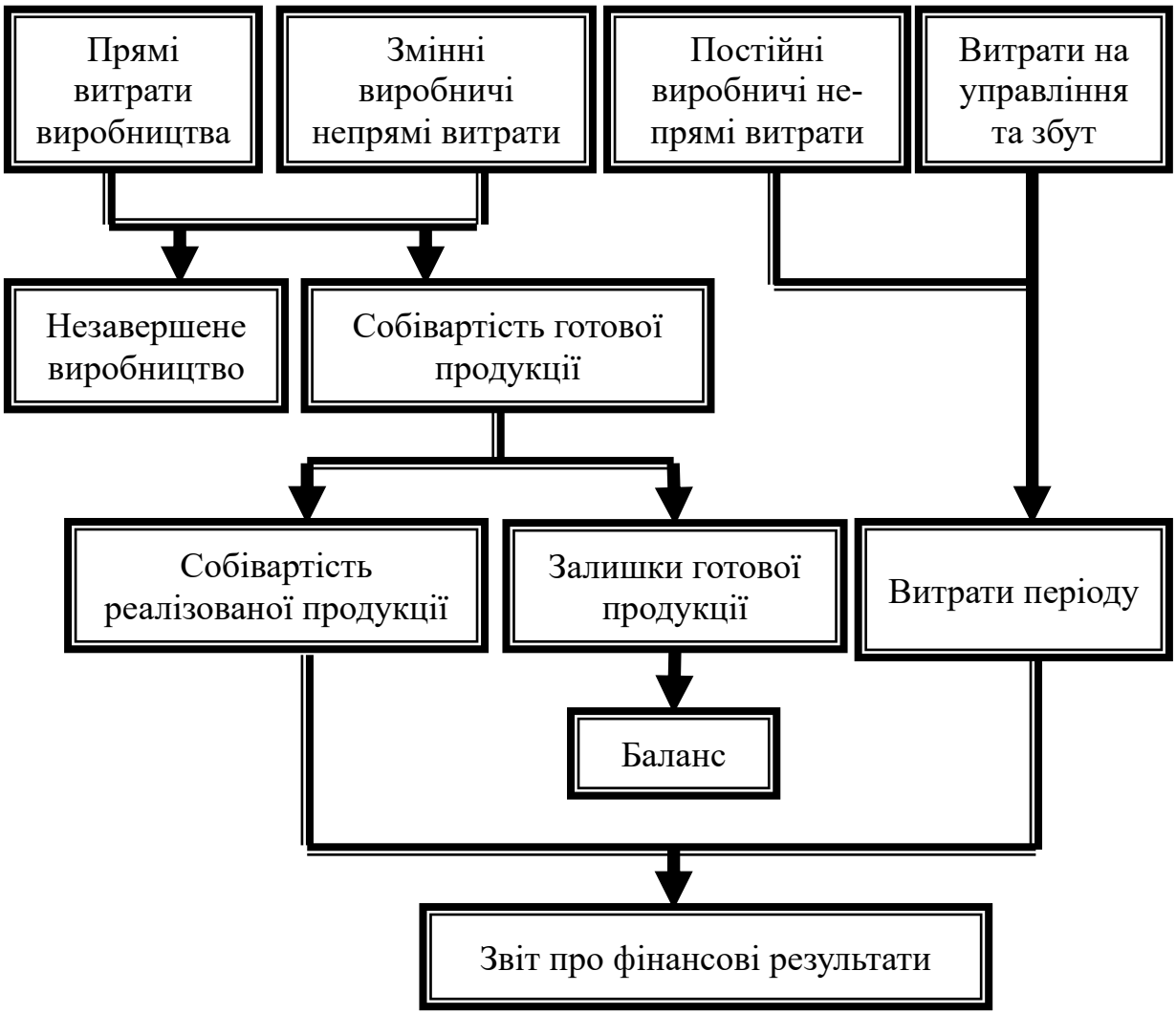


Рис. 2.3. Схема обліку витрат за системою Direct Costing

Хоча ця система і має недоліки (відсутній розрахунок повної собівартості, занижується собівартість запасів та ін.), але порівняно із системою обліку повної собівартості в ній є безсумнівні переваги. Це насамперед те, що фінансовий результат по всьому підприємству і по окремих видах продукції не залежить від вибору методу розподілу витрат. З'являється також можливість порівняння собівартості різних періодів у частині релевантних витрат. І, нарешті, внаслідок обліку характеру поводження витрат залежно від обсягу з'являється можливість: аналізу причин відхилення; оцінки ризику; планування витрат і результатів; оптимізації обсягу виробництва; оптимізації структури випуску; ціноутворення в короткостроковому періоді.

2.4. Системи калькулювання витрат на основі діяльності підприємства

У період 1980–1990 рр. у зарубіжній теорії та практиці управлінського обліку активно розвивається новий напрям, який охоплює калькулювання на основі методу АВС-костінг *(Activity-Based Costing*) та бюджетування *(Activity-Based Budgeting).* Ці системи доповнюють систему управління на основі процесного підходу.

АВС-костінг – це прогресивна концепція, яка спроможна подолати обмеження традиційної системи обліку витрат та встановити причино-наслідковий зв'язок між продуктами та необхідними для їхнього виробництва витратами.



Метод АВС-костингу (Activity-Based Costing) *– це метод обліку витрат, який спочатку передбачає групування непрямих витрат за видами діяльності, а потім їхній розподіл між окремими продуктами, виходячи з того, які види діяльності необхідні для виробництва цієї продукції.*

АВС-костинг суттєво відрізняється від інших методів управлінського обліку. У розглянутих вище методах собівартість є функцією тільки одного визначального фактора – обсягу виробництва або наданої послуги. Однак у стратегічному управлінні витратами вартість залежить від багатьох взаємозалежних факторів. Саме для вирішення цього протиріччя був створений метод обліку витрат на основі діяльності.

Ціль *АВС-костингу* полягає у забезпеченні правильного розподілу коштів, що виділяються на виробництво продукції або надання послуг, за прямими та непрямими витратами. Це дозволяє найбільш реально оцінити витрати компанії.

Розробники методу – професори Гарвардського університету Робін Купер та Роберт Каплан – виділили три незалежних, але погоджено діючі фактори, які є основними причинами практичного використання АВС-костингу:

1. Суттєва зміна структурування витрат. Якщо на початку минулого століття праця робітників становила близько 50 % від загальних витрат, вартість матеріалів – 35 %, а непрямі витрати – 15 %,

то зараз непрямі витрати становлять майже 60 %, матеріали – 30 %, праця – 10 % виробничих витрат. Очевидно, що використання робочих годин як бази розподілу витрат мало сенс близько 100 років тому, а в сучасних умовах втратило свою актуальність.

2. Рівень конкуренції, що постійно зростає. Тому знання фактичних витрат є важливою умовою для виживання в таких умовах.

3. Вартість виконання розрахунків знизилася у міру розвитку технологій обробки інформації. Ще 20 років тому збір, обробка та аналіз даних, необхідних для АВС-костингу, були надто дорогими. В той час як нині доступні не тільки спеціальні автоматизовані системи оцінки даних, але і самі дані, які, як правило, вже зібрані в тій чи іншій формі та зберігаються на кожному підприємстві.

Послідовність проведення АВС-костингу включає в себе кілька етапів, що в узагальненому вигляді представлені на рис. 2.4.

1 етап. Розподіл затрат на ресурси. На цьому етапі вартість непрямих витрат переноситься на вартість ресурсів. При цьому визначається повна поточна вартість володіння одиницею ресурсу: вартість праці, вартість устаткування тощо. Щоб розрахувати вартість ресурсів, рекомендується, по-перше, визначити структуру ресурсів, а також перелік витрат, що спрямовуються на забезпечення діяльності кожного ресурсу, а по-друге, розподілити витрати на ресурси. Як правило, виділяють такі види ресурсів: персонал, устаткування та транспорт, приміщення (земля). Обов’язковим ресурсом є персонал. Для визначення його повної вартості враховується заробітна плата працівників, податкові відрахування з фонду оплати праці, соціальні виплати, амортизація персонального обладнання, затрати на підтримку умов праці, доставка працівників до місця роботи, витрати на навчання тощо. Сукупність затрат і сукупність ресурсів являють собою ієрархічні структури, глибина деталізації яких прямо пропорційна необхідній точності отриманих даних, трудомісткості та вартості їхнього отримання. Часто одна стаття затрат буде переноситися на декілька одиниць ресурсів. Для таких зв’язків використовують коефіцієнти розподілу затрат (так звані «драйвери затрат»): для орендної плати – це площа приміщення, яку займає один співробітник, для вартості затраче-

ної електроенергії – спожита електрична потужність персонального устаткування співробітника. Необхідну суму отримаємо множенням вартості одиниці драйвера на кількість драйвера, спожитого таким ресурсом.

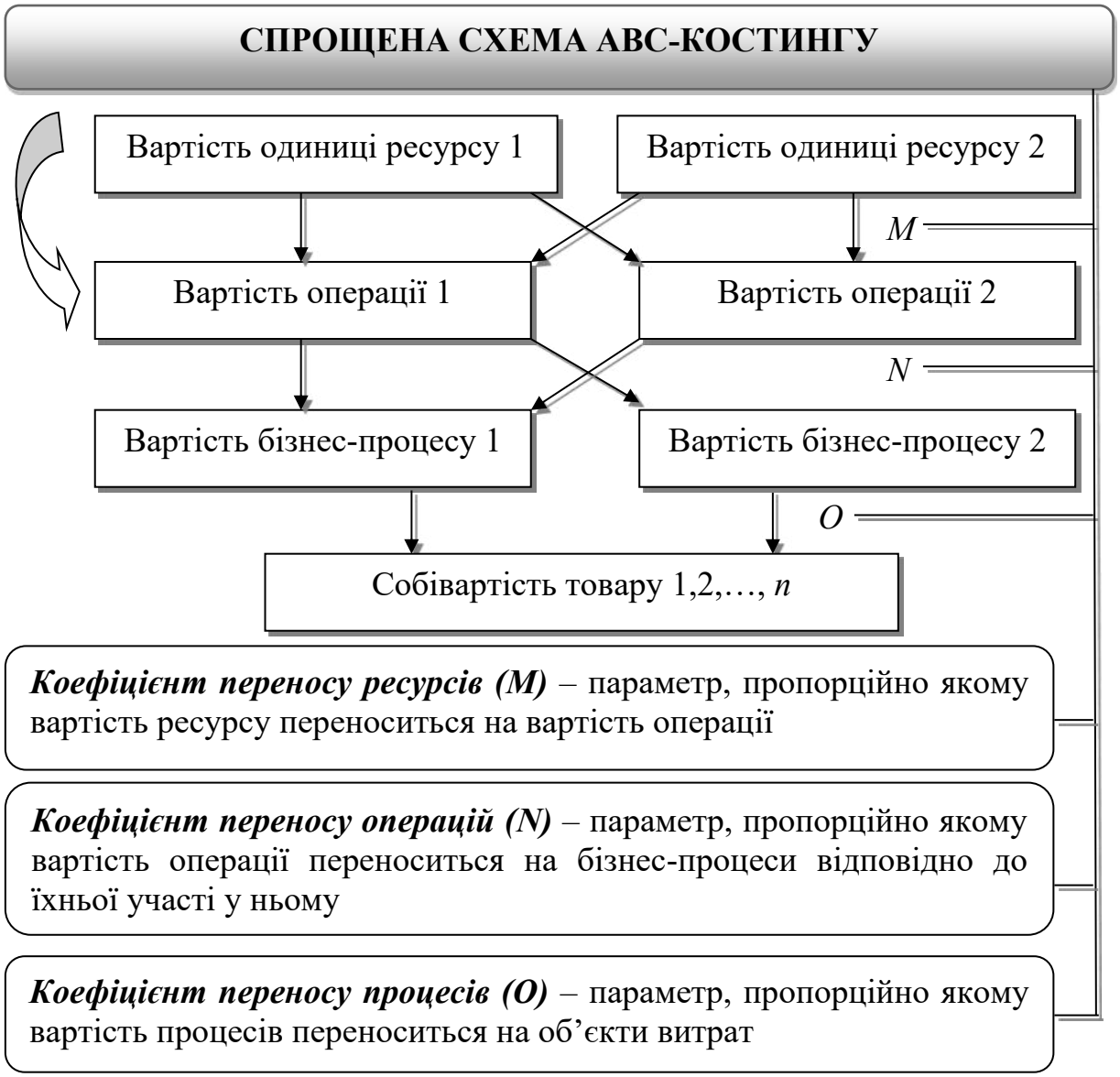


Рис. 2.4. Спрощена схема проведення АВС-костингу

2 етап. Перенесення вартості ресурсів на операції. На цьому етапі повна вартість ресурсів, розрахована на першому етапі, переноситься на операції, які виконують відповідні одиниці ресурсів. Таке перенесення відбувається пропорційно показникам, що відображають ступінь використання такого ресурсу у відповідній операції. Ці показники носять назву «драйвери ресурсів». Частіше за

все драйвером називають кількість часу, який затрачається ресурсом на ту чи іншу операцію. Розрахунок вартості, що переноситься, відбувається в кілька етапів:

– визначається загальна кількість одиниць драйвера такого ресурсу: фонд робочого часу у людино-годинах, фонд машинного часу у машино-годинах тощо;

– шляхом ділення вартості ресурсу на загальну кількість одиниць драйвера ресурсу визначається вартість одиниці драйвера: вартість години співробітника, вартість години машинного часу;

– визначається кількість одиниць драйвера ресурсу, спожитого тією чи іншою операцією;

– множенням кількості спожитих одиниць драйвера на вартість одиниці драйвера визначається сума вартості ресурсу, що переноситься на таку операцію.

3 етап. Розподіл вартості обслуговуючих операцій на ресурси, що ними обслуговуються. Треба вказати, що в межах методу АВС усі операції класифікують таким чином:

– основні – операції, що безпосередньо утворюють об'єкти затрат (зазвичай закупівлі, виробництво та збут); їх вартість можна прямо віднести на об'єкти затрат;

– обслуговуючі – операції, які створюють умови для нормального функціонування ресурсів певного виду (забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом тощо); їх вартість переноситься на ресурси, що ними обслуговуються;

– управляючі – операції, що здійснюють управління як основними, так і обслуговуючими операціями; їх вартість переноситься на всі операції ділянки управління.

Обслуговуючі операції обслуговують ресурси або створюють умови для їхнього нормального функціонування. На цьому кроці вартість обслуговуючих операцій ніби повертається назад на ресурси, що ними обслуговуються, типовими обслуговуючими операціями є «обслуговування обчислювальної техніки», «обслуговування та ремонт виробничого устаткування», «набір та відбір персоналу» та ін. Таке перенесення здійснюється пропорційно драйверам операцій (основним результативним показникам операцій

(кількість замовлень, кількість партій, кількість співробітників тощо)), які формуються аналогічно драйверам затрат та драйверам ресурсів. Спочатку розраховується загальна кількість одиниць драйвера, потім визначається вартість кожної одиниці. Аналізується кількість спожитих одиниць драйвера та розраховується вартість, що переноситься.

4 етап. Розподіл вартості операцій з управління на основні та обслуговуючі операції. У цілях АВС-аналізу об'єктами управління слід визнавати не ресурси, якими управляє суб'єкт управління, а дії (операції) об'єктів управління. Внаслідок цього розподіл вартості операцій з управління буде здійснюватися не на ресурси, а на операції. Можливими підходами до вирішення проблеми вибору адекватного драйвера операцій, пропорційно якому здійснювався б перерозподіл, є:

– вартість операції з управління розподіляється пропорційно між операціями з управління;

– вартість операції з управління розподіляється пропорційно робочому часу, затраченому суб'єктом управління на відповідні операції;

– вартість операції з управління розподіляється пропорційно значимості операцій, що визначається експертним шляхом.

5 етап. Перенесення вартості основних операцій на об'єкти затрат. Результатом попередніх етапів є розрахована вартість виконання основних операцій. Цей етап є заключним та формує пошукову собівартість об'єктів затрат. Драйверами операцій на цьому етапі зазвичай є кількісні характеристики об'єктів затрат, пропорційно яким основні операції переносять на них свою вартість.

Отже, є очевидним, що операційно-орієнтований підхід системи АВС, хоча й є більш складним ніж традиційний, але набагато краще відображає причиново-наслідкові зв'язки між економічними елементами всередині організаційної системи. Фактори розподілу непрямих витрат, які використовуються в традиційному методі, в АВС-костингу піддаються глибокій деталізації та використовуються на різних етапах перенесення затрат у вигляді драйверів затрат, драйверів ресурсів та драйверів операцій.

Однак варто визначити й проблеми, які виникають під час впровадження цієї методики. У першу чергу – це висока трудомісткість та значні затрати на впровадження методу АВС на підприємстві. Ці показники взаємозалежні: як правило, у разі мінімізації затрат на впровадження трудомісткість процесу підвищується і навпаки. Очевидним є також, що впровадження АВС-методу без автоматизації просто неможливо, процес вимагає відповідного програмного забезпечення, часто недешевого. Крім того, необхідними є певні часові затрати: на великих підприємствах на впровадження методики може піти близько року, в невеликих з порівняно нескладними процесами – набагато менше.

2.5. Інноваційні методи управлінського обліку та вибір системи управління витратами

Система «таргет-костинг» *(Target Costing)* розроблена в Японії в 1960-х фахівцями з виробничого менеджменту та управлінського обліку на базі американської системи TQM *(Total Quality Management).* Розробка та розвиток системи були викликані різким загостренням конкуренції і необхідністю забезпечення заданого фінансового результату до початку освоєння виробництва нових видів продукції. Повномасштабне застосування системи «таргет-костинг» почалося в промислових корпораціях США наприкінці 1980-х на базі японської моделі, яка до того часу була розроблена і апробована на практиці.



«Таргет-костинг» (Target Costing) *– це цілісна концепція управлінського обліку, що формує стратегію управління собівартістю продукту на стадії його розробки, що дозволяє здійснювати калькулювання цільової собівартості з урахуванням діючих ринкових умов та інтегруючої функції планування, створення і виробництва нових продуктів.*

Основна мета системи – визначення величини витрат і можливості їхнього зниження на стадії проектування продукції. Таким чином, «таргет-костинг» є стратегічним інструментом управління

витратами, який призначений для управління собівартістю нової (інноваційної) продукції.

Ключовою ідеєю системи є принципова зміна підходу до взаємозалежності категорій «ціна», «собівартість» і «прибуток».

Відповідно до логіки системи «таргет-костинг» кардинально змінюється система пріоритетів: розрахунковою цільовою величиною стає собівартість нової продукції, встановлюється її нормативний рівень, який не може бути перевищений під час розробки, випуску та продажу нової продукції. Вживаний підхід спрямовує діяльність усіх підрозділів (конструкторських, технологічних, маркетингових та ін.), зайнятих створенням і просуванням нового продукту, на досягнення основної мети всієї системи – забезпечення умов збереження (недопущення перевищення) заданого рівня витрат.

Управління витратами та прийняття управлінських рішень за допомогою «таргет-костинг»:

– виходячи з порівняння структури витрат з продукцією провідних конкурентів, можливе проведення цільового бюджетування, а також оптимізація витрат як у виробничих, так і у функціональних підрозділах;

– виходячи з попередньої ситуації з витратами, приймаються рішення про можливість або неможливість освоєння продукту;

– у результаті спільної реалізації функцій маркетингу та управлінського обліку отримується продукт, що максимально відповідає очікуваним споживчим характеристикам і мінімальним виробничим витратам на його виготовлення;

– встановлений рівень цільової собівартості досягається за рахунок комплексу різноманітних дій та управлінських рішень, який об’єднаний у єдиний проект, що координується і контролюється службою контролінгу.

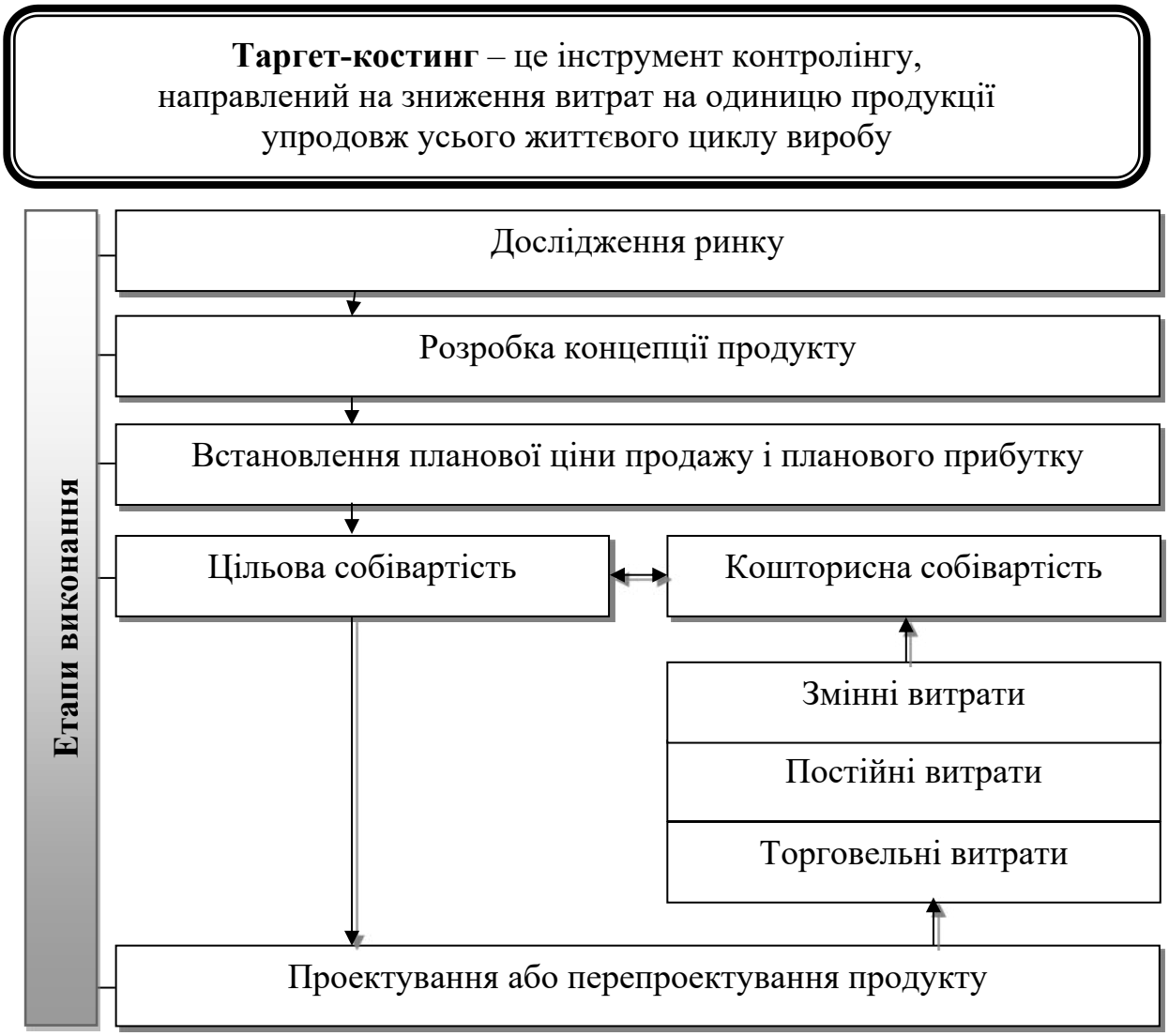


Рис. 2.5. Система обліку витрат «таргет-костинг»

Отже, у системі «таргет-костінг» проектування конструкції і споживчих властивостей нової продукції та управління собівартістю є нероздільними взаємопов'язаними елементами єдиного процесу створення нового товару. Основне завдання менеджерів, що працюють у системі «таргет-костинг», – приділити максимальну увагу складу і рівню витрат на стадії проектування нової продукції, що перетворює цю систему з операційного в стратегічний інструмент управління витратами.

Ще одним методом управління витратами є *кайзен-костинг*, який ідейно подібний до таргет-костингу. Він також застосовується для досягнення цільової собівартості, але, на відміну від таргет-костингу, полягає у постійному вдосконалюванні якості процесів на всьому підприємстві за участі всіх його працівників.

Кайзен-костинг (Kaizen costing) *– це цілісна система управління витратами, що підтримує стратегію оптимізації витрат, направлена на підвищення ефективності виробничих процесів і приводить до запланованих результатів (рис. 2.6).*

Кайзен-костинг – ефективний інструмент зниження витрат, що використовується контролінгом для постійного зниження собівартості та збільшення рентабельності товару

Кайзен-завдання – це цільове зниження окремих статей витрат і собівартості в цілому в процесі виробництва

МЕХАНІЗМ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ВІДПОВІДНО ДО КАЙЗЕН-ЗАВДАННЯ

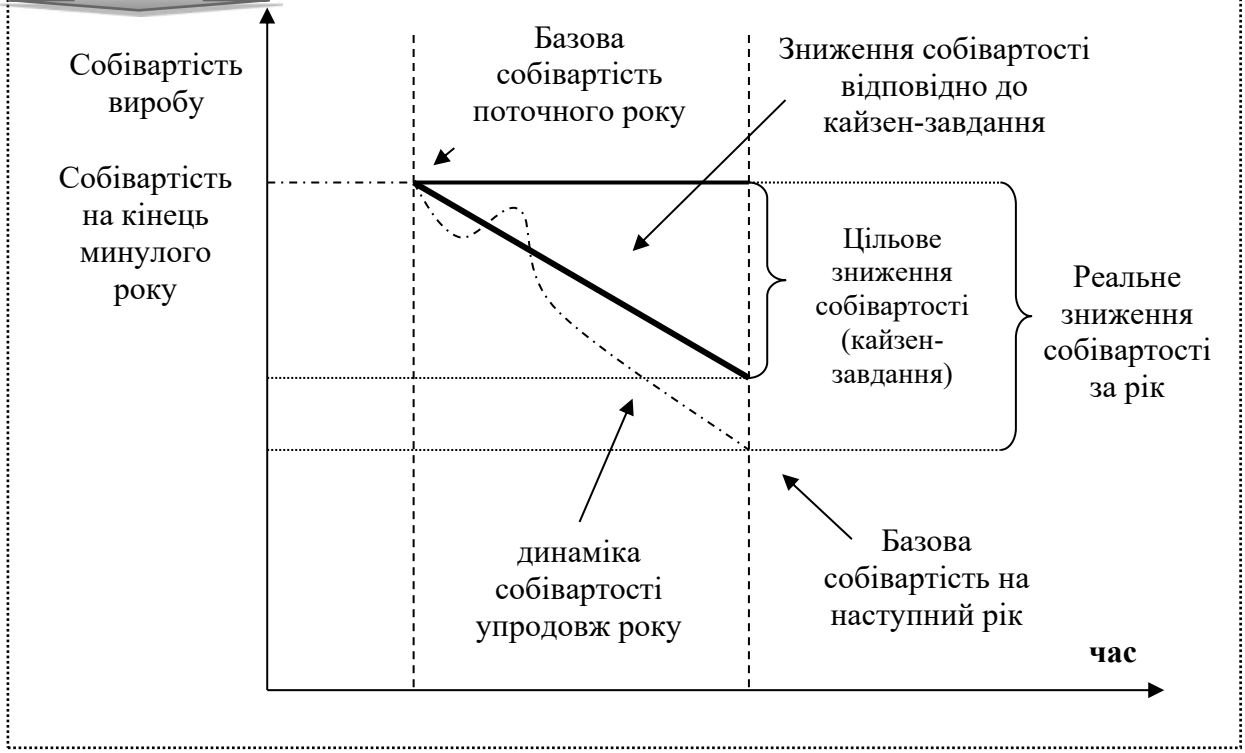


Рис. 2.6. Система обліку витрат «кайзен-костинг»

Він використовується в японській моделі стратегічного управління витратами поряд з таргет-костингом і є його продовженням, оскільки має однакову з ним мету – досягнення цільової собівартості: таргет-костинг – на етапі проектування нового продукту, а кайзен-костинг – на етапі його виготовлення. Основною метою є

ліквідація різниці між фактичною і цільовою собівартістю шляхом залучення всього персоналу компанії.

Поняття «кайзен-костинг» має більш конкретне значення. Воно означає забезпечення необхідного рівня собівартості продукту і пошук можливостей зниження витрат до деякого цільового рівня. Діяльність «кайзен» на рівні окремих заводів, цехів чи виробничих ліній передбачає широке використання систем виробництва «точно в час» *(just-in-time system – JIT)* та системи, яка передбачає автономне функціонування верстатів та виробничих ліній, які автоматично вимикаються у разі виникнення несправностей чи збоїв. Вважається, що вміле використання принципів кайзен-костинг дозволяє досить відчутно знижувати витрати на стадії виробництва – до 5 %.

До принципів кайзен-костинг також можна віднести:

– концентрацію на клієнтах (передбачає, що підприємство забезпечує клієнтів якісною продукцією і задовольняє бажання споживачів так, як не зможе зробити цього будь-яке інше підприємство);

– безперервні зміни (пошук шляхів покращення не припиняється після запровадження нововведення, нова зміна процесів розробок, виробництва чи менеджменту реалізується як новий формальний стандарт);

– відкрите визнання проблем (відкрите обговорення та внесення пропозицій щодо їхнього вирішення);

– створення робочих команд (кожний працівник належить до робочої команди, управління якою здійснює лідер. Крім того, працівник також входить до групи «ровесників», яка складається з працівників, які працюють з одного і того ж року);

– управління проектами за допомогою міжфункціональних команд (у команду спеціалістів-представників різних сфер діяльності, яка відповідає за проект, повинні бути включені ті люди з функціональних сфер, на які проект буде мати вплив під час його реалізації).

Управління витратами та прийняття управлінських рішень за допомогою кайзен-костингу: оптимізація запасів і ресурсів; делегування повноважень і доведення стратегічних цілей від вищого

рівня до робітників відповідно до їхніх кваліфікаційних можливостей; побудова ланцюжків внутрішніх споживачів і постачальників; стимулювання ініціатив співробітників підприємства щодо підвищення якості та зменшення ціни.



Управління витратами *– це процес цілеспрямованого формування витрат за видами, місцями і носіями з постійним контролем їхнього рівня і стимулюванням їхнього зниження.*

Управління витратами, як правило, проводять за двома напрямами: *стратегічні заходи щодо зниження витрат* (реструктуризація бізнесу в формі виділення непрофільних активів і скорочення збиткових потужностей, перехід на систему тендерних закупівель, скорочення персоналу, придбання ключових постачальників ресурсів, поглинання конкурентів тощо); *заходи щодо регулярного управління витратами* (планування і контроль витрат, програма заходів щодо зниження витрат на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг).

Практична реалізація управлінського обліку є основою для вирішення ряду завдань щодо управління витратами: оперативний збір (моніторинг) інформації в рамках діючої на підприємстві інформаційної системи; аналіз поточного стану витрат у співвідношенні з плановими нормативами; надання інформації керівництву з метою підготовки оперативних і стратегічних рішень; калькулювання собівартості продукції.

Питання для самоконтролю

1. Розкрити зміст та головне завдання управлінського обліку на підприємстві. На основі яких чинників здійснюється процес управлінського обліку на підприємстві?

2. Навести порівняльну характеристику управлінського і фінансового обліку.

3. Розкрити зміст етапів процесу організації управлінського обліку на підприємстві.

4. Наведіть методи калькулювання собівартості продукції та вкажіть, що лежить в основі розподілу витрат за цими методами.

5. Охарактеризуйте такий метод управління витратами, як «стандарт-кост» і наведіть спільні й відмінні риси системи обліку стандарт-кост і традиційного нормативного обліку затрат.

6. Охарактеризуйте такий метод управління затратами, як «АВС-костинг» (Activity-Based Costing).

7. Охарактеризуйте такий метод управління затратами, як «директ-костинг» (Direct Costing).

8. Охарактеризуйте такий метод управління затратами, як «таргет костинг» (Target Costing).

9. Охарактеризуйте такий метод управління затратами, як «кайзен-костинг» (Raizen Costing).

10.Як здійснюється вибір системи управлінського обліку в управлінні затратами?

Комплексні практичні завдання

Практичне завдання 2.1. Компанія підготувала нову програму збуту, передбачуваний обсяг продажу якої становить 3 200 тис. грн. Через 10 днів з'ясувалося, що програма була занадто оптимістичною і за розрахунками у зв'язку зі зниженням обсягів збуту на 20 % річний обсяг продажів зменшиться.

Необхідно порівняти діючий і прогнозований кошторис витрат (у грн та в %) у формі калькуляції за наведеними витратами

Структура витрат	Питома вага
1. Основні матеріали	32 %
2. Зарплата основних працівників	18 %
3. Виробничі непрямі витрати	
– змінні	6 %
– постійні	24 %
4. Адміністративні витрати та витрати на збут	
– змінні	3 %
– постійні	7 %
5. Прибуток	10 %
Разом	**100 %**

Розрахунок відхилень діючого і передбачуваного кошторису витрат (у грн та в %) у формі калькуляції за наведеними витратами подайте у вигляді таблиці:

Структура витрат	Плановий кошторис витрат	Фактичний кошторис витрат	Відхи-лення
1. Основні матеріали			
2. Зарплата основних працівників			
3. Виробничі накладні витрати			
– змінні			
– постійні			
4. Адміністративні витрати й витрати на збут			
– змінні			
– постійні			
5. Прибуток			
Разом			

Практичне завдання 2.2. У звітному році підприємство мало такі витрати в розрахунку на одну великогабаритну пральну машину:

Показники	Сума, грн
– сировина й матеріали, енергія технологічна	132
– основна заробітна плата виробничих робітників	95
– додаткова заробітна плата виробничих робітників	30
– відрахування у фонд соціального страхування	46,25
– витрати на утримання та експлуатацію устаткування	7
– купівельні вироби і напівфабрикати	6
– загальновиробничі витрати	8
– загальногосподарські витрати	14,60
– інші виробничі витрати	17
– позавиробничі (комерційні) витрати	2

На підставі наведених даних визначити: 1) абсолютні величини прямих і непрямих витрат на виробництво пральних машин; 2) виробничу та повну собівартість виготовлення однієї пральної машини; 3) відсоткове співвідношення прямих і непрямих витрат у структурі повної собівартості пральної машини.

Практичне завдання 2.3. На основі даних про діяльність підприємства, що подані у табл. 1, необхідно:

1) скласти звіт про фінансові результати на основі калькулювання повних витрат, розрахунки внести у табл. 2;

2) скласти звіт про фінансові результати на основі калькулювання змінних витрат, розрахунки внести у табл. 3.

Таблиця 1

Дані про діяльність підприємства, тис. грн

Показники	Період		
	1	2	3
Вироблено одиниць	2000	2000	2000
Реалізовано од. продукції	2000	1500	2500
Ціна за од. продукції	100	100	100
Змінні витрати на од. продукції			
– виробничі	50	50	50
– на управління та збут	20	20	20
Постійні витрати			
– виробничі	16000	16000	16000
– на управління	8000	8000	8000

Таблиця 2

Звіт про фінансові результати на основі калькулювання повних витрат, тис. грн

Показники	Період		
	1	2	3
Дохід від реалізації			
Собівартість реалізованої продукції			
Валовий прибуток			
Операційні витрати			
Операційний прибуток			

Таблиця 3

Звіт про фінансові результати на основі калькулювання змінних витрат, тис. грн

Показники	1	2	3
Дохід від реалізації			
Собівартість реалізованої продукції			
Виробничий маржинальний дохід			

Змінні операційні витрати			
Загальний маржинальний дохід			
Постійні витрати			
Операційний прибуток			

Практичне завдання 2.4. За даними аналізу звіту про фінансові результати на основі калькулювання повних витрат, що представлені у табл. 1, необхідно скласти звіт про фінансові результати на основі директ-костингу, розрахунки внести у табл. 2.

Таблиця 1

Аналіз звіту про прибуток на основі калькулювання повних витрат, грн

Показники	**Виріб**			**Разом**
	A	B	C	
Дохід від реалізації	10000	30000	20000	60000
Основні матеріали	4000	15000	10000	290000
Пряма заробітна плата	2000	6000	6000	14000
Змінні непрямі витрати	1000	1000	2000	4000
Постійні непрямі витрати	2000	2000	3000	7000
Разом собівартість	9000	24000	21000	54000
Прибуток (збиток)	1000	6000	(1000)	6000

Таблиця 2

Звіт про фінансові результити на основі директ-костингу

Показники	**Виріб**		
	A	Б	C
Дохід від реалізації			
Змінні витрати			
Маржинальний дохід			
Постійні накладні витрати			
Операційний прибуток			

Практичне завдання 2.5. Підприємство «Тайфун» щорічно виробляє 25 000 од. виробу Х та 5 000 од. виробу У. Дані щодо витрат на виробництво виробів наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Дані щодо витрат підприємства «Тайфун» на виробництво Х та У

Стаття	Витрати на одиницю	
	Х	У
Прямі матеріали, грн	40	30
Пряма заробітна плата (1×12 грн)	12	12
Непрямі витрати (30 грн на 1 год)	30	30
РАЗОМ	82	72

Завдання: 1) визначити ставку розподілу непрямих витрат, розрахунки внести у табл. 2;

2) визначити непрямі витрати підприємства «Тайфун», розрахунки внести у табл. 3;

3) провести калькулювання собівартості продукції на основі діяльності, розрахунки внести у табл. 4.

Таблиця 2

Визначення ставки розподілу непрямих витрат підприємства «Тайфун», пов'язаних з виробництвом виробів Х та У

Показник	Фактор		Сума витрат, грн.	Ставка розподілу, грн
Експлуатація устаткування	Машино-год.	50000	500000	
Переналагодження	Кількість переналадок	1500	300000	
Перевірка (контроль)	Кількість перевірок	2000	100000	

Таблиця 3

Розподіл непрямих витрат підприємства «Тайфун», пов'язаних з виробництвом виробів Х та У

Показник	Розподіл діяльності		Накладні витрати, грн		
	Х	У	Х	У	Разом
Експлуатація устаткування	30000 машино-год.	20000 машино-год.			
Переналагодження	500	1000			

Перевірки (контроль)	500	1500			
Разом витрат, грн	х	х			
Обсяг виробництва, од.	25000	5000	*х*	*х*	*х*
Непрямі витрати на одиницю продукції	х	х			*х*

Таблиця 4

Калькулювання собівартості продукції підприємства «Тайфун», виробів Х та У

Виробничі витрати	**Традиційний підхід**		**АВС**	
	Х	**У**	**Х**	**У**
Основні матеріали, грн	40	30		
Пряма заробітна плата, грн	12	12		
Непрямі витрати, грн	30	30		
РАЗОМ, грн	82	72		

РОЗДІЛ 2
СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 3
СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ: РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ

3.1. Контролінг у системі стратегічного управління: алгоритм розробки стратегії підприємства.

3.2. Методи та інструменти стратегічного аналізу в системі контролінгу.

3.3. Реалізація стратегії підприємства за допомогою інструментів управління, орієнтованих на вартість.

3.4. Реалізація стратегії підприємства за допомогою збалансованої системи показників.

Міні-лексикон: *стратегія підприємства, стратегічний контролінг, стратегія підприємства, стратегічний аналіз, вартість підприємства, збалансована система показників, портфельний аналіз.*

3.1. Контролінг у системі стратегічного управління: алгоритм розробки стратегії підприємства

У рамках стратегічного контролінгу контролер виконує такі важливі завдання стратегічного управління, як координація стратегічного планування та контролю, а також надання інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень. Тим самим стратегічний контролінг виконує функцію реалізації стратегії – від стратегічного планування до стратегічного управління.



Стратегія підприємства *– це комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, в якому обґрунтовуються рішення щодо ефективного розподілу, координації й використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг на цільових ринках та їх примноження*[2].

За своїм змістом стратегії підприємства відображають особливості його функціонування, стадію розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їхніх засновників і менеджерів. Сукупність стратегій підприємства, як правило, класифікують за такими ознаками:

1) за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Усі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд);

2) за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

3) за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М.Е. Портер);

4) за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка);

5) за багатоаспектністю стратегій. За такого підходу основною класифікаційною ознакою вважають ефективність стратегій підприємства. З огляду на це П. Друкер виокремив стратегії, які забезпечують першість у входженні на ринок і динамічне захоплення його; стратегії несподіваного і швидкого освоєння ринку;

---

2 Піжук О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Ірпінь : УДФСУ, 2018. 388 с.

стратегії пошуку і захоплення ринкової ніші; стратегії зміни економічних характеристик продукту (ринку, галузі) (П. Друкер);

6) за використанням множини класифікаційних ознак (суб'єктивно поєднують ключові ознаки різних класифікацій – функціональна (наприклад, збутова), товарна, сфокусована на сегмент ринку, обмеженого зростання і стратегія новачка.

Розробка стратегії підприємства передбачає ідентифікацію чотирьох складових:[3]

– ринкових можливостей або які зовнішні потреби підприємство може задовольняти в процесі своєї виробничо-господарської діяльності;

– потенціалу підприємства, тобто все що стосується формування та використання загальних компетентностей і ресурсів;

– власних цінностей і прагнень, тобто, що підприємство прагне робити;

– підтверджених зобов'язань перед суспільством і його членами, тобто, що підприємство повинно робити.

Таким чином стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Розроблення стратегії підприємства є процесом обґрунтування майбутнього стану підприємства залежно від зовнішніх умов. При цьому використовують такі принципи:

– динамічний зворотний зв'язок – облік змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, і підтримка тісного взаємозв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем;

– альтернативність – розробка і аналіз різних варіантів зміни зовнішнього середовища і поведінки підприємства;

– специфічність – стратегічна поведінка підприємства визначається його специфікою, наявністю конкурентних переваг, цінностями і прагненнями власників і трудового колективу;

---

3 Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства : навч. посібник. Частина 1. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.

Розроблення стратегії підприємства передбачає реалізацію ряду взаємозв'язаних етапів, представлених на рис. 3.1. Кожен елемент (етап) цього процесу відіграє суттєву роль у забезпеченні загального результату і має свою специфіку. Розглянемо складові процесу розроблення стратегії підприємства більш детально.

Суспільні потреби є першочерговою ланкою у будь-якій структурі або системі, бо тільки унаслідок виникнення певної потреби в конкретному товарі (послузі, виконанні робіт) виникає і конструктивна реакція на неї. Потреба є першочерговим і важливим орієнтиром виробничої діяльності підприємства.

Ресурси підприємства – засоби, що забезпечують ефективну і стабільну його роботу. До ресурсів належать засоби виробництва, персонал, форми і методи організації праці, маркетинговий потенціал, ноу-хау, запаси, цінності тощо. Сукупне їхнє використання забезпечує виробництво продукції, послуг з метою задоволення суспільних потреб.

Філософія підприємства – процес і результат пізнання й осмислення суспільного призначення підприємства, що передбачають формулювання відповідей на такі питання: для чого створене і функціонує підприємство; наскільки суспільно важливою є його продукція і яку соціальну роль воно виконує тощо.

Формулювання місії – визначення найзагальніших настанов, які поєднують мету існування і принципи діяльності підприємства, надають сенс його діяльності, наповнюють старання людей певним змістом.

Вироблення стратегічного бачення – формування ідеальної картини майбутнього (стану, якого можна досягти за сприятливих умов).

Визначення цілей – окреслення конкретних параметрів підприємства в майбутньому. На цьому етапі відбувається конкретизація місії, що надає чіткої спрямованості поведінці підприємства в певному часовому проміжку.

Конкретизація, постановка завдань – процес, який орієнтує персонал підприємства на вирішення конкретних поточних завдань.



Рис. 3.1. Складові процесу розроблення стратегій підприємства[4]

Оцінювання зовнішнього середовища – стратегічний аналіз факторів макросередовища безпосереднього та опосередкованого впливу на підприємство, конкретні особливості якого можуть сприяти його успішній діяльності або ускладнювати чи й унеможливлювати її.

Аналіз внутрішнього середовища – вивчення чинників організації як соціотехнічної системи. Ці чинники безпосередньо визначають потенціал і конкурентоспроможність підприємства. Його результати дозволяють побачити можливості, насамперед

4 Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2007. 320 с.

потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей; краще усвідомити цілі організації; сформулювати місію.

Стратегічний аналіз – комплексне дослідження ресурсів і засобів, завдяки використанню яких підприємство досягатиме цілей у конкурентному середовищі.

Розроблення стратегічних альтернатив – формування варіантів стратегії на випадок відчутної зміни в макро- і мікросередовищі функціонування підприємства. Альтернативність відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень, оскільки підприємство та зовнішнє його оточення є динамічними системами, яким притаманні мінливість та непередбачуваність.

Вибір стратегії – надання переваги одному або одночасно кільком варіантам стратегічного розвитку підприємства.

Одним із найважливіших завдань стратегічного контролінгу є діагностика ефективності стратегії підприємства, яка допомагає визначити, наскільки правильно обрана стратегія, а також ступінь її відповідності цільовим орієнтирам підприємства та умовам зовнішнього й внутрішнього середовища.

Діагностика ефективності стратегії підприємства передбачає:

– виявлення місця підприємства серед конкурентів, а також методів і способів досягнення ним конкурентних переваг за рахунок низьких витрат, диференціації продукції або концентрації на певних групах споживачів і ринкових нішах;

– з'ясування межі конкуренції підприємства у галузі, наприклад, скільки рівнів каналів розподілу воно використовує (один, декілька або всі), розміри і відмінності географічних ринків, на яких працює, і груп споживачів, яких обслуговує.

Функціональні стратегії підприємства у галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів також характеризують загальну стратегію підприємства. Крім того, підприємство для забезпечення певних конкурентних переваг і кращої конкурентної позиції може впроваджувати певні зміни, наприклад, вихід на новий географічний ринок або злиття з конкурентом, які є невід'ємною частиною стратегії його діяльності, підсилення рекламної компанії, зниження цін. Дослідження і оцінка раціональності кожної складової

стратегії – кожного кроку для зміни свого становища порівняно з конкурентами і кожного функціонального підходу – роблять стратегію, що використовує компанія, більш зрозумілою.

Отже, оцінка ефективності діючої стратегії в процесі стратегічного контролю здійснюється:

– щодо якісної характеристики: закінченість, внутрішня узгодженість, обґрунтованість, відповідність ситуації;

– щодо кількісної характеристики: стратегічні і фінансові результати діяльності.

Таким чином, найбільший ефект досягається у тому випадку, коли рішення, прийняті в рамках кожної зі складових стратегії підприємства, узгоджені за часом і ресурсами та не суперечать один одне, а також коли діюча стратегія не ігнорує макро- і мікроекономічну ситуації в країні й за її межами та не визначає правила й прийоми функціонування підприємства поза зв'язком із зовнішнім середовищем.

3.2. Методи та інструменти стратегічного аналізу в системі контролінгу

Діагностика стратегічної позиції підприємства на ринку та в галузі здійснюється за допомогою спеціальних методів стратегічного аналізу, найбільш поширеними серед яких є: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та портфоліо-аналіз (портфельний аналіз). Розглянемо кожен з цих методів більш детально.



SWOT-аналіз *– це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні (strengths) та слабкі сторони (weaknesses) внутрішнього середовища, а також можливості (opportunities) та загрози (threats) зовнішнього середовища підприємства (рис. 3.2)*[5].

5 Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь : УДФСУ, 2018. 369 с.

SWOT-аналіз здійснюється з метою визначення цільових орієнтирів діяльності підприємства, стратегій і конкретних заходів, що дозволяють пристосувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку.



Рис. 3.2. Приклад окремих елементів SWOT-аналізу

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу, однак найбільш розповсюдженими є такі:

Сильні сторони (Strengths) – це переваги, які підприємство використовує у конкурентній боротьбі. З них найважливішими є ті, які забезпечують організації значні конкурентні переваги порівняно з існуючими конкурентами на ринку.

Слабкі сторони (Weakness) повинні перебувати під постійним контролем керівництва підприємства з метою їх усунення.

Можливості (Opportunities) трактуються як позитивні чинники зовнішнього середовища, які підприємство намагається використовувати для зміцнення своєї конкурентної позиції.

Загрози (Threads), які виникають у зовнішньому середовищі, повинні бути під постійним контролем керівництва з метою усунення чи зменшення їхнього впливу на підприємство.

Ключовими етапами проведення SWOT-аналізу є:

1) визначення ключових факторів успіху (КФУ). Ключові фактори успіху – це обмежена кількість сфер діяльності, досягнення позитивних результатів в яких гарантує успіх у конкурентній боротьбі підприємства або його підрозділу (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Ключові фактори успіху підприємства

	Фактори	**КФУ**	**Вага фактора**	**Оцінка**
1	**Технологічні фактори**			
1.1		КФУ1		
1.2		КФУ2		
1.3		КФУ3		
2	**Виробничі фактори**			
2.1		КФУ4		
2.2		КФУ5		
2.3		КФУ6		
3	**Фактори дистрибуції та продажу**			
3.1		КФУ7		
3.2		КФУ8		
4	**Фактори маркетингу та реклами**			
4.1		КФУ9		
4.2		КФУ10		

5	**Професійні навички персоналу**			
5.1		КФУ11		
5.2		КФУ12		
6	**Фактори організаційних можливостей**			
6.1		КФУ13		
6.2		КФУ14		
7	**Інші фактори**			
7.1		КФУ15		

2) порівняння ключових факторів успіху (КФУ) підприємства з підприємством-конкурентом для виявлення слабких місць. Після розрахунку цієї таблиці необхідно порівняти результати досліджуваного підприємства за КФУ із результатами підприємства-конкурента та для наглядності побудувати пелюсткову діаграму (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

№ з/п	Ключові фактори успіху	Вага фактора	Підприємство		Конкурент	
			Оцінка	Зваж.	Оцінка	Зваж.
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

3) визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища. Визначаємо наявні можливості та загрози зовнішнього середовища досліджуваного підприємства;

4) побудова матриці SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища підприємства та загрозами і можливостями зовнішнього будується матриця SWOT-аналізу *(рис. 3.3).*

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

		Можливості (шанси) 1. 2. … та ін.	**Загрози (ризики)** 1. 2. … та ін.
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	**Сильні сторони** 1. 2. … та ін.	**Поле СлЗ (заходи)**	**Поле СлМ (заходи)**
	Слабкі сторони 1. 2. … та ін.	**Поле СлМ (заходи)**	**Поле СіМ (заходи)**

Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу[6]

У верхній лівій частині цієї матриці записують проранжовані можливості підприємства, а у верхній правій частині – загрози зовнішнього середовища. Зліва, відповідно, вписують сильні та слабкі сторони підприємства. На перетині блоків утворюється 4 поля, що містять інформацію, яку необхідно враховувати надалі в процесі розробки стратегії певного типу.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються певні квадрати: поле СіМ − передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ − орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами зовнішнього середовища за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей зовнішнього середовища

6 Минчинська І. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. 314 с.

для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ − передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це першочерговою є розробка стратегій як подолання загроз зовнішнього середовища підприємства, так і усунення слабких сторін внутрішнього, що завжди є важким завданням.

SWOT-аналіз, порівняно з іншими методами стратегічного аналізу, має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є гнучкість, простота і незначні витрати на його проведення. Крім того, такий метод аналізу дає можливість систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Проте мають місце і недоліки, які потрібно враховувати: неможливість урахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану підприємства. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів підприємства; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше ніж конкуренти; вибирати оптимальні напрями розвитку і уникати небезпек; приймати зважені рішення щодо розвитку бізнесу.



SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічне оцінювання становища і дій) *– це метод діагностики стратегічної позиції підприємства, що дозволяє визначити стратегії розвитку та ключові*

фактори успіху з урахуванням кількісних і якісних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства[7].

Модель SPACE передбачає оцінювання становища підприємства на основі 4-х груп чинників[8]:

1. Фінансовий стан підприємства (віддача вкладень, ліквідність, ризик бізнесу, потік платежів на користь підприємства, рентабельність, прибутковість, стабільність виконання фінансових зобов'язань тощо).

2. Конкурентна перевага (частка ринку, якість продукції, типові переваги, особливості обслуговування, які забезпечують прихильність споживачів тощо).

3. Стабільність середовища (технологічні зміни, темп інфляції тощо).

4. Привабливість галузі (потенціал зростання, фінансова стабільність, використання ресурсів тощо).

Щоб отримати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1) визначити фінансовий стан: оцінюється від 0 до 6 балів (0 – слабкий фінансовий стан, 6 – сильний) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фактори фінансового потенціалу (FS)

Показник	**Ранжування значення показника**								
Норма прибутковості	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Здатність до підвищення рівня нагромадження та	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала

7 Піжук О. І. Стратегія підприємства [Електронне видання] : навч. посіб. Ірпінь: Університет УДФСУ, 2018. 390 с. URL : інституційний репозитарій.

8 Рядченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів, 2005. 272 с.

до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.									
Рентабельність вкладеного капіталу	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рентабельність інвестицій	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Виробничі витрати	великі	0	1	2	3	4	5	6	низькі
Обсяги заборгованості	високі	0	1	2	3	4	5	6	низькі
Середнє значення									

2) оцінити привабливість галузі: від 0 до 6 балів (0 – галузь не приваблива, 6 – приваблива) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фактори привабливості галузі (IS)

Показник	**Ранжування значення показника**								
Кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Загальна привабливість галузі (серед інших галузей)	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Ступінь використання ресурсів	неефективний	0	1	2	3	4	5	6	ефективний
Стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легка	0	1	2	3	4	5	6	важка
Стадія «життєвого циклу» галузі	початкова	0	1	2	3	4	5	6	кінцева

Застосування виробів цієї галузі в інших секторах економіки тощо	низьке	0	1	2	3	4	5	6	високе
Середнє значення									

3) визначити конкурентну перевагу: від 0 до 6 балів (0 – мала конкурентна перевага, 6 – велика), а потім перевести у негативне значення шляхом віднімання 6 балів від отриманого позитивного значення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фактори конкурентних переваг (СА)

Показник	Ранжування значення показника								
Динаміка змін частки ринку, що її обслуговує організація	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Рівень якості (конкурентоспроможності) продукції	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Життєвий цикл продукту	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий
Цикл заміни продукту	фіксований	0	1	2	3	4	5	6	змінний
Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слабка
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Структура асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості)	неприбуткова	0	1	2	3	4	5	6	прибуткова
Середнє значення									

4) визначити стабільність середовища: від 0 до 6 балів (0 – середовище нестабільне, 6 – стабільне), а потім перевести у негативне значення шляхом віднімання 6 балів від отриманого позитивного значення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Фактори стабільності середовища (ES)

Показник	Ранжування значення показника								
Вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Зміна попиту	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Діапазон цін конкуруючих продуктів	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
темпи зростання (занепаду) економіки країни	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності)	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Середнє значення									

Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє їхнє значення всередині кожної з груп, а потім відкласти отримані значення на осях координат (рис. 3.4).

Кожен із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами Р (х, у) в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

Щоб отримати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. Розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Зауважимо, що аналогічний перелік етапів робіт необхідно здійснити і в разі використання інших методів оцінювання конкурентоспроможності організацій (підприємств).

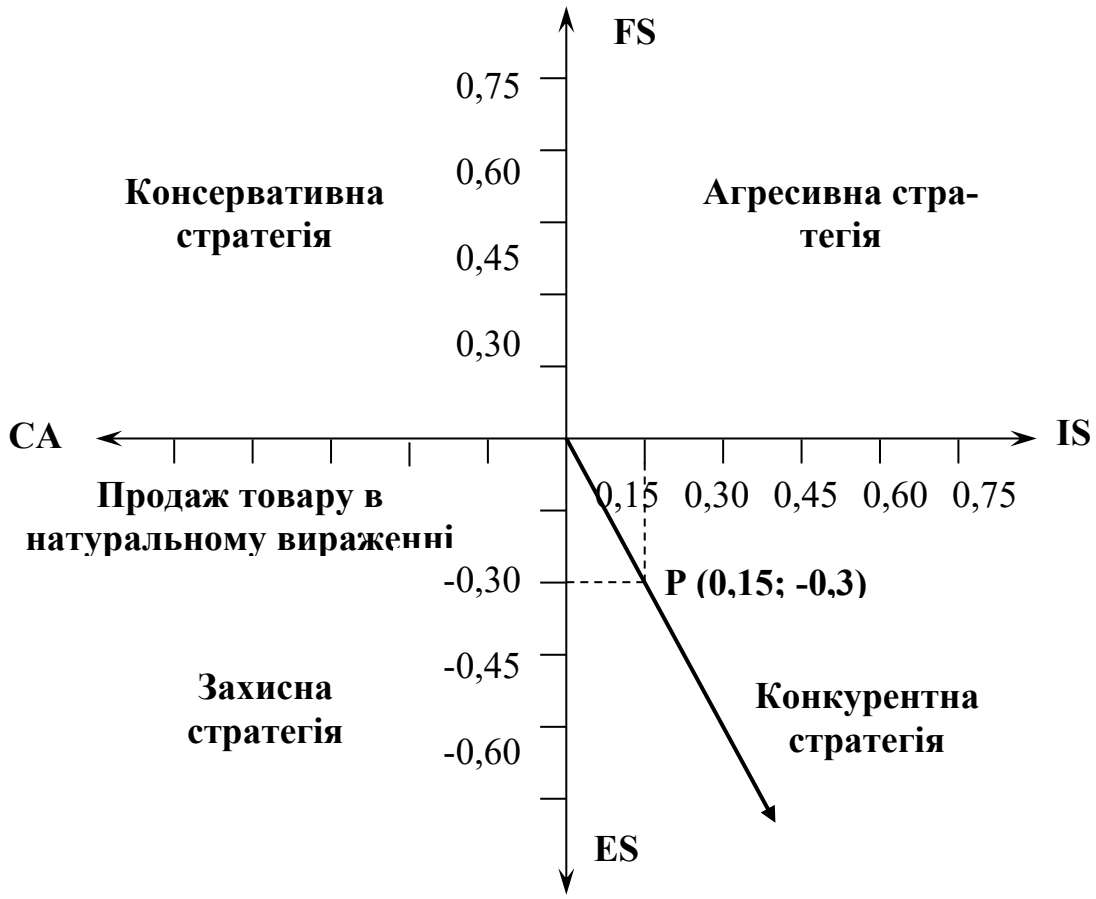


Рис. 3.4. Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Залежно від результатів стратегічного аналізу найбільш доцільними для підприємства є такі групи стратегій (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Стратегічні альтернативи розвитку[9]

Стратегії	Характеристика середовища та стратегічних дій підприємства
Агресивна	Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю середовища. Підприємство отримує конкурентні переваги, які воно може зберегти і примножити на основі його фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Дії спрямовані на: – розширення виробництва і продажів; – цінову війну з конкурентами; – освоєння нових секторів ринку; – просування брендів
Конкурентна	Цей стан характерний для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільному середовищі. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно відповідати на погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні дії: – пошук фінансових ресурсів; – розвиток збутових мереж
Консервативна	Цей стан, зазвичай, спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні дії: – зниження собівартості з одночаснимим підвищенням якості товару; – скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки
Оборонна стратегія	Такий стан виникає у ситуації, коли підприємство працює в привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових ресурсів. Основні дії: – захист від наявних загроз; – відхід з ринку

Цей метод використовує підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, подібний до такого, який використовується

9 Головко Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного]. К. : КНЕУ, 2002. 198 с.

під час проведення SWOT-аналізу. Фактори стабільності середовища у SPACE-аналізі частково характеризують фактори зовнішнього середовища, які використовуються під час проведення SWOT-аналізу, без чіткого виділення можливостей та загроз. Фактори конкурентної переваги, промислового та фінансового потенціалів, які відповідно є частиною аналізу внутрішнього середовища, представлені в SWOT-аналізі.

Портфоліо-аналіз (портфельний аналіз) – дає змогу визначити шанси та ризики стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які входять до складу підприємства і стратегії розвитку кожної з них. Найпоширенішими методами портфельного аналізу є матриця BCG «зростання – частка ринку», матриця «McKincey» – «General Electric», що має назву «привабливість – конкурентоспроможність», модель Shell – DPM, матриця І. Ансоффа – «товар – ринок» та модель «Artur D. Little» LC 4’5.



Портфельний аналіз (портфоліо-аналіз) *– це інструмент стратегічного управління, за допомогою якого керівництво оцінює ефективність господарської діяльності підприємства із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні його напрями (структурні підрозділи) та скорочення або припинення фінансування неефективних проектів.*[10]

Одним із найвідоміших методів портфельного аналізу є так звана матриця BCG «зростання – частка ринку».



Матриця BCG *(англ. BCG matrix), або матриця «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи, – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетинговій діяльності. Створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном*[11].

---

10 Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь : УДФСУ, 2018. 369 с.

11 Брюс Д. Хендерсен. Продуктовий портфель // BCG Review. 2008.

У ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 3.5).

Матриця BCG диференціює напрями діяльності компанії (стратегічні одиниці бізнесу – СОБ) на чотири групи: «знаки питання» («важкі діти»), «зірки», «дійні корови» та «собаки».

«Знаки питання» («важкі діти») – це СОБ з відносно низькою часткою на швидкозростаючих ринках. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у зірку.

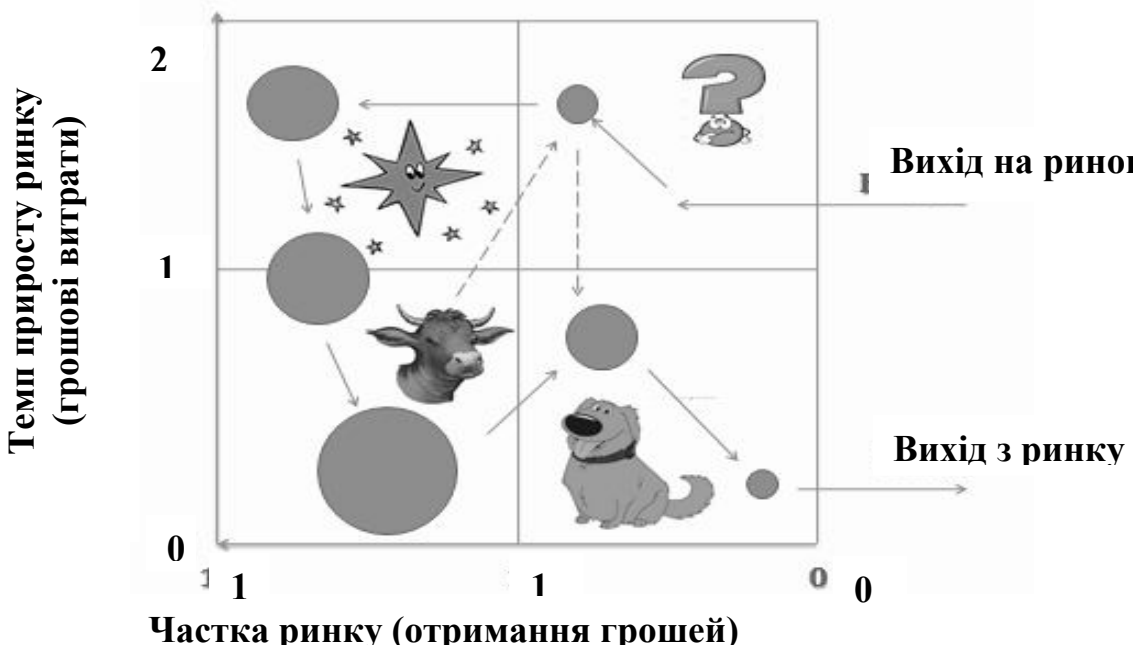


Рис. 3.5. Матриця «зростання – частка ринку»[12]

«Зірки» – це СОБ, які мають високі темпи зростання та високу частку ринку. Продукт може давати достатні надходження, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі.

«Дійні корови» – це СОБ з відносно низькими темпами зростання та високою часткою ринку. Продукт дає більші надходження грошей, що можуть йти на проороблення «знаків питання» і вирощування «зірок».

«Собаки» – це СОБ, які, мають низький темп зростання та низьку частку ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку

12 Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: УДФСУ, 2018. – 369 с.

керівництва. Водночас він не приносить грошей і прибутку або ж дає надто низьку фінансову віддачу.

Залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія для цього бізнесу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Альтернативні стратегії за матрицею BCG

Стратегії	Характеристика дій у межах стратегії
Стратегія 1	«Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, подальше збільшення і оптимізація частки ринку. Ця стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знаки питання», потребує значних інвестицій
Стратегія 2	«Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають у позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що перебувають на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від інших «корів» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («знаки запитання»), а також на інновації
Стратегія 3	«Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують, у першу чергу, для слабких «знаків питання», «корів» та «собак»
Стратегія 4	«Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають у позиції «собак» і «знаків питання», не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»)

Більш детальний варіант матриці Бостонської консалтингової групи був запропонований компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKinsey», яку називають матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 3.6). У матриці GE-McKinsey фактор «Відносна частка ринку», що перебуває у матриці BCG, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або «Стратегічне становище

підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому.

Модель GE-McKinsey розглядає істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції підприємства на ньому можна розглядати такі чинники або ключові фактори успіху (КФУ):

– *основними показниками (індикаторами), що використовуються для оцінки привабливості галузі (ринку), є:* розмір ринку; темпи зростання; конкурентна ситуація; рівень цін; прибутковість; технологічний рівень; державне регулювання; чутливість до загальногосподарської кон'юнктури тощо;

– *конкурентоспроможність СОБ визначається за такими показниками, як* розмір; темп зростання; частка ринку за сегментами; прихильність покупців; прибутковість; ефективність розподілу; технологічний потенціал; гнучкість; організаційна структура тощо.

Найбільшої уваги потребують позиції в кутових квадратах матриці:

– зона А (низька привабливість – слабка конкурентоспроможність) – це найбільш невигідна зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій, як, наприклад, для категорії «собак» у матриці BCG;

– зона В (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає «знакам питання». Стратегія – інвестування або вихід з ринку;

– зона С (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) найбільш вигідна позиція, аналогічно до «зірок» у матриці BCG;

– зона D (низька привабливість – сильна конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – захист своєї позиції без додаткових витрат.

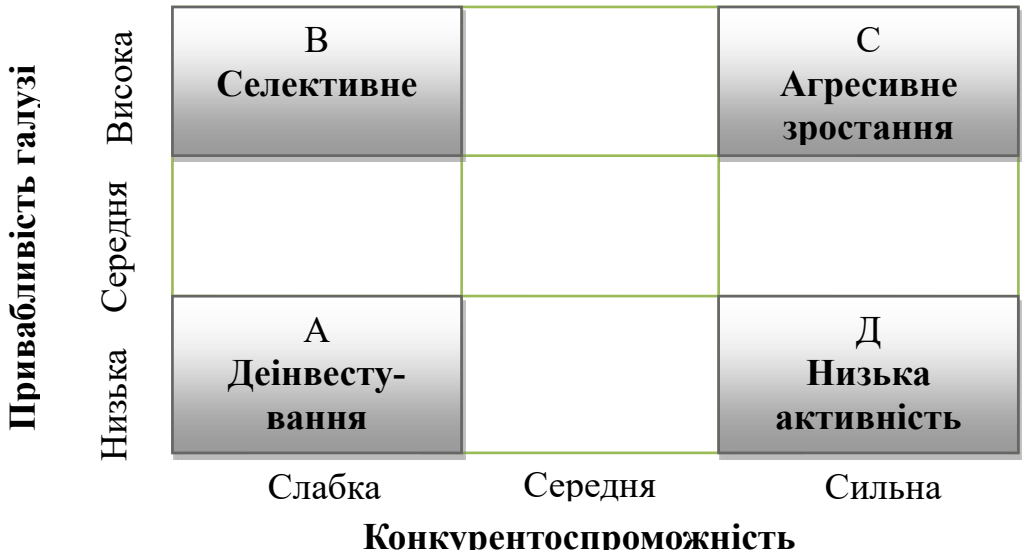


Рис. 3.6. Матриця портфельного аналізу «General Electric» – «McKincey» (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»)[13]

Проміжні зони матриці мають менш чіткі позиції, які важче інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв.

На відміну від моделей BCG і GE-McKinsey, модель Shell-DPM (The Directional Policy Matrix) найменше ґрунтується на оцінці досягнень аналізованої компанії в минулому і в основному зосереджувалася на аналізі перспектив розвитку галузі. Матриця Shell-DPM зовні подібна до матриці GE-McKinsey і також є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG. Але, порівняно з одновимірною матрицею BCG (2×2), матриця Shell-DPM, як і матриця GE-McKinsey, є двовимірною і складається з 9 квадратів (3×3) (рис. 3.7). Матриця Shell-DPM базується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. Більше того, підхід, який використовується для оцінки стратегічних позицій бізнесу в

13 Ляшенко, Г. П., Гаєвська Л. М., Чернова О. В., Піжук О. І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів. Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009.

моделях GE-McKinsey і Shell-DPM, на практиці виявився більш реалістичним, ніж той, який використовується у матриці BCG.

Параметрами моделі є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель Shell-DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі (матриця «зростання-частка ринку») та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»).

У моделі Shell-DPM, порівняно з моделлю GE-McKinsey, ще більше наголошується на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG ґрунтувався на оцінці потоку готівки, який, по суті, є показником короткострокового планування, а в моделі GE-McKinsey, навпаки, на оцінці віддачі інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель Shell-DPM пропонує тримати в полі зору одночасно два цих показника.



Рис. 3.7. Матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» (спрямованої політики)[14]

14 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учб. літ., 2011. 440 с.

У моделі Shell-DPM можуть розглядатися види бізнесу, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Спочатку під час використання моделі DPM компанія Shell більше дбала про забезпечення раціонального потоку готівки. У літературі можна зустріти опис першого використання моделі DPM як критерію для класифікації видів бізнесу під час вирішення питань розміщення фінансових, матеріальних і висококваліфікованих трудових ресурсів. Однак у подальшому було зазначено, що окремі квадрати 3х3 матриці стратегічного позиціонування орієнтують на стратегію «генерування грошових коштів». Отже, така модель виявилася корисною як для аналізу бізнес-динаміки з точки зору перспектив віддачі початкових інвестицій, так і для аналізу фінансового балансу всього ділового портфеля компанії з точки зору грошового потоку.

Прийняті на основі моделі Shell-DPM стратегічні рішення залежать від того, що перебуває в центрі уваги менеджера – життєвий цикл виду бізнесу або грошовий потік компанії. У першому випадку (рис. 3.7, напрям 1) оптимальною вважається така траєкторія розвитку позицій компанії: від «Подвоєння обсягу виробництва або скорочення діяльності» – до стратегії «Посилення конкурентних переваг» – до «Досягнення лідерства виду діяльності» – до стратегії «Зростання виробництва» – до стратегії «Генерування грошових коштів» – до стратегії «Часткового скорочення діяльності» – до стратегії «Скорочення діяльності» (виходу з бізнесу). Характерні риси та можливі стратегії зазначених стадій представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Стратегічні альтернативи для матриці Shell-DPM

Стадія	Характерні риси та можливі стратегії
Подвоєння обсягу виробництва або скорочення діяльності	Компанія обирає новий напрям діяльності, який потребує розвитку як частина загальної корпоративної стратегії. Ринок привабливий, але, оскільки сфера бізнесу нова для підприємства, конкурентна позиція компанії в цьому бізнесі поки слабка. Ключовою на цій стадії розвитку компанії є стратегія інвестування
Посилення конкурентних переваг	Успішна реалізація стратегії інвестування покращує позицію компанії в обраній бізнес-сфері, що є причиною горизонтального просування до

	правого краю матриці. Ринок при цьому продовжує зростати. Ключовою на цій стадії розвитку компанії є стратегія продовження інвестування
Досягнення лідерства певного виду діяльності (бізнесу)	Під час продовження інвестування, позиція компанії в бізнес-сфері продовжує поліпшуватися, що зумовлює подальший горизонтальний рух вправо. Ринок продовжує зростати й інвестиції тривають
Зростання виробництва	Темпи зростання ринку починають зменшуватися. Це стає причиною початку вертикального руху позиції підприємства вниз. Прибутковість бізнес-сфери для компанії зростає на такому ж рівні, як і в середньому по галузі
Генерування грошових коштів	Розвиток ринку припиняється, що зумовлює подальший вертикальний рух позиції компанії вниз. Використовується стратегія інвестування на рівні, необхідному для того, щоб підтримати досягнені позиції і забезпечити прибутковість діяльності (бізнесу)
Часткового скорочення діяльності	Ринок починає скорочуватися, прибутковість галузі знижується і позиція підприємства природно також починає слабшати. Подальше інвестування в цей бізнес може бути повністю припинено, а потім і прийнято рішення про його згортання взагалі

У разі посиленої уваги до грошового потоку (рис. 3.7, напрям 2*)* оптимальною вважається траєкторія розвитку позицій компанії з нижніх правих клітин матриці Shell-DPM до верхніх лівих. Це означає, що надходження готівки на стадіях «Генерування грошових коштів» і «Часткового скорочення діяльності» використовуються для інвестицій у такі бізнес-галузі, яким відповідають позиції «Подвоєння обсягу виробництва» і «Посилення конкурентних переваг».

Стратегічний баланс передбачає баланс зусиль підприємства в кожній зі сфер бізнесу залежно від стадії життєвого циклу, в якій ті перебувають. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості бізнес-сфери завжди буде достатня кількість фінансових ресурсів для того, щоб підтримувати відтворювальний цикл підприємства за допомогою інвестування в нові перспективні види бізнесу. Фінансовий баланс означає, що дохід створюють ті види

бізнесу, які мають такий обсяг продажів, який є достатнім для того, щоб фінансувати бізнес, що розвивається.

В основі підходу до портфельного аналізу фірми «Artur D. Little» лежить концепція життєвого циклу галузі, або СОБ, відповідно до якої кожна СОБ проходить у своєму розвитку чотири стадії: зародження, розвиток, зрілість, занепад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: провідна (домінуюча), сильна, помірна, слабка та гранична (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Конкурентні позиції стратегічних одиниць бізнесу підприємства під час проведення портфельного аналізу Artur D. Little 4’5

Позиції бізнесу	Характеристика позиції
Домінуюча	Тільки один представник галузі (якщо такий взагалі є) може займати цю позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів. Провідний бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в півтора раза більше частки найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає
Помірна	Це, як правило, коли один з лідерів працює в слабоконцентрованих галузях, де всі учасники перебувають приблизно на одному рівні, і ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносною безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Можливе значне поліпшення стану
Слабка	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або різновид продукції). Може довго зберігатися такий стан, але практично відсутні шанси його поліпшення
Гранична	Слабкі сторони заважають бізнес-одиниці стати центром генерації прибутку. Слабкість може бути пов’язана із самим бізнесом (занадто малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для його розвитку тощо) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самостійно

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі та п’яти конкурентних позицій дає в підсумку матрицю ADL розмірністю 4’5 (рис. 3.8).

Матриця «Artur D. Little» LC 4’5 доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень. Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь X), і змінні, що визначають сильні сторони бізнесу і його відносну позицію на ринку (вісь Y).

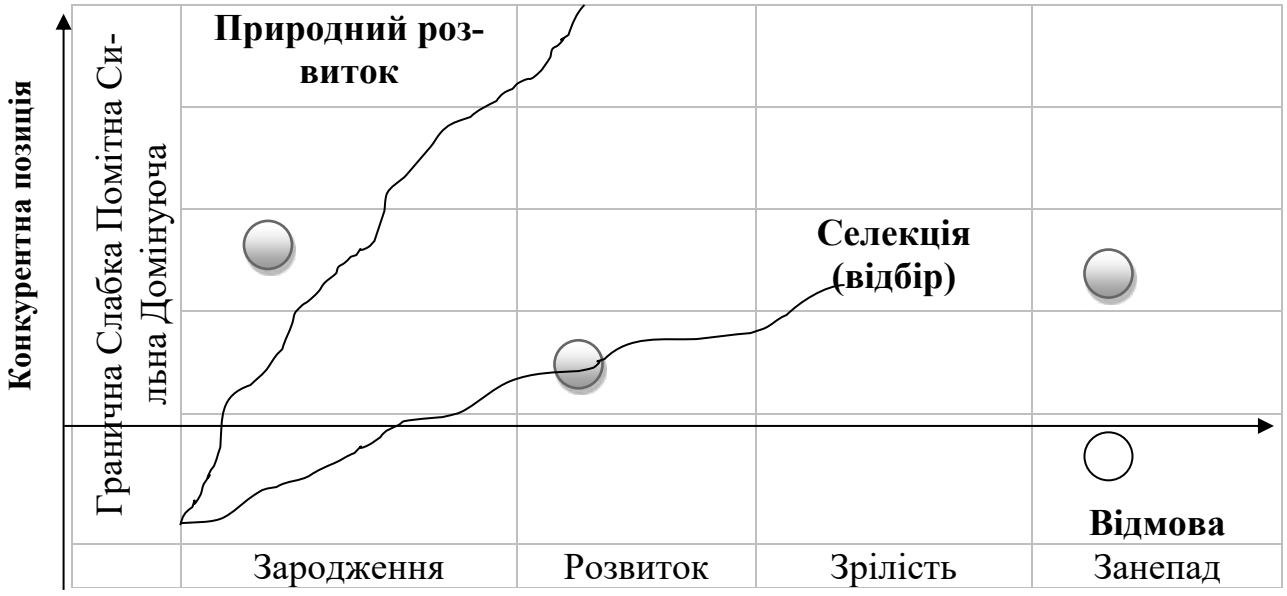


Рис. 3.8. Матриця «Artur D. Little» LC 4’5[15]

Таблиця 3.11 показує значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі. Щодо сильних сторін бізнесу, то вони визначаються такими показниками, як загальна конкурентоспроможність, ставлення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

15 Ляшенко, Г. П., Гаєвська Л. М., Чернова О. В., Піжук О. І. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів. Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009.

Таблиця 3.11

Характеристика фаз життєвого циклу галузі (ринку, СЗГ, сектору) у матриці Artur D. Little 4'5

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі			
	Зародження	Розвиток	Зрілість	Занепад
Темп зростання	Не визначений	Вищий за темп зростання ВНП	Нижчий за темп зростання ВНП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуюча
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)	Скорочуючий
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Крім відображення конкретної позиції бізнес-одиниці, модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок у корпоративний портфель. Тоді у відповідній клітинці матриці наводиться цифра, яка показує внесок цього осередку в певний показник: це може бути частка обсягу продажу і активів бізнес-одиниці у продажу і активах корпорації. Сумарні значення по стовпцях і рядках матриці вказуються на полях. У цьому випадку про збалансованість портфеля можна судити за відносним розподілом фінансових індикаторів по осі У (сумарне значення кожного ряду).

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів. Простий (природний) вибір. Стратегія бізнес-одиниці визначається

виключно відповідно до її позиції на матриці ADL. При цьому сфера природного вибору охоплює кілька осередків матриці.

Специфічний вибір. Він визначається точковою позицією бізнес-одиниці на матриці і також є загальним керівним принципом (наприклад, вибіркові інвестиції у зростання бізнес-одиниці).

На цьому етапі підприємство пропонує набір *уточнених стратегій*, відповідних кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 такі стратегії (таблиця 3.12). Цей етап є унікальним внеском фірми Arthur D. Little в методику стратегічного планування. По суті, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування, щоб визначити, скільки саме коштів буде потрібно, на який термін і т.д. Слід пам'ятати, що, коли планується перерозподіл або вкладення коштів у певний продукт або стратегічну одиницю бізнесу, повинен бути обов'язково складений детальний бізнес-план розвитку продукту або СОБ. Крім відображення конкретної позиції СОБ, модель ADL пропонує набір уточнених стратегій, які відповідають кожному специфічному вибору і сформульовані на основі показників господарських операцій.

Таблиця 3.12

Уточнені стратегії під час проведення портфельного аналізу консультаційної фірми Artur D. Little 4'5

A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрями підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї самої продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Схематичність цієї моделі портфельного аналізу, як і всіх інших моделей, визначає необхідність творчого підходу до її використання.

Наступним інструментом портфельного аналізу є матриця Ансоффа, яка застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку (рис. 3.9). Відповідно до матриці в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічні альтернативи.

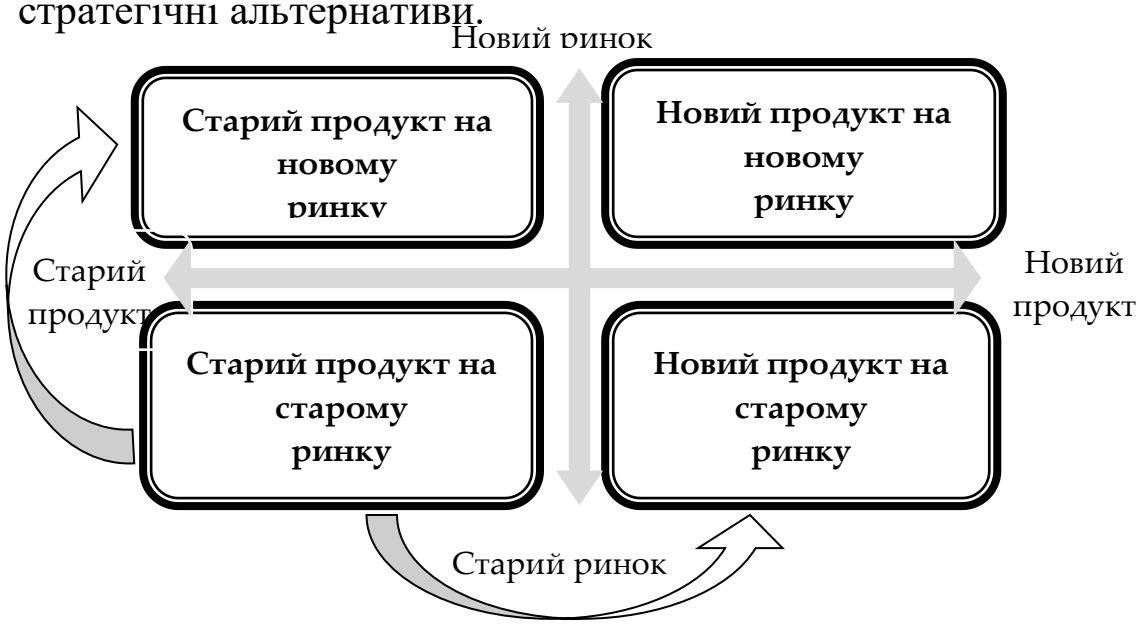


Рис. 3.9. Матриця І. Ансоффа[16]

Стратегія 1 «Вдосконалення діяльності» вибирається, коли СОБ випускає старий товар і діє на старому, але ненасиченому ринку. В такому разі рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їхню інтенсифікацію (зниження собівартості, покращення якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту). Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

– збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів у конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;

16 Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: [підручник] / Міжрегіональна академія управління персоналом. К. : Персонал, 2008. 495 с.

– придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;

– розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частих покупок, пошук нових можливостей використання товару; захист своєї позиції на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;

– раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продажу тощо.

Стратегія 2 «Товарна експансія» застосовується на старих, але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продажу, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. Альтернативними варіантами реалізації цієї стратегії можуть бути:

– розширення номенклатури і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);

– розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 «Ринкова експансія» – це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як у межах регіону, так і поза ним. Ця стратегія дорога і більш ризикована ніж попередні, але більш прибуткова в перспективі. Її альтернативи:

– освоєння нових сегментів на тому ж ринку;

– вихід на нові ринки всередині країни;

– зовнішня експансія.

Стратегія 4 «Диверсифікація» – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення: а) зменшити ризик; б) отримати фінансові вигоди від роботи в нових сферах; в) піти зі стагнуючих ринків.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є: а) розпорошення зусиль; б) проблеми управління диверсифікованим підприємством; в) зменшення синергетичного ефекту.

Переваги матриці І. Ансоффа полягають в її простоті та наочності. Недоліки – врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар), а також одностороння орієнтація на зростання.

Важливий крок у визначенні бізнесу й у цілому в матричному підході зроблений Д. Абелем, який запропонував тривимірну схему (модель) Д. Абеля як метод формування ринкової ніші. Сфера бізнесу визначається у трьох вимірах:

– група покупців (хто?);

– потреби покупців (що?);

– технологія, що використовується під час розробки і виробництва продукту (як?) (рис. 3.10) [17].

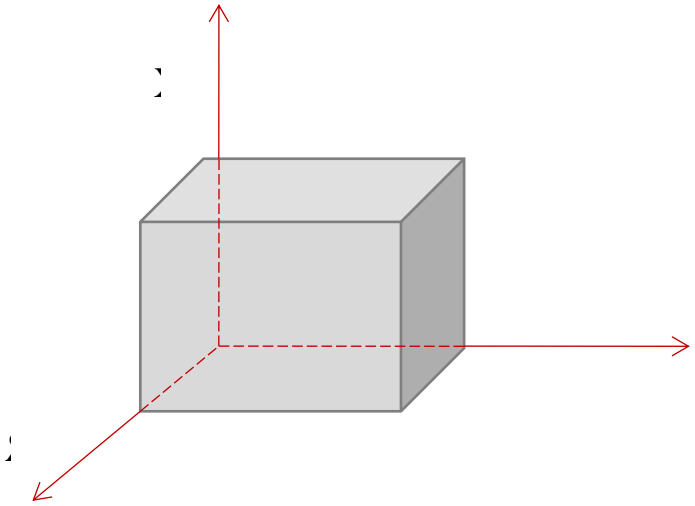


Рис. 3.10. Тримірна схема Абеля

І. Ансофф показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги під час вибору нового бізнесу (продукту) не гарантує синергічного ефекту. Цей ефект виникає, коли існує зв'язок між старим бізнесом і новим. І. Ансофф вважає, що бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів «продукт – ринок».

---

[17] Минчинська І. В. Стратегія підприємства: курс лекцій. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2006. 314 с.

Абель розвиває підхід Ансоффа, пропонуючи додатковий третій фактор для визначення бізнесу – технологію. Спочатку на схемі встановлюється положення вихідного бізнесу, потім, рухаючись від вихідного положення по трьох осях, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції.

На схемі Д. Абеля (рис. 3.10) початковий бізнес перебуває в точці П, рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (СОБ) знаходить: а) інші привабливі сегменти ринку; б) інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку; в) можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару. Головним критерієм вибору по всіх трьох осях є синергетичний ефект, іншими є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства або стратегічної одиниці бізнесу (СОБ).

3.3. Реалізація стратегії підприємства за допомогою інструментів управління, орієнтованих на вартість

У рамках системи стратегічного контролінгу розглядається питання про те, яких економічних успіхів повинна досягти компанія з точки зору довгострокової перспективи, якщо бажає забезпечити своє виживання. Найчастіше під цим розуміють максимізацію прибутку. Проте наявність прибутку, як такого, не гарантує підприємству виживання в довгостроковій перспективі. Зокрема, підприємство повинно здійснювати значні інвестиційні вкладення, які можуть бути набагато більші, ніж значення річного прибутку. Це і є ілюстрація недоліку підходу, орієнтованого на збільшення прибутку, і все більше популяризує підхід, орієнтований на збільшення вартості.

Орієнтація на максимізацію вартості означає, що підприємство з коштів, отриманих від основної діяльності, повинно бути в змозі відповідати за своїми зобов’язаннями перед особами, які надали їй капітал (власний і позиковий), для здійснення інвестицій

(наприклад, на дослідження і розробки, у виробництво або на організаційну структуру). Тільки у разі виконання цієї умови особи, які надають капітал, можуть інвестувати свої кошти в підприємство, орієнтуючись на довгострокову перспективу. За такого підходу найвищою метою підприємства є не максимізація прибутку, а максимізація вартості (у довгостроковій перспективі). Поряд з показником прибутку (за певний період) істотне значення має показник приросту вартості підприємства (також за певний період).

Зростаюча актуальність використання вартісноорієнтованого управління в бізнесі випливає зі змін у зовнішньому середовищі. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю створення та нарощування конкурентних переваг, що дозволяють виживати в умовах складного і динамічного навколишнього середовища. Прагнення до досягнення довгострокової конкурентної переваги найчастіше означають необхідність здійснення значних інвестицій у розробку нових продуктів і послуг, а також у створення необхідних для цього виробничих потужностей. Однак найчастіше власних фінансових можливостей підприємства не вистачає для здійснення необхідних інвестиційних проектів. Тому вони залучають значні обсяги позикового капіталу. Це означає, що підприємства повинні знайти осіб, які готові надати свій капітал на коротко- і середньостроковий період на прийнятних для підприємства умовах (йдеться як про власний, так і про позиковий капітал).

Проте можливості залучення на прийнятних умовах позикового капіталу останнім часом суттєво зменшилися. Основна причина загострення конкуренції, процеси глобалізації, лібералізації фінансових ринків і ринків капіталу, а також значне зростання потреби в капіталі взагалі. Наслідком дії цих факторів стало загострення боротьби за найважливіший ресурс – капітал. Підприємства повинні докладати особливих зусиль до пошуку майбутніх джерел фінансування, що залучаються на вигідних умовах. При цьому підприємства повинні слідувати вимогам осіб, які надають свій капітал, очікування яких знаходять відображення у вартості компанії. Величина вартості підприємства служить для осіб, які надають свій капітал, тим масштабом, за яким вимірюється резуль-

тативність роботи і оцінюється його привабливість. Вартість підприємства інформує про те, наскільки привабливий з точки зору вкладення коштів розглянутий бізнес порівняно з іншими.

Під час надання кредитів банки орієнтуються на рейтинг компаній, що розраховується відповідно до вимог стандарту Ba5e1-П, значення якого з 2006 року постійно зростає. Крім того, орієнтація підприємств на максимізацію своєї вартості заснована на частих на сьогодні злиттях (купівлі, продажу) різних бізнесів. Стійка висока вартість гарантує компанії отримання відносно надійних і прийнятних за вартістю капіталів, захищає від небажаного придбання з боку конкурентів і позитивно впливає на стан різних зацікавлених груп (наприклад, співробітників).

Проте бажання менеджерів управляти компанією, орієнтуючись на максимізацію її вартості, ще не гарантує зростання вартості компанії. Стратегія компанії, інструменти управління і показники повинні бути розроблені й використовуватися з орієнтацією на основну мету компанії – збільшення її вартості. Для системи контролінгу ця теза означає необхідність переходу від контролінгу, орієнтованого на збільшення прибутку, до контролінгу, орієнтованого на збільшення вартості.

З точки зору орієнтації на збільшення вартості компанії система контролінгу поряд із вартісно-орієнтованими стратегічними інструментами повинна надавати менеджменту також показники, що дозволяють не тільки оцінювати приріст вартості компанії, а й здійснювати вартісно-орієнтоване управління (Value-Based Management, VBM) на всіх рівнях ієрархії.



***VBM** – це підхід щодо ухвалення фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів власників і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей стейкхолдерів як додаткової умови.*[18]

18 Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст]. К. : Companion Group, 2014. 304 с.

Отже, зміст концепції VBM полягає у тому, що управління компанією має бути спрямоване на зростання ринкової вартості підприємства та його акцій. Тому основним завданням такого підходу до управління є виділення основних чинників (value-драйверів), що формують вартість підприємства, а також усвідомлений системний вплив на них з метою збільшення його вартості.

Відповідно до VBM-підходу основним показником для оцінки результатів діяльності підприємства є його вартість. Цей показник має ряд переваг порівняно з традиційними критеріями оцінки ефективності діяльності компанії, такими як «чистий прибуток». Порівняння цих показників представлені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Порівняльна характеристика підходу, орієнтованого на прибуток, і підходу, орієнтованого на вартість в управлінні підприємством

№ з/п	Максимізація прибутку	Максимізація вартості підприємства
1.	Використовують для оцінки управлінських рішень на етапі поточного управління	Використовують для оцінки управлінських рішень на етапі стратегічного управління, але складові показника (економічний прибуток) дозволяють оцінити результати поточного управління
2.	Є розрахунковою величиною, яка формується відповідно до облікової політики підприємства (легко піддається маніпуляціям)	Не може бути штучно завищена або занижена, оскільки розрахунок показника тісно пов'язаний із планом руху грошових коштів
3.	Не дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності	Дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності
4.	Враховує в розрахунках лише витрати за користування позиковим капіталом	Враховує витрати в розрахунках за користування усіма джерелами фінансування діяльності
5.	Не враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства	Враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства

Отже, показник вартості усуває недоліки, властиві показнику чистого прибутку, і, більше того, дозволяє врахувати в розрахунках більшу кількість чинників, що впливають на результат діяльності компанії.

Як відомо, для того щоб чимось керувати, необхідно вміти це вимірювати. Одним із найбільш поширених показників є фактичний економічний прибуток компанії – Economic Value Added (EVA). Показник розраховують за формулою:

$$EVA = NOPAT - (WACC * IC), \qquad (3.1)$$

де NOPAT (Net Operating Profit After Tax) – чистий операційний прибуток за вирахуванням податків, але до виплати відсотків;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – середньозважена ціна капіталу;

IC (Invested Capital) – сума інвестованого в компанію капіталу[19].

Таким чином, EVA дозволяє визначити фактичний прибуток компанії після покриття всіх витрат на капітал (Economic Profit). Якщо показник протягом тривалого часу позитивний, то компанія нарощує свою вартість, якщо негативний – втрачає.

Крім EVA, існують і інші показники, які активно використовують у VBM. Серед них:

– MVA (Market Value Added – додана ринкова вартість) – різниця між ринковою вартістю фірми і вартістю інвестованого в компанію капіталу;

– SVA (Shareholder Value Added – акціонерна додана вартість) – різниця між розрахунковою і балансовою вартістю акціонерного капіталу;

– CFROI (Cash Flow Return on Investment – дохідність інвестицій на основі грошового потоку) – відношення скоригованого на інфляцію грошового потоку від операційної діяльності до скоригованого на інфляцію розміру інвестицій.

---

19 Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии : [Текст]. К. : Companion Group, 2014. 304 с.

Щоб виконати вимоги існуючих і майбутніх інвесторів, компанії повинні послідовно орієнтуватися на збільшення своєї вартості. Орієнтація на створення вартості є основною метою управління, орієнтованого на вартість. У світлі такої переорієнтації виникає питання про управлінські показники, які можна використовувати в рамках орієнтованого на вартість підходу. У теорії і на практиці управління вибір можливих показників досить великий. Під час оцінки можливості використання того чи іншого показника в рамках орієнтованого на вартість підходу потрібно враховувати різні аспекти. Принципово важливо враховувати не тільки прибуток поточного періоду, а й прибуток майбутніх періодів, оскільки інвестори у прийнятті рішень орієнтуються на очікувані результати роботи компанії в майбутньому. Величина активів, які використовуються, також є найбільш важливим аспектом управління капіталом. Під час вибору показників потрібнорозраховувати величину витрат на використання капіталу (з урахуванням ринкових ризиків). З практичної точки зору, порушені аспекти принципово важливі під час вибору показників. Крім того, у разі використання того чи іншого показника важливо враховувати співвідношення «витрати / вигоди».

Центральним інструментом системи управління, орієнтованої на максимізацію вартості компанії, є концепція акціонерної вартості (Shareholder Value). За допомогою цієї концепції здійснюється перехід від розрахунку прибутку, орієнтованого на минуле, до розрахунку прибутку, орієнтованого на довгострокове майбутнє. Ця концепція спрямована на те, щоб оцінити прибутковість окремих стратегій, сфер діяльності і компанії в цілому з точки зору інвестора. Така концепція використовується під час створення можливостей збільшення вартості компанії за рахунок, наприклад, інвестицій, реструктуризації, здійснення програм фінансування, купівлі та продажу бізнесів. Формулювання стратегії в рамках цієї концепції підлягають фінансовій оцінці, а стратегічні рішення оцінюються з точки зору зростання вартості компанії.

У сучасному бізнес-середовищі під час використання концепції акціонерної вартості (Shareholder Value) в останні роки використовуються такі показники, як дисконтований грошовий потік

(Discounted Cash Flow, DCF), рентабельність інвестицій по грошовому потоку (Cash Flow Return on Investment, CFROI), грошова додана вартість (Cash Value Added, CVA) і економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA ™).

3.4. Реалізація стратегії підприємства за допомогою системи збалансованих показників

Здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії є основним нематеріальним активом, який визначає вартість компанії. Одним з інструментів впровадження стратегії є збалансована система показників.



Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC)) *– це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі та ін.) (рис. 3.11).*[20]

Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв'язаних показників.

Концепція ЗСП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. У процесі використання ЗСП перетворилася на широку управлінську систему.

---

20 Олексів І. Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь // Вісник Нац. університету «Львівська політехніка». 2006. № 12. С. 132–138.



Рис. 3.11. Комплекс категорії «збалансована система показників»[21]

Чотири проекції Р. Каплана і Д. Нортона[22] («Фінанси», «Клієнти», «Навчання та кар'єрний ріст», «Внутрішні бізнес-процеси») являють собою організаційну структуру. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 3.12, ще однією або двома таблицями, хоча істотна перевага ЗСП – її сконцентрованість і якість подання інформації.

---

21 Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М. : Олимп-Бизнес, 2005. 415 с.

22 Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей; пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.

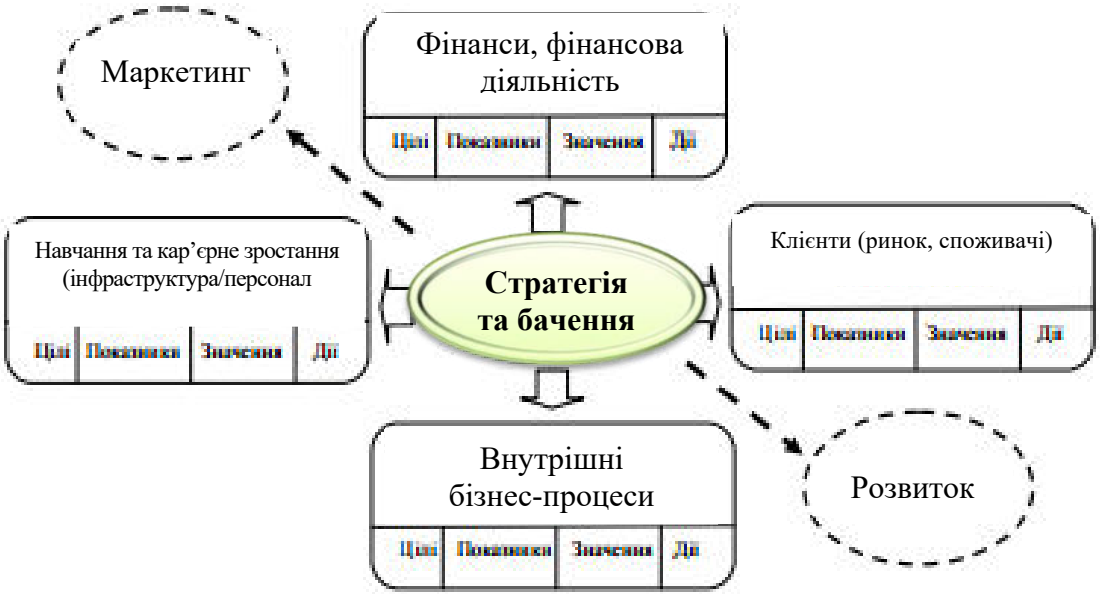


Рис. 3.12. Збалансована система показників

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.

Отже, ЗСП можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою. Традиційну структуру ЗСП можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у процесі створення цієї системи на підприємстві (табл. 3.14).

Збалансована система показників має свої переваги та недоліки, що стосуються її використання на підприємстві.

Переваги ЗСП: простота структур для опису стратегічних завдань та моніторингу діяльності; розробка методології та пошук коефіцієнтів дозволяють краще розуміти специфіку діяльності; побудова системи управління навколо нових наборів показників та нових способів їхнього виміру; взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту; створення схеми для формування зверху вниз стратегії за усіма ієрархічними рівнями; реалізація стратегії має об'єктивний характер; нова концепція вдало інтегрується з системою контролінгу та методами управління, які спрямовані на підвищення вартості підприємства.

Таблиця 3.14

Недоліки формування та впровадження ЗСП на підприємстві[23]

Структурні недоліки	Організаційні недоліки	
	у керівництва	у часових рамках
– нефінансові показники лише виявляють недосконаліть і недостатність фінансових; – показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку; – показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки	– невідпрацьованість процесів реалізації; – повноваження з розробки і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу; – застосування до поточної господарської діяльності оціночних методик не призводить до позитивного прориву в діяльності; – ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній	– надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанта ЗСП; – відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оціночних показників; – розробники переорієнто-вуються на пошук і створен-ня надійних інформсистем, що надовго відволікає їх від розроблення ЗСП; – виключення можливості нагромадження досвіду

23 Мельник Ю. М., Савченко О. С. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19–23 квітня 2010 р. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. Ч. 3. С. 138–139.

Недоліки ЗСП: спрощення діяльності підприємства; причинно-логічні зв'язки розуміють як аксіому, тому вони не будуть підлягати критичному аналізу; вибір стратегічних дій у ЗСП може бути помилковим; увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, й ігноруються «м'які» фактори; не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль – засіб» та «стратегічної карти»; проблеми з вимірюванням; компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту; концепцією не передбачені механізми вирішення конфліктів.

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес-моделі до іншої, коли змінюється фокус із продукту на споживача. Проблема на такому перехідному етапі полягає у тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного стилю й принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні вартості. Керівникам потрібно не тільки самим вчасно усвідомити необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни необхідно внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася.

Процес становлення ЗСП на підприємстві поділяється на етапи, а саме: власне створення ЗСП; стратегічне навчання та комунікації з персоналом; підготовка бізнесу; аналіз та управління бізнес-процесами; управління знаннями та подальше навчання працівників підприємства. Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві потрібно ретельно розробити кожний з її етапів.

Існує безліч схем із розроблення збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства. Умовно процес розроблення системи збалансованих показників можна подати у вигляді декількох етапів (рис. 3.15).



Рис. 3.13. П'ятиетапна модель розроблення збалансованої системи показників[24]

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як:

– роз'яснення прийнятої стратегії;

– доведення стратегії до співробітників підприємства;

– узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників;

– ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом;

– виявлення й координація стратегічних ініціатив;

– періодичний і систематичний перегляд стратегії;

– установлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

---

24 Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.

Застосування ЗСП починається, як правило, з оголошення корпоративної стратегії й визначення загалом етапів її реалізації. До таких належать:

– розроблення показників (скласти список показників, що відображають найважливіші фактори успіху);

– виявлення причинного зв'язку (вибрати показники, що стосуються причинно-наслідкових відносин, щоб намітити конкретну логіку створення цінності);

– розроблення ієрархії карт показників (після розроблення карти показників для всієї організації підготувати додаткові карти для кожного підрозділу);

– установлення зв'язку з оплатою (погодити винагороду працівників за успіхи в ЗСП);

– підготовлення інфраструктури інформаційних технологій (привести збір даних і звітність у відповідність до логіки проведення ЗСП;

– одержання й використання зворотного зв'язку (проводити періодичні наради для оцінки зворотного зв'язку та впровадження змін.

Таким чином, впровадження ЗСП на підприємстві дає можливості отримати очікуваний результат. *За допомогою ЗСП можливо:* усунути розрив між розробкою стратегії та її впровадженням; оперативно та точно реагувати на зміни навколишнього середовища; оцінити успішність проекту на стадії його виникнення; оцінити та вибрати стратегію.

За допомогою ЗСП неможливо: створити стратегію; відмовитися від традиційних інструментів планування й контролю; зберігати систему незмінною; очікувати ефект раніше, ніж через 3–9 місяців.

Керівництву компанії необхідний інструментарій, який дозволив би отримати адекватну та повну інформацію для ухвалення рішення. Такими інструментами є ключові показники ефективності (КПЕ). Під системою КПЕ розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів щодо стратегічної цілі (або очікуваного результату).

Збалансована система показників включає ключові показники ефективності, необхідні для кожного об'єкта контролю (виробничий або структурний підрозділ) і методику їхньої оцінки. Отже, дані системи або методики становлять основу для прийняття рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності підприємства й спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Набір показників задає основу для формування стратегії підприємства та інформування співробітників про теперішні та майбутні фактори успіху підприємства. Ключові показники ефективності розробляються на основі стратегічних карт (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Модель побудови стратегічної карти для підприємства[25]

25 Каплан Роберт С., Дейвид Нортон П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты; пер. с англ. М. : Олимп- Бизнес, 2005. 512 с.



Стратегічна карта *– досить простий і наочний спосіб відображення стратегії підприємства, його цілей та напрямів розвитку*[26].

Після підтвердження корпоративної стратегічної карти розробляються карти для його дочірніх філій, регіональних точок і департаментів. Позитивний ефект впровадження системи КПЕ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії, оскільки за дієвості системи кожний співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками й стратегічними цілями компанії. Керівники, володіючи механізмом підтримки ухваленого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу й можуть впливати на процес реалізації стратегій компанії.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією. Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність діагностики ефективності діючої стратегії підприємства?

2. Які ви знаєте спільні та відмінні риси побудови матриці SWOT та SPACE-аналізу?

---

26 Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь. УДФСУ, 2018. 369 с.

3. Дайте характеристику змісту та основним етапам портфельного аналізу підприємства. Яким чином використовуються основні напрями і способи застосування результатів портфельного аналізу?

4. Дайте характеристику матриці BCG: зміст, призначення, умови доцільності і можливості застосування, процедури побудови та аналізу.

5. Дайте характеристику матриці портфельного аналізу McKincey – General Electric: зміст, призначення, умови доцільності і можливості застосування, процедури побудови та аналізу.

6. Які вам відомі спільні й відмінні ознаки матриць портфельного аналізу BCG та McKincey – General Electric?

7. Дайте характеристику матриці Shell – DPM (The Directional Policy Matrix): зміст, призначення, умови доцільності і можливості застосування, процедури побудови та аналізу.

8. Дайте характеристику матриці портфельного аналізу Arthur D. Little (ADL/ LC 4'5): зміст, призначення, умови доцільності і можливості застосування, процедури побудови та аналізу.

9. У чому полягає важливість показника «економічна додана вартість» (Economic value added, EVA) для реалізації стратегії підприємства?

10. Назвіть етапи розробки стратегії компанії під час використання моделі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Яка мета впровадження цієї системи на підприємстві?

Комплексні практичні завдання

Практичне завдання 3.1. ПАТ «Мотор Січ» – одне з провідних у світі підприємств з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та гвинтокрилів, а також промислових газотурбінних установок. Підприємство розташоване в Шевченківському районі міста Запоріжжя. Належить до Спілки виробників нафтогазового обладнання.

Продукція підприємства експлуатується більше ніж у 120 країнах світу. Вся продукція ПАТ «Мотор Січ» має високі функціональні характеристики та випускається на сертифікованій виробничій базі.

Завдання: використовуючи публічну інформацію про діяльність ПАТ «Мотор Січ» (http://www.motorsich.com), необхідно:

1) визначити ключові фактори успіху (КФУ) ПАТ «Мотор Січ» та порівняти отримані результати досліджуваної компанії за КФУ із результатами підприємства-конкурента. Побудувати для наочності пелюсткову діаграму;

2) визначити наявні можливості та загрози зовнішнього середовища досліджуваного вами підприємства та, використовуючи результати попередніх досліджень (пункт 1), побудувати матрицю SWOT;

3) сформулювати необхідні для підприємства стратегічні рішення на основі побудови розширеної матриці SWOT-аналізу;

4) провести діагностику підприємства за допомогою SPACE-аналізу;

5) порівняти отримані результати проведеного дослідження методами SWOT та SPACE-аналізу.

Практичне завдання 3.2. Використовуючи результати попередніх досліджень та публічну інформацію з сайта підприємства ПАТ «Мотор Січ» (http://www.motorsich.com), необхідно:

1) побудувати модель «Бостонської консалтингової групи» (BCG). Для побудови матриці BCG потрібно визначити динаміку і структуру обсягів реалізації продукції та характеристику попиту на ринку, де функціонує підприємство (табл. 1 і табл. 2).

Таблиця 1

Динаміка і структура обсягів реалізації продукції підприємства

Вид продукції	Обсяги продажу у попередньому році		Обсяги продажу у звітному році		Темпи приросту обсягу продажу, %
	млн грн	%, до підсумку	млн грн	%, до підсумку	
Разом					

Таблиця 2

Характеристика попиту на ринку

Вид продукції	Абсолютний попит, млн грн	Обсяг продажу, млн грн	Середньорічний приріст, %
Разом			

Визначити обсяги продажу конкурентів підприємства, що входять до однієї стратегічної групи, та його відносну частку (табл. 3)

Таблиця 3

Обсяги продажу досліджуваного підприємства та його основних конкурентів

Вид продукції	Кількість конкурентів	Обсяги продажу, млн грн			Відносна частка ринку підприємства порівняно з конкурентом, %
		Усього	У тому числі		
			Підприємство	Конкурент	

За результатами аналізу таблиць 3–5 побудуйте матрицю BCG, яка дозволить визначити конкурентну позицію підприємства всередині групи;

2) побудувати матрицю GE-McKinsey.

Для побудови матриці GE-McKinsey а) проводиться оцінка привабливості галузі, результати якої заносяться у табл. 4.

Таблиця 4

Приблизна оцінка і визначення рейтингу привабливості ринку (галузі) для певної СОБ підприємства

Критерії (чинники)	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку			
Темп зростання			
Чутливість до цін			

Чутливість до інфляції			
Галузева рентабельність			
Соціальне середовище			
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	**1,00**	**X**	

б) оцінка конкурентної позиції СОБ підприємства. При цьому можна скористатися методикою, висвітленою в характеристиці першого етапу.

Таблиця 5

Конкурентоспроможність певної СОБ підприємства

Критерії (чинники)	**Вага**	**Оцінка**	**Зважена оцінка**
Відносна частка ринку			
Витрати			
Особливі властивості			
Ступінь освоєння технології			
Метод продажу			
Імідж			
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	**1,00**	**X**	

Усі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах, позиціонують по квадрантах матриці. При цьому кожну СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним;

3) порівняти стан портфеля з місією та цілями підприємства. Для цього оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ. Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці GE-McKinsey;

4) порівняти отримані результати проведеного дослідження методами BCG та GE-McKinsey та зробити висновки.

Практичне завдання 3.3. Визначити стратегію, яку нині реалізовує ПАТ «Мотор Січ» (http://www.motorsich.com), використовуючи методику збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC):

1) розрахувати показники кожної складової збалансованої системи показників, зокрема фінансової складової (табл. 1).

Таблиця 1

Розрахунок показників фінансової складової Balanced Scorecard

Показник	Формула	Розрахунок	Значення за 20__ рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К абс.л.)	К.ал. = Грошові активи/Поточні зобов'язання		
Коефіцієнт загальної ліквідності (К зл)	Кзл= Оборотні активи/ Поточні зобов'язання		
Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів (Кдз)	Кдз=довгострокові зобов'язання / довгострокові зобов'язання + власний капітал		
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	ROA = Чистий прибуток / Активи		
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	ROE = Чистий прибуток / Власний капітал		

2) розрахувати показники такої складової збалансованої системи показників, як клієнти (табл. 2).

Таблиця 2

Розрахунок показників складової «Клієнти» Balanced Scorecard

Показник	Формула	Розрахунок	Значення за 20__ рік
Частка сегмента ринку			
Рентабельність продажів	ROS= чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації		
Чисельність основних конкурентів			

Питома вага нормальної дебіторської заборгованості	Пит. вага=Дебіторська заборгованість/Оборотні активи		

3) розрахувати показники такої складової збалансованої системи показників, як внутрішні бізнес-процеси (табл. 3).

Таблиця 3

Розрахунок показників складової внутрішніх бізнес-процесів Balanced Scorecard

Показник	**Формула**	**Розрахунок**	**Значення за 20__ рік**
Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається	ПВосн.пр.= Qосн.пр/Вр		
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)	Коб = Вр/ОА		
Коефіцієнт рентабельності виробництва (Кр.вир.)	Кр.вир.=ЧП/СБ		
Коефіцієнт ритмічності виробництва (Критм)	Показники за плановий період порівняно з фактичним		

4) розрахувати показники такої складової збалансованої системи показників, як «навчання та розвиток» (табл. 4).

Таблиця 4

Розрахунок показників складової «навчання та розвиток» Balanced Scorecard

Показник	Формула	Розрахунок	Значення за 20__ рік
Коефіцієнт кадрового потенціалу (Ккп)	Ккп = Квал/ Кзаг		

Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	Кіп = Кількість висококваліфікованих працівників / Середньооблікова чисельність		
Частка витрат на навчання та розвиток персоналу (Чв навч.,розв.)	Чв навч.,розв.= Витр. на навч./Собівартість		
Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента (Чперс. чис. конкур.)	Чперс. чис. конкур.= Перс. досліджуваного підприємства/ Перс підприємства конкурента		

5) розрахувати окремі елементи інтегрального показника Balanced Scorecard, результати внести у таблицю 5.

Таблиця 5

Розрахунок інтегрального показника Balanced Scorecard

№ з/п	Показник	Значення показника (М1)	Вагомість показника (М2)
Фінанси			
1.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К абс.л.)		
1.2.	Коефіцієнт загальної ліквідності (К зл)		
1.3.	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів (Кдз)		
1.4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)		
1.5.	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)		
Інтегральний показник – фінанси = $\sum$ М1 *М2			
Клієнти			
2.1.	Частка сегмента ринку		
2.2.	Рентабельність продажів		
2.3.	Чисельність основних конкурентів		
2.4.	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості		
Інтегральний показник – клієнти = $\sum$ М1 *М2			
Внутрішні бізнес-процеси			
3.1.	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається		

3.2.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)		
3.3.	Коефіцієнт рентабельності виробництва (Кр.вир.)		
3.4.	Коефіцієнт ритмічності виробництва (Критм)		
Інтегральний показник – внутрішні бізнес-процеси = $\sum$ M1 *M2			
Навчання та розвиток персоналу			
4.1.	Коефіцієнт кадрового потенціалу (Ккв)		
4.2.	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу(Кіп)		
4.3.	Доля витрат на навчання та розвиток персоналу (Чв навч.,розв.)		
4.4.	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента (Чперс. чис. конкур.)		
Інтегральний показник – навчання та розвиток персоналу = $\sum$ M1 *M2			

6) розрахувати інтегральний показник за наведеною нижче формулою. Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою:

$$I = \sqrt[4]{I_ф} + I_к + I_{вб-п} + I_п.$$

7) *визначити базову стратегію змін, використовуючи наведену нижче шкалу оцінювання*. Для визначення базової стратегії змін використовуємо таку шкалу оцінювання:

– від 0 до 0,5 – відповідає базовим стратегіям змін «Скорочення або виходу з бізнесу» або «Перебудови».

– від 0,5 до 0,10 – відповідає базовим стратегіям змін «Перебудови» або «Оптимізації».

– від 1 до 1,5 – відповідає базовим стратегіям змін «Розвитку» або «Оптимізації».

– більше 1,5 – відповідає базовим стратегіям змін «Розвитку» або «Випередження».

ТЕМА 4
ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ: МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ

4.1. Аналіз інформаційних потоків на підприємстві.

4.2. Аналіз матеріальних потоків на підприємстві.

4.3. Експертна діагностика фінансового стану підприємства.

4.4. Методи аналізу взаємозв'язку «витрат, обсягу діяльності та прибутку».

4.5. Оцінка якості системи управління підприємством.

Міні-лексикон: *матеріальні потоки, фінансовий стан підприємства, точка беззбитковості, XYZ-аналіз, інформаційні потоки, прибуток підприємства, ABC-аналіз.*

4.1. Аналіз інформаційних потоків на підприємстві

У попередній темі розглядалися завдання та інструменти контролінгу, які пов'язані зі стратегічним плануванням і контролем. Проте значення контролінгу для поліпшення процесу управління компанією цим не обмежується. Для оперативного управління слід від стратегічного контролінгу перейти до контролінгу оперативного.

Для оперативного, поточного та перспективного управління необхідною є раціональна організація збору інформації, що ґрунтується на таких принципах:

– концентрація функцій управління в центрах прийняття рішень, що дає можливість узгодити дії в плануванні, обліку, контролі, аналізі на всіх управлінських рівнях;

– делегування повноважень і відповідальності лінійним та функціональним працівникам;

– координація роботи облікового апарату, який перебуває в лінійних та функціональних центрах прийняття рішень і відповідальності,

– удосконалення системи комунікацій (інформаційних зв'язків) всередині підприємства;

– підпорядкування систем планування, обліку, контролю і аналізу службі контролінгу.

Організація збору інформації про господарську і фінансову діяльність підприємства ґрунтується на теорії систем. Організаційні схеми контролю мають ієрархічну структуру, яка обумовлюється складністю підприємства;

Для кожного рівня управління використовуються свої специфічні показники, які враховують характер роботи структурних підрозділів або груп виконавців та відображають основні сторони їхньої діяльності. Так, за витрачання матеріалів можуть нести відповідальність бригадири, майстри, начальники дільниць і цехів, виробничий відділ та інші відповідальні служби та особи.

Об'єктами контролю є різні економічні показники, визначені для кожного рівня управління. На основі виділення системи цілей функціонування об'єкта та всіх його підсистем встановлюються показники, що характеризують напрямки використання об'єкта та виконавців. Це означає, що об'єкти контролю перекриваються відповідними центрами витрат і сферами відповідальності.

За окремі економічні показники відповідають одна або декілька осіб як на одному ієрархічному рівні управління, так і на різних рівнях. На вищих рівнях управління створюються координаційні центри, які оцінюють показники контролінгу та приймають відповідні рішення.

У найбільш узагальненому вигляді об'єктами контролінгу на промисловому підприємстві є сфери діяльності, економічні показники і відповідальні підрозділи (табл. 4.1):

Таблиця 4.1

Об'єкти контролінгу на промисловому підприємстві

Сфери діяльності	Показники	Відділи та слу-
Конструкторська підготовка	– ресурсомісткість; – витрати на конструкторську підготовку	Відділ головного конструктора, конструкторське бюро

Технологічна підготовка ‘	– технологічна ресурсомісткість; – витрати на технологічну підготовку	Відділ головного технолога
Забезпечення основними засобами	– склад та розміщення засобів; – утримання та ремонт засобів – невикористані засоби	Відділ головного механіка, відділ капітального будівництва
Забезпечення матеріальними ресурсами	– запаси ресурсів за обсягом і структурою; – відповідність нормативам; – втрати ресурсів; – рівень транспортно-заготівельних витрат; – рівень складських витрат	Відділ матеріально-технічного постачання
Забезпеченість енергоресурсами	– забезпеченість потреб; – витрати на енергію	Відділ головного енергетика
Забезпеченість персоналом та управління заробітною платою	– кількість та якісний склад; – втрати робочого часу; – підготовка і перепідготовка; – соціальне забезпечення; – системи, форми, види заробітної плати	Відділ кадрів, праці і заробітної. плати
Виробнича діяльність	– обсяг продукції; – ритмічність; – незавершене виробництво; – відхилення від норм; – якість	Виробничий відділ, відділ організації виробництва
Збут	– залишки на складі; – відвантажена продукція; – обсяг реалізації; – позавиробничі витрати; – ціни	Відділ збуту, відділ продажу
Фінансова діяльність	– собівартість – прибуток – рентабельність – фінансовий стан	Фінансовий відділ, планово-економічний відділ

Особливе місце в системі контролінгу належить відділам, які відповідають за розробку норм та нормативів, а також організацію нормування, планування і обліку відхилень від норм, зміну норм.

Норми і нормативи забезпечують процес планування необхідними даними для визначення витрат на одиницю продукції, обсягу закупівлі матеріальних ресурсів, витрат на транспортування та утримання складського господарства, величини відходів, необхідної техніки на внутрішньозаводське переміщення вантажів, визначення чисельності працюючих та фонду оплати праці та інших цілей.

На сьогодні один із найбільш важливих аспектів діагностики підприємств є *аналіз інформаційних потоків.* Він допомагає контролеру зрозуміти механізм роботи підприємства. У процесі вивчення інформаційних зв'язків та інформаційних потоків служба контролінгу вивчає процеси виникнення, руху й обробки інформації, а також спрямованість та інтенсивність документообігу на підприємстві.



Інформаційний потік *– стабільний рух інформації, який спрямований від джерела інформації до отримувача та визначений функціональними зв'язками між ними*[27].

Цей потік можна аналізувати в трьох аспектах: *синтаксичному* – встановлює формальні правила (параметри) побудови інформаційного потоку, взаємозв'язок між його елементами; *семантичному* – встановлює правила інтерпретації кожного елементу інформаційного потоку; *прагматичному* – встановлює ступінь корисності кожного елементу інформаційного потоку для цілей управління.

У господарській та фінансовій діяльності підприємств відбуваються постійні зміни, тому що система контролінгу в цілому і окремі її елементи вимагають постійного удосконалення відповідно до цих змін. Це зумовлює необхідність розгляду впливу в системі контролінгу на інформаційний потік.

---

27 Інформаційний потік. URN : https://uk.wikipedia.org/wiki

Найпоширеніший і, очевидно, найбільш практичний метод аналізу інформаційних потоків – графічний, що передбачає складання графіків інформаційних потоків. Але для їхньої побудови необхідно знати (або виробити самим) певні правила їхнього складання та визначити умовні позначки окремих їхніх елементів.

Кожне підприємство може самостійно встановлювати правила складання графіків інформаційних потоків, але все-таки рекомендуємо не зневажати досвідом інших і ознайомитися з існуючими методиками.

Кожен інформаційний потік, як одиничне переміщення інформації, має такі ознаки:

– документ (те, на чому фізично розміщується інформація);

– проблематику (до якої сфери діяльності підприємства належить інформація: закупівлі, збуту продукції, закриття місяця й одержання зведених витрат, планування тощо);

– виконавця (людина, що цю інформацію передає);

– періодичність (частота передачі інформації: щомісяця, поквартально, щодня тощо).

Крім того, на підприємстві існують два основних рівні деталізації інформаційних потоків:

– на рівні всього підприємства, де деталізація здійснюється до рівня цеху (підрозділу), тобто інформація передається між цехами й службами підприємства;

– на рівні цеху (підрозділу) підприємства, де деталізація здійснюється до рівня робочого місця, тобто інформація передається між працівниками цеху й пов’язаними з цехом службами.

Дотримання єдиних правил дає можливість аналітичній службі працювати з іншими учасниками процесу аналізу інформаційних потоків (фінансово-економічними службами, відділом автоматизації та ін.), оперувати даними в одному форматі. На рівні всього підприємства доцільно будувати графіки інформаційних потоків з окремих проблем, тому що кількість інформаційних потоків (зв’язків) досить велика. На рівні окремих цехів допускається побудова загального графіка інформаційних потоків з усіх проблем, тому що кількість потоків (зв’язків) – не надто велика. Якщо ж і на цьому

рівні інформаційних потоків багато, то необхідно побудувати окремий графік з кожної проблеми. До графіка інформаційних потоків додають опис, розшифровку інформаційних зв'язків на підприємстві або в підрозділі.

Проте складений графік інформаційних потоків має істотний недолік – велика кількість інформаційних зв'язків ускладнює його читання та аналіз, але саме аналіз інформаційних потоків і був метою складання графіка. Тому в сучасних умовах найбільшою популярністю користуються графіки, що зображують не статичні зв'язки між відділами, а потік документів, пов'язаний з виконанням певного робочого завдання. Такі графіки інформаційних потоків схожі на сітьові, які активно використовуються вже більше двох десятиліть для планування складних науково-технічних проектів.

Однією з основних переваг графічного методу є більша орієнтованість на використання засобів обчислювальної техніки, оскільки вони застосовують структури даних, обробка яких добре реалізована на алгоритмічному рівні. Найбільш припустимим є використання графічних методів у сукупності з формалізованими методами, що допускають перехід від одного методу до іншого та методи комп'ютерного графічного моделювання [28]. Для вивчення інформаційної системи підприємства може бути використана методика, яка здійснюється у два етапи: перший – обстеження, другий – побудова й аналіз інформаційної моделі. Обстеження проводиться за заздалегідь розробленою програмою, що включає [29]:

– вивчення структури та функцій підрозділів підприємства;

– складання переліку вхідних і вихідних документів для кожного підрозділу, а також реєстрацію усіх вхідних і вихідних повідомлень;

– чітке визначення процесів формування та маршрутів руху документів;

---

28 Гуриев М. А., Кошкин А. Н. Актуальные вопросы управления информационными ресурсами в промышленности // Информационные ресурсы России. 2006. № 2. С. 33–36.

29.Модин А. А. Исследование и анализ потоков информации на предприятии. М.: Энергия, 2007. 304 с.

– збір даних про призначення форм документів і кількості розроблених екземплярів, періодичність складання документів, показників, що відображаються у кожному конкретному документі (повідомленні);

– повторюваність і використання показників у підрозділах;

– алгоритм їхнього формування.

Після виконання усіх необхідних дій на підставі зібраних даних застосовується один із методів аналізу. Широке впровадження нових інформаційних технологій, заснованих на розподіленій обробці інформації в автоматизованих системах управління різного рівня, показує, що процес розробки та впровадження технологій здійснюється багато у чому інтуїтивно, без створення адекватних моделей інформаційного середовища й одержання точних кількісних, у тому числі і вартісних, оцінок інформаційних потоків. Моделі інформаційних потоків можна згрупувати у два основних класи: матричні моделі та моделі на основі графів і мереж. При цьому, залежно від мети аналізу та специфіки галузі, види моделей орієнтовані на різні аспекти інформаційних потоків.

Аналіз інформаційних потоків будується на системі інтелектуального аналізу даних (Data mining), методики якого широко застосовують для глибинного дослідження інформації, яка накопичується протягом діяльності підприємства. Проведення аналізу завершується складанням звіту про його результати. На цьому етапі звітність підприємств сама є частиною інформаційного забезпечення, тобто носієм інформації. Але з накопиченням все більшого обсягу інформаційних потоків та поглибленням і інтелектуалізацією їхнього аналізу виникає потреба у спеціальній звітності, яка б відображала рух інформаційних потоків та забезпеченість інформацією у цілому. Ще одним важливим аспектом є визначання й аналіз вартісної характеристики інформаційних потоків. Сучасне значення інформації має на увазі її ресурсне підґрунтя, що вимагає визначення витрат на інформаційне забезпечення та його дохідність. З точки зору бухгалтерського обліку такі витрати відносять до адміністративних і відображають у звіті про фінансові результати, але ні їхня сутність, ні вартісні показники не розшифровуються. Тому доцільним є використання поняття «інформаційні витрати», яке б

розшифровувалося у примітках до звітності підприємства та розглядалося у динаміці за звітними періодами.

Розвиток інформаційних технологій призвів до того, що інформація стала невід'ємною частиною діяльності підприємств. Інформація стає одночасно і ресурсом, і засобом виробництва. Чим більше зростає роль інформаційного забезпечення, тим більш важливою стає проблема правильного та своєчасного аналізу отриманої інформації.

4.2. Аналіз матеріальних потоків на підприємстві

Матеріальні потоки на підприємстві утворюються в результаті транспортування, складування і виконання інших матеріальних операцій із сировиною, напівфабрикатами і готовими виробами – починаючи від первинного джерела сировини до кінцевого споживача.



Потік *– це сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле, існує як процес на деякому часовому інтервалі і вимірюється в абсолютних одиницях за певний період часу.*

Поняття матеріального потоку узагальнює безперервність зміни і переміщення продуктів праці в сфері обігу і виробництва.



Матеріальний потік *– це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються на часовому інтервалі в процесі застосування до них різних логістичних операцій.*

Матеріальні потоки можуть відбуватися як усередині одного підприємства, так і між різними підприємствами. При цьому кожному матеріальному потоку відповідає деякий інформаційний потік, який у тимчасовому і просторовому аспектах може не збігатися з матеріальним.

Матеріальні потоки можуть перебувати у двох протилежних станах: динамічному і статистичному. У тих випадках, коли матеріальні потоки розглядаються не в часовому інтервалі, а у визначений момент часу, вони утворюють матеріальні запаси.

Форма існування матеріального потоку обумовлена самим визначенням і проявляється в матеріально-речовинних утвореннях, які можуть змінюватися залежно від етапу просування. Так, щодо підприємства матеріальний потік на етапі забезпечення виробничих процесів матеріальними ресурсами постає у вигляді потоку сировини, основних та допоміжних матеріалів, комплектуючих та незавершеного виробництва. На етапі виробництва – у вигляді напівфабрикатів. На етапі розподілу і збуту – у вигляді готової продукції, запасних частин для продукції, яку використовують споживачі, тощо.

Сукупність ресурсів одного найменування, які знаходяться протягом всього шляху від конкретного джерела виробництва до моменту споживання, утворює елементарний матеріальний потік. Множина елементарних потоків, що формуються на підприємстві, складає інтегральний (загальний) матеріальний потік, який забезпечує нормальне функціонування підприємства.

Матеріальні потоки характеризуються кількісними і якісними показниками. Основними з них є напруженість і потужність матеріального потоку.

Між цими показниками, як правило, спостерігається обернена залежність. На них прямий вплив здійснюють обсяг (маса), час і форми постачань.



Напруженість матеріального потоку *– це інтенсивність переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції, а* ***потужність матеріального потоку*** *– це обсяги продукції, які переміщуються за одиницю часу. Тому потік має розмірність «обсяг/одиниця часу».*

Наприклад, під час транзитного постачання підприємству великих обсягів сировини або продукції матеріальний потік може

мати велику потужність, але через довготривалу періодичність напруженість логістичного ланцюга може бути невеликою. І, навпаки, під час організації постачань за методом «точно у термін» обсяги переміщуваних вантажів можуть бути незначними, отже, матеріальний потік невеликим, але самі постачання частими, що робить такий логістичний ланцюг і відповідно матеріальний потік досить напруженими.

Крім перерахованих, на потужність і напруженість впливають також інші фактори. Так, у сфері виробництва ці показники залежать, в першу чергу, від форми виробництва, технології виконання логістичних операцій, рівня механізації й автоматизації робіт та ін. Велике значення має також вид продукції, її призначення. Якщо її використовують на підприємствах сфери виробництва, то матеріальні потоки будуть, як правило, більш потужними за обсягом, але менш напруженими за формою постачань. Інша ситуація спостерігається під час управління матеріальними потоками, які за змістом складаються з продукції споживчого призначення. У такому випадку відносно часті постачання порівняно великій кількості споживачів роблять канал матеріального потоку менш потужним, але більш напруженим.

Впливає на потужність і напруженість матеріальних потоків також вид транспортних засобів, відстань транспортування та інші фактори.

Показники потужності та напруженості матеріальних потоків прямо залежать від стану інфраструктури суб'єкта господарювання, обраної логістичної системи з управління процесами виробництва і обігу, від стратегії підприємства тощо.

Крім перерахованих, матеріальні потоки можна охарактеризувати такими ознаками: номенклатурою продукції, початковими, кінцевими і проміжними пунктами переміщення вантажу, наявністю і величиною запасів у цих пунктах, способом переміщення.

Розмірність матеріального потоку являє собою дріб, в чисельнику якого вказана одиниця виміру вантажу (штуки, тонни та ін.), а в знаменнику – одиниця виміру часу (доби, місяць, рік та ін. – наприклад, тонн/добу).

Вивчення матеріальних потоків є основою для оптимізації технологічних процесів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування і збуту продукції, раціоналізації документообігу, проектування виробничих, складських і допоміжних приміщень, створення високоефективної комунікаційної інфраструктури та організаційних структур управління.

Одним із найбільш поширених методів, які застосовуються в контролінгу матеріальних потоків, є *АВС-аналіз.* В основі цього методу лежить закон В. Парето: на 80 % витрат припадає 20 % матеріалів, які потребують особливої уваги.

Сутність АВС-аналізу полягає в розподілі всіх видів матеріалів на три групи:

– клас (група) А – найбільш дорогі види матеріалів (20 %, на які припадає 80 % витрат);

– клас (група) В – матеріали, на які припадає 15 % витрат;

– клас (група) С – матеріали, вартість яких становить 5 % усіх витрат на створення матеріальних запасів.

Класифікація матеріалів на три групи відбувається в декілька етапів: 1) формується перелік матеріалів з позначенням їхньої ціни, кількості та вартості; 2) складається перелік матеріалів у порядку збільшення їхньої вартості; 3) формуються АВС-класи (групи) матеріалів.

Результати АВС-аналізу можуть бути зображені графічно. На осі *x* відкладають значення першого критерію – частка найменувань матеріалів від загальної їхньої кількості. На осі *y* відкладають значення другого критерію – відсоток від річного обігу, відсоток від загального прибутку тощо.

У разі використання АВС-аналізу для класифікації матеріалів матеріали можуть бути подані у вигляді графіка (рис. 4.1).

Крім того, слід зазначити, що матеріали класу (групи) А заслуговують на підвищений контроль, оскільки відсоток вартості в загальній їхній вартості матеріалів високий; матеріали класу (групи) В потребують уваги лише зрідка, а керуванню запасами матеріалів групи С не варто надавати занадто багато сил і часу. Саме така політика допоможе підприємству оптимізувати свої витрати на створення матеріальних запасів, а також найбільш

ефективно використовувати час і зусилля своїх співробітників, що працюють у сфері управління матеріальними потоками.

За допомогою АВС-аналізу можна концентрувати увагу й зусилля на тих напрямах, де очікується максимальна віддача, тому він широко застосовується не тільки для дослідження матеріальних потоків, а й у контролі дебіторської заборгованості, виробленні товарної стратегії. Ще одна сфера його застосування – аналіз інформаційних потоків.

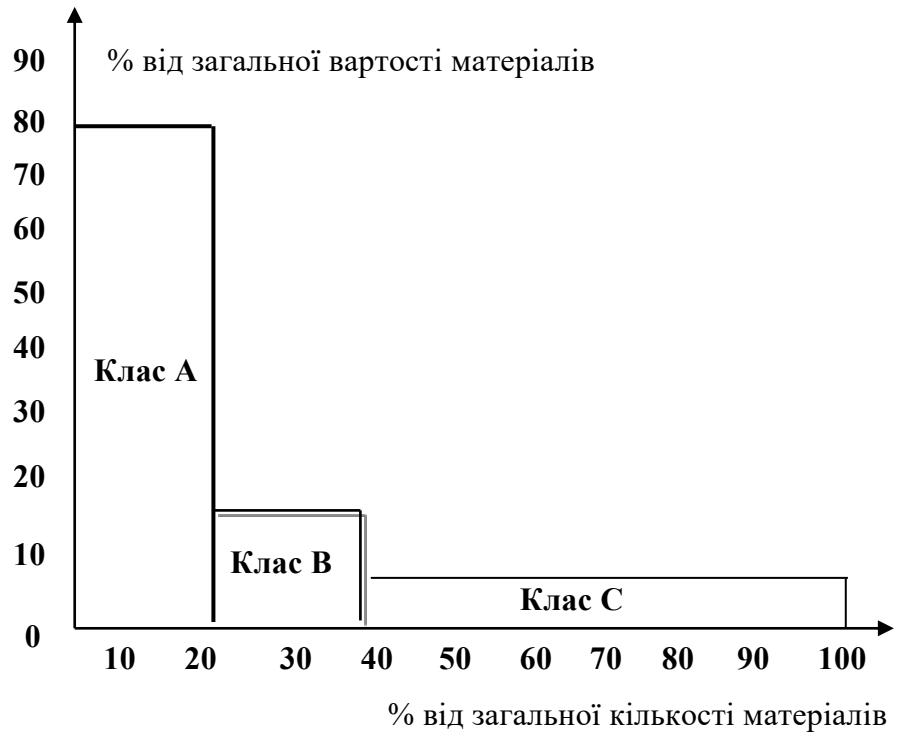


Рис. 4.1. Графік АВС-аналізу матеріальних потоків під приємства

Найбільш часто АВС-аналіз застосовують у сфері матеріально-технічного забезпечення. Він використовується для оцінки постачальників і постачальницької сировини, матеріалів, напівфабрикатів, а також для оцінки запасів.

Кількість і вартість сировини, матеріалів чи напівфабрикатів розглядається в розрізі постачальників. Йдеться про виділення А, В, С – сировини і А, В, С – постачальників. З найбільш важливими для підприємства постачальниками, які, як правило, виробляють А – сировину, робота повинна відбуватися інакше, ніж з постача-

льниками, які виготовляють тільки С – сировину. За рахунок концентрації зусиль на А – постачальниках і А – сировині на підприємстві відбувається значна економія часу співробітників відділу матеріально-технічного забезпечення. Управління поставками матеріалів і напівфабрикатів також повинне орієнтуватися на економічну значимість окремих видів матеріалів або напівфабрикатів для підприємства.

У сфері управління запасами Д. Фогарті, Дж Блекстоун і Т. Хофман виділяють такі критерії важливості окремих видів матеріалів, за якими може здійснюватися ранжування на групи: річний обсяг використання номенклатурних позицій у вартісному вираженні; ціна одиниці номенклатурної позиції; дефіцитність номенклатурної позиції; доступність ресурсів для виробництва номенклатурної позиції; довжина циклу номенклатурної продукції; вимоги до зберігання (спеціальні вимоги температурного режиму, рівень вологості повітря тощо); ризик крадіжки; строк зберігання; витрати, що виникають внаслідок відсутності номенклатурної позиції на складі у конкретний момент часу тощо.

Після присвоєння кожній номенклатурній позиції певної групи (класу) для кожної з них формуються відмінні методики управління і контролю запасів (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Правила ранжування запасів на групи за методом АВС-аналізу

Група (клас)	Правила ранжування
Клас А	– постійна оцінка прогнозу та методу прогнозування (чим дорожче і дефіцитніше номенклатурна позиція, тим дорожче для підприємства обходяться помилки в прогнозах); – постійний (наприклад, щомісячний) циклічний підрахунок обсягів запасів з жорсткими допусками; – щоденне оновлення інформації в базі даних; – постійний (частий) перегляд потреб попиту, розміру партій, страхового запасу, який зазвичай формується для відносно невеликих розмірів замовлень (партій); – ретельне відстеження та скорочення тривалості циклу (чим коротша довжина циклу, тим нижча потреба в оборотних коштах)

Клас В	– застосовуються ті ж правила, що і до номенклатурних позицій класу А, але не так часто і з великими прийнятними допусками
Клас С	– вироби повинні бути в наявності (запасів виробів класу С може бути більше ніж потрібно, але не повинно бути менше ніж необхідно); – проста фіксація даних або відсутність такої фіксації в базах даних, для контролю запасів використовується процедура періодичного огляду; – великі розміри партій (замовлень) і великий страховий запас; – зберігання на території з легким доступом для персоналу; – нечастий підрахунок запасів (наприклад, раз на рік) з великими прийнятними допусками (наприклад, зважування замість підрахунку)

АВС-аналіз з великим успіхом може бути застосований у сфері маркетингу та збуту для більш детального вивчення груп продуктів і груп клієнтів. У сфері маркетингу та збуту інтерес становлять замовлення, що надходять, і продукція, яка продається. Тому за допомогою АВС-аналізу можна визначити ті види продуктів, які не тільки користуються підвищеним попитом, але й приносять найбільшу виручку. Іншими словами – 20 % номенклатури випущених виробів забезпечують близько 80 % доходу підприємства. Це зовсім не означає, що решта 80 % не потрібні і можна припинити їхній випуск. АВС-аналіз показує, які види продукції перебувають на піку свого життєвого циклу.

Згідно з правилом Парето 20 % усіх клієнтів формують близько 80 % обороту. Виходячи з цього можна зробити висновок, що не всі клієнти однаково важливі для підприємства.

На виробництві за допомогою АВС-аналізу може бути проведено дослідження витрат за економічними елементами, місцем їхнього виникнення, об’єктом калькулювання, а також якості продукції і причин виникнення браку. У сфері виробництва найбільший інтерес становлять постійні витрати і місця їхнього виникнення. АВС-аналіз визначає ті витрати, які дають найбільший економічний ефект. Тоді ці витрати ні в якому разі не можуть бути скорочені,

оскільки саме ці 20 % постійних витрат забезпечують 80 % фінансового результату діяльності підприємства.

Якщо аналіз АВС дозволяє класифікувати асортиментні позиції продукції за їхньою вартістю, то принцип диференціації асортименту в процесі аналізу XYZ дещо інший – тут весь асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування: група X, група Y, група Z.

У групу X включають товари, попит на які рівномірний або має незначні коливання. Обсяг реалізації товарів, які входять у цю групу, добре передбачуваний.

До групи Y включають товари, які споживаються в обсягах, які мають значні коливання. Можливості прогнозування попиту за товарами групи Y – середні.

До групи Z включають товари, попит на які виникає лише епізодично. Прогнозувати обсяги реалізації товарів групи Z складно.

Загальний алгоритм проведення аналізу XYZ має такий вигляд:

1) визначення коефіцієнта варіації за окремими асортиментними позиціями та групування об’єктів управління у порядку зростання коефіцієнта варіації;

2) побудова кривої XYZ, яка здійснюється у прямокутних координатах, де по горизонталі відкладають позиції асортименту в порядку зростання коефіцієнта варіації попиту, виражені у відсотках до загальної кількості позицій асортименту).

Результатом спільного проведення аналізу АВС і XYZ є матриця, яка складається з дев’яти різних класів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Комбінація АВС і XYZ – аналізів асортиментних позицій підприємства

	A	**B**	**C**
X-матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання	Високий ступінь надійності прогнозу споживання

Y-матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання	Середній ступінь надійності прогнозу споживання
Z-матеріал	Висока споживча вартість	Середня споживча вартість	Низька споживча вартість
	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання	Низький ступінь надійності прогнозу споживання

Поєднання даних про співвідношення кількості та вартості АВС – аналіз з даними про співвідношення кількості та структури споживання та XYZ-аналіз дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи постачання в цілому і управління запасами зокрема.

4.3. Експертна діагностика фінансового стану підприємства

Діяльність кожного господарюючого суб'єкта в сучасних економічних умовах є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його функціонування.

Основним інструментом дослідження внутрішнього потенціалу підприємства є фінансовий аналіз.



Фінансовий аналіз *являє собою метод оцінки ретроспективного (минулого) і перспективного (майбутнього) фінансового стану господарюючого суб'єкта на основі вивчення залежності і динаміки показників фінансової інформації.*

Для проведення фінансового аналізу використовують різноманітні джерела інформації, серед яких основними є стандартні форми квартальної та річної фінансової звітності, а саме:

– баланс підприємства (форма № 1);

– звіт про фінансові результати (форма № 2);

– звіт про рух грошових коштів (форма № 3);

– звіт про власний капітал (форма № 4);

– примітки до річної фінансової звітності (форма № 5, № 6).

Для оцінки бізнесово-фінансової діяльності підприємства використовують такі групи показників:

І. Показники рентабельності:

1. Загальний рівень рентабельності підприємства ($R_{заг}$). Цей показник демонструє загальну ефективність діяльності підприємства. Найбільш доцільним вираженням загального рівня рентабельності є відношення валового (чистого) прибутку ($П_{В(Ч)}$) до суми вартості основних виробничих засобів ($В_{ОВЗ}$) і нормованих оборотних засобів ($В_{НОЗ}$):

$$R_{заг}=\frac{П_{В(Ч)}}{В_{ОВЗ}+В_{НОЗ}}*100\ \%. \qquad (4.1)$$

Цей показник рентабельності показує, наскільки раціонально використовують матеріальні ресурси підприємства.

2. Рентабельність виробничих засобів ($R_{ОВЗ}$) ще називають рентабельністю виробництва, що не зовсім вдало, оскільки у формуванні прибутку беруть участь усі види діяльності підприємства, зокрема і ті, які були пов'язані з його основними виробничими засобами:

$$R_{ОВФ}=\frac{П_{В(Ч)}}{В_{ОВЗ}}*100\ \%. \qquad (4.2)$$

3. Рентабельність сукупних активів ($R_А$) характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства:

$$R_А=\frac{П_{В(Ч)}}{А_П}*100\ \%, \qquad (4.3)$$

де $А_П$ – поточні активи балансу підприємства.

4. Рентабельність власного (акціонерного) капіталу ($R_{ВК}$) показує ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$R_{ВК}=\frac{П_Ч}{ВК}*100\%, \qquad (4.4)$$

де $П_ч$ – чистий прибуток підприємства за вирахуванням оплати відсотків за кредит;

ВК – сума власного капіталу.

Величину власного капіталу беруть за даними балансу. Вона дорівнює сумі активів за вирахуванням усіх боргових зобов'язань. Цей показник цікавить передусім акціонерів, оскільки він визначає верхню межу дивідендів.

5. Рентабельність продукції ($R_П$) характеризує ефективність витрат на виробництво і збут продукції і обчислюється за формулою:

$$R_П = \frac{П_{В(Ч)}}{С / В_п} * 100\ \%, \qquad (4.5)$$

де $С/В_п$ – повна собівартість товарної реалізованої продукції,

або за формулою:

$$R_П = \frac{П_{В(Ч)}}{Q} * 100\ \%, \qquad (4.6)$$

де Q – обсяг реалізованої продукції у вартісному вимірі.

II. Показники ліквідності та платоспроможності:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($К_{ЗЛ}$) характеризується відношенням поточних активів ($А_п$) (запаси і витрати, грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи) до загальної суми короткострокових зобов'язань ($З_{ПЗ}$):

$$К_{ЗЛ} = \frac{А_п}{З_{ПЗ}}. \qquad (4.7)$$

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{АЛ}$) розраховується відношенням швидколіквідних активів ($А_{шл}$) до поточних зобов'язань ($З_{ПЗ}$):

$$К_{АЛ} = \frac{А_{ШЛ}}{З_{ПЗ}}. \qquad (4.8)$$

Коефіцієнт визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності ($К_{ПЛ}$) розраховується відношенням суми ліквідних активів ($А_Л$), дебіторської заборгованості ($З_Д$) і вартості векселів ($В_В$) до поточних зобов'язань ($З_{ПЗ}$):

$$К_{ПЛ} = \frac{А_Л + З_Д + В_В}{З_{ПЗ}}. \qquad (4.9)$$

Результат коефіцієнта має бути приблизно в тих же межах, що й коефіцієнт платоспроможності.

4. Коефіцієнт платоспроможності ($К_{ПС}$) фіксує частку власного капіталу підприємства (ВК) в загальних зобов'язаннях ($З_З$), розраховується за формулою:

$$К_{ПС} = \frac{ВК}{З_З}, \quad (4.10)$$

оптимальним вважається співвідношення 2:1.

ІІІ. Показники фінансової стійкості характеризують інвестиційну незалежність підприємства від зовнішніх джерел.

1. Коефіцієнт фінансової стійкості ($К_{ФС}$) обчислюється співвідношенням суми джерел власних коштів ($К_в$) та забезпечення майбутніх витрат платежів (ЗМВП) до валюти балансу (ВБ):

$$К_{ФС} = \frac{К_В + ЗМВП}{ВБ}. \quad (4.11)$$

2. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($К_{фнз}$) обчислюється відношенням загальної суми власного капіталу (ВК) до загальної величини балансових коштів (ВБ):

$$К_{фнз} = \frac{ВК}{ВБ}. \quad (4.12)$$

Вважається, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати величини власних джерел фінансування.

3. Коефіцієнт мобільності ($К_{МОБ}$) обчислюється співвідношенням фактичної наявності власних оборотних коштів ($ОК_в$) до джерел власних коштів ($К_в$):

$$К_{МОБ} = \frac{ОК_В}{К_В}. \quad (4.13)$$

4. Коефіцієнт ділової активності ($К_{д.ак.}$) визначається співвідношенням обсягу реалізованої продукції (РП) до валюти балансу (ВБ):

$$К_{д.ак.} = \frac{РП}{ВБ}. \quad (4.14)$$

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

5. Коефіцієнт залучення довгострокових позичкових коштів ($К_{ЗПК}$) обчислюється відношенням довгострокових кредитів ($К_{дс}$) до загального обсягу власних та прирівняних до них коштів ($К_{вп}$):

$$К_{ЗПК} = \frac{К_{ДС}}{К_{ВП}}. \qquad (4.15)$$

Світова практика господарювання визнає бізнесову діяльність достатньо ефективною, коли частка позичкових коштів не перевищує 1/3 власного акціонерного капіталу.

6. Коефіцієнт покриття платежів з фіксованими термінами виплат ($К_{пп}$) фактично відображає розмір річних платежів підприємства, пов'язаних з його довгостроковими зобов'язаннями, і визначається відношенням валового прибутку ($П_в$) до суми довгострокових пасивів ($П_{дс}$):

$$К_{пп} = \frac{П_в}{П_{дс}}. \qquad (4.16)$$

Фінансовий стан підприємства вважається нормальним, якщо значення коефіцієнта перебуває в межах 1,5 – 2.

IV. Показники стану акціонерного капіталу використовуються у випадках, коли підприємство функціонує у корпоративній формі.

1. Прибутковість акції ($М_а$) характеризує відношення чистого прибутку ($П_ч$) до загальної кількості акцій, які придбані акціонерами цього підприємства ($Н_а$):

$$М_а = \frac{П_ч}{Н_а}. \qquad (4.17)$$

2. Співвідношення ціни і дохідності акції ($К_{ц/д}$) обчислюється відношенням продажної ринкової ціни однієї акції ($Ц_{ра}$) до прибутковості акції в абсолютному вартісному вираженні ($М_а$):

$$К_{ц/д} = \frac{Ц_{ра}}{М_а}. \qquad (4.18)$$

Співвідношення ринкової та балансової ціни звичайних акцій (ціновий коефіцієнт акцій) може коливатися у межах від 0,5 до 3.

Практика використання окремих показників не виправдовує себе в умовах ринкової економіки. Окремі показники обмежені в можливості відображення потрібної інформації, особливо внаслідок можливості багатозначної або неадекватної їхньої інтерпретації. Для більш якісного контролю і управління підприємством у

країнах з розвиненою ринковою економікою використовують орієнтовані на ціль збалансовані системи показників, в яких наглядно представлені важливі цільові величини у взаємозв'язку з факторами впливу, виходячи з яких, можна інтерпретувати ці цільові показники. Система показників дозволяє уникнути багатозначної інтерпретації окремих показників і врахувати взаємозв'язки між елементами системи. Чим більше підприємство, тим важливіше мати об'єктивну систематизовану інформацію про його внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування.

У світовій економічній практиці використовувати показники, що об'єднані в певну систему, першими запропонували спеціалісти американської компанії «Дюпон», на честь якої назвали розроблену систему показників. Вона була призначена в основному для зовнішнього аналізу фінансово-економічних даних функціонування підприємства. Запропонована модель вперше пов'язувала декілька показників у вигляді трикутної фігури. На вершині розташовується коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу (ROA) як результуючий показник, що характеризує віддачу від коштів, інвестованих у діяльність фірми, а в основі – факторні показники – рентабельність продажів (ROS) і оборотність активів (TAT). У подальшому ця модель була модифікована таким чином, що як результуючий показник став використовуватись коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), а факторами, вплив яких аналізувався, виступають параметри, що характеризують стан операційної та фінансової діяльності підприємства.

Багатофакторна модель Дюпон може бути відображена у такому вигляді:

$$ROE = ROS \times TAT \times EM, \qquad (4.19)$$

де ROE (Return of Equity) – коефіцієнт рентабельності власного капіталу;

– ROS (Return of sales) – коефіцієнт рентабельності продажу, який розраховується за формулою:

$$ROS = \frac{NP}{SAL}, \qquad (4.20)$$

де NP (Net perfect) – чистий прибуток; SAL (sales) – виручка від реалізації;

– TAT (Total assets turnover) коефіцієнт оборотності активів, який розраховується за формулою:

$$TAT = \frac{SAL}{\overline{A}}, \quad (4.21)$$

де A (Assets) – середньорічна вартість активів;

– EM (Equity Multiplier) – мультиплікатор власного капіталу, який розраховується за формулою:

$$EM = \frac{\overline{A}}{\overline{E}}, \quad (4.22)$$

Побудована у такий спосіб модель компанії «Дюпон» виконувала кілька завдань – виявити фактори, що визначають ефективність бізнесу, оцінити тенденції змін і ступінь впливу кожного з цих факторів, дати порівняльну оцінку ризиків та результатів від інвестування у компанію.

Останнє завдання значною мірою визначило вибір коефіцієнта рентабельності власного капіталу як результуючого показника, оскільки його значення є найважливішим для акціонерів. Як свідчить модель, рентабельність власного капіталу залежить від трьох чинників: рентабельності продажів, оборотності активів і структури капіталу підприємства. Вони певним чином узагальнюють усі аспекти фінансово-господарської діяльності організації. Коефіцієнт рентабельності продажів відображає фінансовий результат за певний період, коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання майна підприємства, а мультиплікатор власного капіталу – структуру джерел формування господарських засобів.

Слід зазначити, що модель факторного аналізу компанії Дюпон до середини минулого століття не мала широкого розповсюдження. Справжнє визнання до неї прийшло у 50-ті роки XX-го сторіччя і до 70-х років модель компанії Дюпон була домінуючим інструментом корпоративного фінансового аналізу. Свою популярність, на думку багатьох фахівців, вона зберігає і сьогодні. Про це свідчать численні інтерпретації моделі, спроби виділити додаткові фактори для поглиблення аналізу.

4.4. Методи аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку

Діагностику витрат і прибутку підприємства, а також пошук найбільш вигідних комбінацій між питомими змінними витратами (на одиницю продукції), постійними витратами, ціною і обсягом продажу здійснюють за допомогою операційного аналізу.



В основі операційного аналізу, який ще називається аналізом «витрати – обсяг – прибуток», *є вивчення залежності фінансових результатів бізнесу від витрат і обсягів збуту продукції.*

Операційний аналіз часто називають аналізом беззбитковості, тому що його використання дає можливість розрахувати такий обсяг продажу (у натуральному чи вартісному виразі), за якого прибутки збігаються з витратами. Цей обсяг характеризує точку беззбитковості, тобто критичну точку обсягів продажу, менші від якої призводять до збитків, а вищі – забезпечують прибуток.



Точка беззбитковості (V* у натуральних одиницях) *– це обсяг випуску, за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто обсяг виробництва, за якого виручка від реалізації дорівнює сумарним витратам. Визначається за формулою:*

$$V^* = \frac{B_{const}}{(p-v)}, \tag{4.23}$$

де B_{const} – сума постійних витрат; p – ціна за одиницю продукції, v – змінні витрати на одиницю продукції.

На основі цього аналізу можна розрахувати деякі аналітичні показники: маржинальний прибуток; точку закриття підприємства та силу операційного важеля. Так, маржинальний прибуток (ПМ) – це різниця між виручкою та змінними витратами, яка розраховується за формулою:

$$ПМ = ВР – V, \tag{4.24}$$

де ВР – виручка від реалізації, V – сума змінних витрат.

Маржинальний прибуток можна розрахувати не тільки на весь обсяг продукції, а і на одиницю кожного виду, що дасть можливість показати приріст прибутку від випуску кожної додаткової одиниці продукції.

$$П_М = p - v, \qquad (4.25)$$

де $П_М$ – маржинальний прибуток на одиницю продукції певного виду.

Графічне зображення аналізу беззбитковості зображено на рис. 4.2.

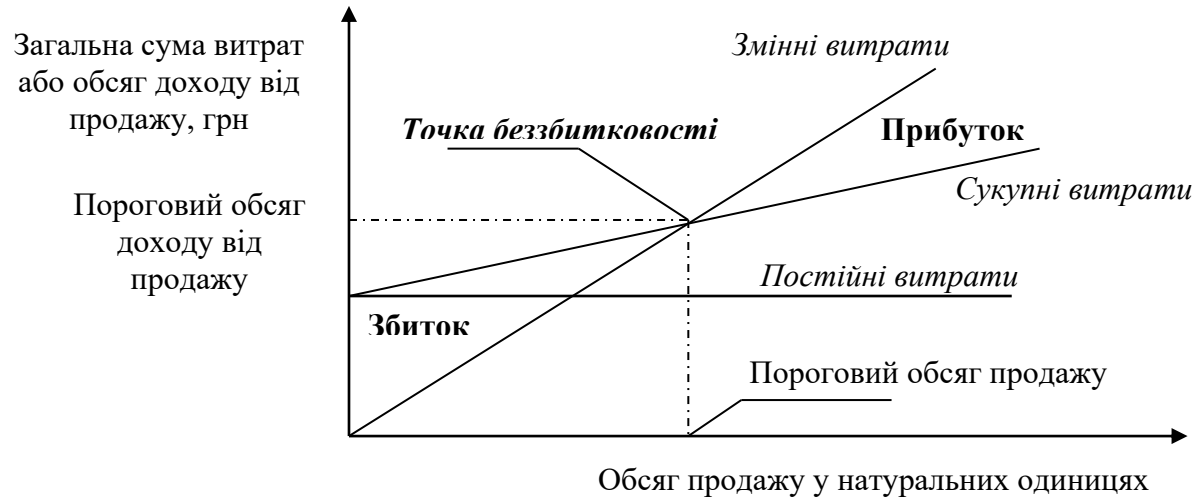


Рис. 4.2. Схема побудови точки беззбитковості підприємства

Точку беззбитковості часто називають порогом рентабельності. Падіння попиту на продукцію легше перенести фірмі з низьким порогом рентабельності. Зниження порогу рентабельності можна забезпечити за рахунок зменшення постійних витрат чи зростання маржинального прибутку. Поріг рентабельності (ПР) розраховується за формулою:

$$ПР = B_{const}/КПМ, \qquad (4.26)$$

де КДМ – коефіцієнт маржинального доходу, який визначається як:

$$КДМ = ПМ/ВР. \qquad (4.27)$$

Важливим напрямом аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» є аналіз чутливості прибутку до зміни інших параметрів діяльності.



Аналіз чутливості *– це визначення впливу на прибуток зміни витрат, ціни та обсягу продажу.*

Взаємозв'язок між витратами, обсягом діяльності та прибутком формує основну модель фінансової діяльності суб'єкта господарювання. За його допомогою можна дістати відповіді на такі питання:

– який прибуток отримає підприємство за певного обсягу діяльності;

– скільки продукції необхідно реалізувати для отримання запланованої величини прибутку;

– який має бути обсяг діяльності для покриття всіх витрат і отримання прибутку;

– яку величину витрат за існуючого обсягу продажу може дозволити підприємство, щоб не потрапити в зону збитків тощо.

Отже, можна вважати, що призначення цього аналізу полягає у визначенні певних показників (витрат, обсягу реалізації, прибутку) при заданих параметрах інших показників.

Отриманню прибутку та його максимізації сприяють різноманітні поточні управлінські рішення (наприклад, прийняття нового замовлення, припинення випуску певної продукції, оптимізація структури випуску, визначення мінімально можливої ціни реалізації тощо). Вони передбачають здійснення аналізу витрат за певним обраним напрямом дій. Тому розуміння залежності між витратами, обсягом діяльності та прибутком є необхідною умовою для планування майбутніх операцій підприємства і прийняття управлінських рішень на короткострокову перспективу. Завдання керівництва полягає в тому, щоб здійснювати управління кожним чинником, який впливає на прибуток, для збільшення рентабельності підприємства в цілому.

Зазначимо, що аналіз «витрати – обсяг – прибуток» дещо спрощує реальну картину бізнесу. Тому необхідно звернути увагу на ряд припущень, які покладені в основу цього аналізу і обмежують сферу його застосування:

– ціна реалізації продукції не залежить від обсягу її продажу;

– всі витрати підприємства слід розглядати як змінні або як постійні;

– протягом періоду, що аналізується, поведінку витрат та доходів можна описати лінійною функцією (змінні витрати прямо залежать від обсягів діяльності підприємства, а постійні витрати залишаються незмінними);

– єдиним чинником, що впливає на витрати та доходи, є обсяг продажу;

– обсяги виробництва та продажу однакові;

– підприємство виготовляє і реалізує один вид продукції або в нього стабільна номенклатура випуску.

Якщо одне або більше припущень не дотримуються, то застосування такого інструменту аналізу може призвести до некоректних результатів, і, як наслідок, прийняття на їхній основі неправильних рішень.

Для визначення впливу на прибуток зміни обсягу продажу можна використовувати такі показники, як: *коефіцієнт маржинального доходу, запас міцності та операційний важіль.*



Визначення впливу зміни обсягу продажу на прибуток за допомогою ***коефіцієнта маржинального доходу****: зміна прибутку = зміна обсягу продажу × коефіцієнт маржинального доходу.*

Для визначення впливу на прибуток зміни обсягу продажу можна використати запас міцності.



Запас міцності – *це величина, на яку фактичний (або плановий) обсяг продаж перевищує беззбитковий обсяг продажу.*

Запас міцності визначається як різниця між обсягом продажу і точкою беззбитковості. Показник запасу міцності можна також використати для визначення суми операційного прибутку. Поряд з абсолютним значенням показника запасу міцності використовують коефіцієнт запасу міцності. *Коефіцієнт запасу міцності* – співвідношення запасу міцності та фактичного (або запланованого) обсягу продажу: *коефіцієнт запасу міцності = запас міцності / продаж.*

Коефіцієнт запасу міцності є вимірником ризику нерентабельної роботи підприємства. Чим більше значення має цей коефіцієнт, тим менша ймовірність того, що підприємство зазнає збитку у разі зменшення обсягу продажу.

Структура витрат – це співвідношення постійних та змінних витрат підприємства. Більша питома вага постійних витрат у структурі витрат компанії забезпечує більший вплив на прибуток за зміни обсягу продажу. Міру використання постійних витрат у структурі витрат компанії називають *операційним важелем.*



Операційний важіль *– співвідношення постійних і змінних витрат, що забезпечує більший відсоток зростання прибутку, ніж відповідний відсоток зростання обсягу продажу.*

Тому операційний важіль більший у підприємств, які мають більшу питому вагу постійних витрат і, як результат, більший коефіцієнт маржинального доходу. Кількісним показником операційного важеля є його фактор, що обчислюється за формулою:

$$\text{ФОВ} = \frac{\text{МД}}{\text{П}}, \qquad (4.28)$$

де ФОВ – фактор операційного важеля, МД – маржинальний дохід, П – прибуток.

Фактор операційного важеля визначає відсоток зміни прибутку за певного відсотка зміни обсягу продажу: *відсоток зміни обсягу продажу × фактор операційного важеля = відсоток зміни прибутку.*

Коефіцієнт маржинального доходу, запас міцності, операційний важіль – важливі індикатори реагування прибутку на зміну обсягу продаж. Проте вони не дають відповіді на питання: як зміниться прибуток у разі зміни витрат, ціни та/або обсягу. Комбінований вплив зміни витрат, ціни та обсягу продажу на прибуток підприємства можна визначити шляхом: *порівняльного звіту про прибуток; диференціального аналізу; маржинального аналізу.*

Витрати мають властивість поводитися по-різному, вони діють під впливом певних подій та операцій, що мають місце в процесі господарської діяльності підприємства. Взаємозв’язок між витратами та результатами є надзвичайно важливим, оскільки це

дозволяє передбачити майбутні релевантні витрати, що необхідно для прийняття управлінських рішень. Цей взаємозв'язок можна відобразити за допомогою функції витрат, яку можна у спрощеному вигляді зобразити таким чином:

$$Y = a + bx, \qquad (4.29)$$

де Y – загальні витрати; a – загальні постійні витрати (Fixed costs); b – змінні витрати (Variable costs); x – значення фактора витрат (Cost Driver) – діяльність, яка здійснює вплив на витрати.

Ця функція витрат полегшує передбачення витрат, тобто прогнозування майбутніх витрат для різних умов діяльності.

Найефективнішими способами вивчення *поведінки витрат (Cost Behavior)* – характеру реагування витрат на зміни в діяльності підприємства – є технологічний аналіз, метод вищої–нижчої точки, метод аналізу облікових даних.

Технологічний аналіз (інженерний метод) – це системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності. Такий аналіз потребує детального вивчення всіх операцій, їхньої доцільності, визначення необхідних операцій, потреби в ресурсах та оцінки адекватності їхнього використання. Це своєрідний функціонально-вартісний аналіз діяльності. Перевагою такого аналізу є те, що він орієнтований на майбутні операції, а не на вивчення минулої діяльності. Проте він потребує значних витрат часу і коштів.

Метод вищої-нижчої точки (метод абсолютного приросту) передбачає визначення функцій витрат на основі припущення, що змінні витрати – це різниця між загальними витратами при найвищому та найнижчому рівнях діяльності. Найвищий рівень діяльності відповідає найбільшому випуску, найнижчий рівень діяльності визначається найменшим випуском. Під час побудови графіка проводиться лінія функції витрат через вищу і нижчу точки графіка, ігноруючи всі інші. Проте якщо інші точки не мають тісного взаємозв'язку з вищою та нижчою точками, то функція витрат не відображатиме реальної залежності між витратами та їхнім фактором. Такий метод є найбільш простим і він досить розповсюджений за кордоном.

Метод аналізу облікових даних – це метод визначення функції витрат шляхом розподілу на змінні і постійні щодо відповідного чинника на підставі вивчення рахунків бухгалтерського обліку. Проводиться спеціалістом на основі інтуїції, досвіду та спостереження за динамікою витрат минулих періодів. Перевагою цього методу є його простота та зрозумілість, а також можливість розрахунку функцій усіх витрат підприємства. Недоліки методу – повна суб'єктивність та суттєві відмінності між майбутніми та минулими умовами діяльності.

4.5. Оцінка якості системи управління підприємством

Умовою ефективного функціонування будь-якого промислового підприємства й основою його стрімкого розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня ефективності. Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу та значущості підприємства в умовах економіки залежать від наявності надійної системи управління.



*Під **ефективністю системи управління** слід розуміти результат її функціонування, що забезпечує підприємству в умовах конкуренції досягнення поставлених цілей за найменших витрат на управління.*

Виходячи з цього визначення аналіз економічної ефективності припускає обчислення абсолютної і порівняльної ефективності витрат виробництва. Абсолютна ефективність, що розраховується з кожного аналізованого об'єкта, характеризує загальну величину ефекту, який отримується в результаті вдосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність дає можливість визначити переваги одного варіанта порівняно з іншим, а також ступінь наближення вибраного варіанта до оптимального.

У найбільш загальному вигляді ефективністю системи управління є відношення ефекту, отриманого в результаті її вдосконалення, до виробничих витрат. Тому основним завданням економічного аналізу на підприємствах є виявлення ефекту, який повинен визначатися перш за все тим, в якому ступені система управління

виробництвом сприяє досягненню головних цілей підприємства. У зв'язку з цим результати вдосконалення системи управління виробництвом повинні знаходити відображення в економії всіх видів ресурсів, підвищенні якості продукції, зміні характеру і культури праці. На жаль, не всім із вищезазначених елементів економічного і соціального ефекту може бути надано натуральну або вартісну оцінка. Тому під час визначення ефективності системи управління підприємствами поряд з кількісними показниками необхідно враховувати і ряд якісних.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складовими.

Кількісні та якісні показники повинні встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їхнє констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу під час оцінювання ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством

Складові оцінки		Показники оцінки
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	*Оцінка ефективності управлінського персоналу*	– коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; – питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більше 5 років; – коефіцієнт сталості персоналу управління; – коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління;

		– коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; – коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; – рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	– коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; – коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; – коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; – коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів
	Оцінка ефективності технології управління	– коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; – коефіцієнт використання інформації; – коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; – коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; – коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; – рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; – питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їхній вартості
	Оцінка ефективності організаційної культури	– рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; – рівень стану трудової дисципліни; – рівень задоволеності умовами праці; – рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; – рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; – рівень безпеки та охорони праці; – рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу

Оцінка ефективності керованої підсистеми	*Оцінка ефективності управління операційною діяльністю*	– коефіцієнт фондовіддачі основних засобів; – коефіцієнт оновлення основних засобів; – коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; – питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; – коефіцієнт матеріаловіддачі; – рентабельність матеріальних витрат; – коефіцієнт використання виробничих потужностей; – коефіцієнт дотримання норм екологічності виробничої діяльності; – питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат; – рентабельність витрат операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління персоналом	– коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; – коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства; – коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; – коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	– коефіцієнт фінансової незалежності; – коефіцієнт фінансового ризику; – коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; – коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; – рентабельність власного капіталу; – коефіцієнти ліквідності; – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; – коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; – питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; – коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
	Оцінка ефективності уп-	– коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; – коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; – коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції;

	равління маркетинговою діяльністю	– рентабельність продажу; – коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; – коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; – коефіцієнт окупності витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	– коефіцієнт реальної вартості майна; – коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; – коефіцієнт маневреності власного капіталу; – рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи; – питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; – рентабельність фінансових інвестицій; – питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; – рентабельність інвестованого в підприємство капіталу; – коефіцієнт виплати процентів
	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	– коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження; – розробка та впровадження нових видів продукції; – питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; – коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; – коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; – коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; – питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; – коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Для визначення ефективності необхідно вибрати критерій, відповідно до якого можна визначити, ефективна система управління на підприємстві чи ні, якщо так, то якою мірою. Для кількісного виразу ефективності критерій повинен бути охарактеризований певним числовим виразом і відповідати оцінюваному явищу, бути універсальним і простим у застосуванні, давати однозначну і повну оцінку.

Так, при оцінці відносної важливості функцій усієї системи управління підприємства процедура виконується в певному порядку. Оцінка значущості функцій управління ведеться послідовно за всіма рівнями системи управління підприємством зверху і донизу. Для зовнішніх функцій управління під час оцінки їхньої значимості первинним є розподіл вимог споживачів щодо показників якості, ціни, задоволення потреб, дизайну тощо. Тобто функції управління, які сприяють задоволенню найбільш важливих вимог, мають високу значимість.

З урахуванням вказаних вимог до показників, що характеризують систему управління, можна віднести:

– коефіцієнт ритмічності виробництва (К1);

– коефіцієнт економічності апарату управління (К2);

– коефіцієнт якості виконання управлінських функцій (К3);

– коефіцієнт оперативності роботи апарату управління (К4);

– коефіцієнт стабільності кадрів (К5).

Разом із загальними критеріями ефективності необхідно виявити також і індивідуальні критерії, які допомагали б на різних стадіях проектування системи управління визначати найбільш ефективні напрями розробки і впровадження заходів щодо її вдосконалення. До таких показників можна віднести:

– коефіцієнт використання робочого часу (К6);

– коефіцієнт використання кваліфікації (К7);

– коефіцієнт умов праці (К8).

При цьому всі вищезазначені показники повинні не виключати, а доповнювати один одного.

Отже, рівень реалізації здійснення функцій управління визначається:

$$g_i = \frac{(К1+К2+К3+К4+К5+К6+К7+К8)}{8}. \quad (4.30)$$

Відносні витрати на здійснення *і*-тої функції управління можна визначити:

$$Z_i = \frac{(С1 \times 100)}{С_{заг}}, \quad (4.31)$$

де Сі – витрати на здійснення *і*-тої функції, грн, $С_{заг}$ – загальні витрати на здійснення головної функції, грн.

Оскільки у загальному вигляді ефективністю управління є відношення ефекту, отриманого в результаті його вдосконалення, до виробничих витрат, то відносні витрати на здійснення *і*-тої функції управління зіставляються із відносною значимістю функцій управління, яка визначається групою управлінських працівників за допомогою методів експертної оцінки.

У загальному випадку функції зі співвідношенням «витрати – значущість», де $z_i > 1$, можна вважати несприятливими. Таким чином здійснюється аналіз усіх функцій управління і, визначивши ті функції, за якими $z_i > 1$, можна мінімізувати і усунути усі зайві, функціонально невиправдані витрати.

Питання для самоконтролю

1. Чи можна застосовувати принцип Парето в господарській діяльності підприємства?

2. Які підприємства можуть використовувати АВС-аналіз в управлінській діяльності?

3. За допомогою яких інструментів контролінгу можна оптимізувати матеріальні потоки на підприємстві?

4. Що являє собою точка беззбитковості для промислового підприємства і для підприємства сфери послуг?

5. Які фактори впливають на величину точки беззбитковості?

6. На прийняття яких управлінських рішень може вплинути аналіз точки беззбитковості?

7. Який взаємозв'язок між витратами, обсягом діяльності та прибутком підприємства?

8. Які найбільш ефективні способи вивчення поведінки витрат вам відомі?

9. Що являє собою ефективність системи управління підприємством?

10. Які показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством вам відомі?

Комплексні практичні завдання

Практичне завдання 4.1. ПАТ «Фармак» український виробник лікарських засобів європейського рівня. Завдяки якості та інноваціям «Фармак» з 2010 року є лідером фармацевтичного ринку України та найбільшим експортером лікарських засобів. На підприємстві функціонують 19 виробничих ліній, що відповідають вимогам GMP *(Good Manufacturing Practice)*. 14 виробничих ліній сертифіковані європейським регуляторним органом. Впроваджена та постійно вдосконалюється фармацевтична система якості відповідно до чинних вимог GMP та стандартів ISO 9001, ISO 13485, ISO 22000.

Завдання І: використовуючи інформацію про діяльність діючого вітчизняного підприємства ПАТ «Фармак» (https://farmak.ua), необхідно дати відповідь на такі питання:

1) якою є динаміка ключових макрофінансових параметрів – доходи, активи, прибуток?

2) якою є залежність компаній від запозичених коштів (співвідношення зобов'язань та активів)?

3) чи активно компанія кредитує дилерів задля стимулювання продажу? Для цього зверніть увагу на співвідношення дебіторської заборгованості та обсягів доходів?

4) чи легко ви надали б довготерміновий кредит ПАТ «Фармак», чи можливо мали б певні сумніви?

Для відповідей на поставлені питання необхідно заповнити таблицю:

Таблиця 1

Допоміжна таблиця для проведеня необхідних розрахунків

Показник	Формула для розрахунку	20__	20__	20__
Факторний аналіз рентабельності				
ROE (рентабельність власного капіталу)	Чистий прибуток / Власний капітал			
ROS (рентабельність продажів)	Чистий прибуток / Продаж			
AT (оборотність активів)	Продаж / Активи			
A/E (фінансовий важіль)	Активи / Капітал			
Динаміка розвитку				
Динаміка обсягів продажу	Оборот поточного періоду / Оборот попереднього періоду	-		
Динаміка вартості активів	Сума активів на кінець звітного періоду / Сума активів на початок звітного періоду	-		
Динаміка чистого прибутку	Чистий прибуток поточного періоду / Чистий прибуток базового періоду	-		
Фінансова стійкість				
Фінансовий левередж	Запозичені кошти / Власний капітал			
Коефіцієнт покриття процентів прибутком – TIE	Операційний прибуток / Фінансові витрати			
Чистий робочий капітал	Оборотні активи – Короткострокові зобов'язання			
Коефіцієнт маневреності	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал			
Ліквідність				
Поточна ліквідність	Поточні (оборотні) активи / Поточні зобов'язання			
Швидка ліквідність	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання			

Абсолютна ліквідність	(Гроші та фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання			
Оборотність				
Період обороту запасів, днів	Запаси / Продажі в цінах собівартості (за день)			
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	Дебіторська заборгованість / Продажі в цінах продажу (за день)			

Завдання II: заповнити таблицю розрахунків за методом АВС-аналізу та визначити групу А, В або С для кожного препарату. У розрахунках використовувати дані, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Дані щодо препаратів для проведення АВС-аналізу

№ з/п	Найменування лікарського засобу	Обсяг продажу у роздрібні мережі, тис. грн (за місяць)			Обсяг продажу в квартал, тис. грн	% від загального продажу у кварталі	% кумулятивний	Група А, В або С
		01	02	03				
1.	Амізон (сироп)	378,4	350,2	390,7				
2.	Віаль (краплі)	263,8	270,5	281,9				
3.	L-Тироксин (пігулки)	165,3	144,7	150,6				
4.	Диклосан (гель)	107,2	111,4	119,5				
5.	Бородуал (розчин для інгаляцій)	65,9	78,6	84,3				
6.	Валідол-Лубнифарм (пігулки)	238,4	251,6	292,1				
7.	Вітаксон (пігулки)	243,8	250,3	271,4				
8.	Гексорал-Лорсепт зі смаком лимона (льодяники)	167,2	154,5	150,3				

Залежно від результатів розрахунків сформулювати пропозиції для аптеки із закупівлі лікарських засобів компанії «Фармак».

Практичне завдання 4.2. ПАТ «Укрнафта» – найбільша нафтовидобувна компанія України. Частка товариства у загальному видобутку нафти з газовим конденсатом в Україні у 2017 році складала 65,7 %, частка у загальному видобутку газу – 5,3 %. Станом на 01.01.2018 ПАТ «Укрнафта» володіла 82 спеціальними дозволами на видобування (промислову розробку родовищ) вугле воднів. На балансі підприємства перебуває 43 бурові установки. ПАТ «Укрнафта» володіє однією з найбільших в Україні мереж заправних станцій, що розміщені у більшості регіонів України.

Завдання: використовуючи публічну інформацію про діяльність вітчизняного підприємства ПАТ «Укрнафта» (www.ukrnafta.-com/pro-kompaniyu), необхідно проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства, використовуючи багатофакторну модель «Дюпон» щодо визначення рентабельності власного капіталу, яка включає такі показники, як дохід від реалізації продукції (SAL), середньорічну вартість власного капіталу ($\overline{E}$), середньорічну вартість активів ($\overline{A}$) і чистий прибуток (NP).

Для зручності розрахунку впливу факторів на коефіцієнт рентабельності власного капіталу необхідно заповнити табл. 1

Таблиця 1

Допоміжна таблиця для розрахунку зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу і факторних показників ПАТ «Укрнафта»

Показники	**Початок звітного періоду (20__)**	**Кінець звітного періоду (20__)**
Рентабельність власного капіталу		
Чиста рентабельність продажів		
Коефіцієнт оборотності активів		
Мультиплікатор власного капіталу		

У таблиці 2 представити зміни коефіцієнта рентабельності власного капіталу і факторних показників у динаміці.

Таблиця 2

Зміна коефіцієнта рентабельності власного капіталу і факторних показників ПАТ «Укрнафта»

Показник	20__р.	20__р.	Зміна (+, –)
Рентабельність власного капіталу			
Чиста рентабельність продажів			
Коефіцієнт оборотності активів			
Мультиплікатор власного капіталу			

Вплив факторів на рентабельність власного капіталу подати у табл. 3.

Таблиця 3

Вплив факторів на рентабельність власного капіталу ПАТ «Укрнафта»

Показники	Вплив
Чиста рентабельність продажів	
Коефіцієнт оборотності активів	
Мультиплікатор власного капіталу	
Всього (зміна рентабельності власного капіталу)	

Зробити висновки щодо факторів, які мали найбільший вплив на рентабельність власного капіталу та навести пропозиції щодо збільшення її рівня для ПАТ «Укрнафта». Рентабельність власного капіталу підприємства є одним із найважливіших показників, що характеризує ефективність її діяльності. Низьке значення цього показника порівняно з аналогічними підприємствами відповідної галузі може негативно вплинути на вибір інвестором цього підприємства як об’єкта вкладення коштів.

Практичне завдання 4.3. Уявіть, що ви побачили у вашому будинку вільне приміщення та замислились, чи не відкрити в ньому кав’ярню.

Ви намагаєтеся зрозуміти, скільки коштів потрібно буде вкласти в цей проект та чи окупить він себе.

Вхідні умови такі:

– площа приміщення – 70 квадратних метрів, орендна плата – 350 грн за метр квадратний на місяць;

– оціночна вартість капітального ремонту – 2 500 грн на метр квадратний площі (слугуватиме орієнтовно 4 роки);

– придбання необхідного обладнання (холодильники, прилавки, ваги, інше) – 140 000 грн. Слугуватиме орієнтовно – 3 роки;

– для підтримки асортименту оціночний товарний запас приблизно дорівнюватиме півмісячному обсягу продажу;

– попередні перемовини із постачальниками засвідчили, що приблизно половину обсягу закупівель потрібно буде робити, оплачуючи їх одразу, а ще на половину постачальники зможуть надавати товарний кредит на один тиждень;

– запас грошових коштів для уникнення проблем із обслуговуванням поставок має дорівнювати 15 000 грн;

– товар буде реалізовуватися з націнкою в середньому 45% до собівартості, середній чек очікується на рівні 170 грн;

– щоденна середня кількість покупців очікується на рівні 80 осіб.

– на оплату комунальних послуг, оплату праці персоналу, прибирання, охорону, податки, інші витрати доведеться витрачати близько 35 тис. грн на місяць.

*Завдання І. С*формулюйте ваші відповіді на наведені нижче запитання у письмовій формі:

1) побудувавши фінансовий баланс для цього проекту, оцініть необхідну суму інвестицій (вона відповідатиме розрахунковому значенню власного капіталу). Подумайте, за яких обставин ця розрахункова сума може стати більшою або меншою при безпосередній реалізації проекту;

2) оцініть плановий щомісячний прибуток за умови виконання вказаних в умові показників за формулою Продаж – Собівартість – Витрати (оренда, зарплата та решта) – Амортизація. Для цього проекту розрахуйте, на яку суму в середньому буде знецінюватися виконаний ремонт та придбане обладнання);

3) зробіть загальні висновки щодо того, наскільки фінансово привабливим є такий проект.

Після започаткування бізнесу кав'ярня має такі поточні результати:

– орендна плата становить 30 тис. грн (оплачується за фактом отримання послуг оренди);

– капітальний ремонт обійшовся підприємцю у 180 тис. грн. Слугуватиме орієнтовно 4 роки;

– придбання необхідного обладнання (холодильники, прилавки, ваги, інше) коштувало 115 тис. грн. Слугуватиме орієнтовно – 3 роки;

– товарний запас продукції підтримується на рівні 100 тис. грн;

– постачальники, що погодилися надати товарний кредит у розмірі 35 тис. грн щотижнево, вимагають його сплати, проте постачають одночасно новий товар з відстрочкою платежу, отже, борг перебуває на цьому рівні;

– запас грошових коштів для оплати нових поставок підприємець у середньому підтримує на рівні 12 тисяч гривень;

– середня націнка на продажах становить 50 % від собівартості, середній чек перебуває на рівні 90 грн;

– щоденна середня кількість покупців перебуває на рівні 70 осіб;

– на оплату комунальних послуг, постійну частину оплати праці персоналу, прибирання, охорону, податки та інші витрати йде 30 тис. грн на місяць;

– для стимулювання збільшення обсягів продажу підприємець ввів бонусну частину оплати для співробітників кав'ярні, що сумарно становить 5 % суми від здійснених продаж.

Завдання ІІ. Сформулюйте ваші відповіді на наведені нижче запитання у письмовій формі: 1) побудувати фінансовий баланс і знайти суму інвестицій підприємця (власний капітал); 2) розрахувати точку беззбитковості – на яку кількість покупців щоденно потрібно вийти для її досягнення; 3) розрахувати операційний левередж, який дасть відповідь на питання – на скільки зросте прибуток підприємства, якщо за інших рівних умов обсяги продажу зростуть на 1 % (операційний левередж = (% зростання прибутку) / (1 % зростання продажів).

Зробіть загальні висновки щодо ефективності такого проекту.

ТЕМА 5
БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Бюджетне планування як інструмент оперативного контролінгу.

5.2. Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства.

5.3. Послідовність розробки операційних бюджетів.

5.4. Формування фінансових бюджетів підприємства.

5.5. Контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень як основний інструмент оцінювання діяльності центрів відповідальності.

Міні-лексикон: *бюджет, бюджетне планування, нульове бюджетування, альтернативне бюджетування, бюджетний контроль, аналіз відхилень.*

5.1. Бюджетне планування як інструмент оперативного контролінгу

Для ефективного управління діяльністю підприємств і організацій, що є головною метою контролінгу, важливе значення в практиці господарювання закордонних підприємств має бюджетування. Щодо мети та завдань контролінгу, його предмета, об'єкта та понятійного апарату під бюджетуванням розуміють не що інше, як планування. Насамперед необхідно визначатись у тому, яке це планування. Не будь-яке планування слід вважати бюджетуванням. Лише таке планування (короткострокове і довгострокове), яке здійснюється після проведення стратегічного аналізу, є бюджетуванням, а самі ці плани – бюджетами. Бюджетування поширене, як правило, на великих підприємствах де є невід'ємною складовою контролінгу. Проте практика засвідчує, що й малі та середні підприємства також використовують бюджетування у своїй діяльності.

Бюджети є складовою у більшості контролюючих систем. Вони вимагають вироблення контрольних критерів і покращення

координації діяльності. Особливої важливості вимагає досить точне передбачення таких стратегічних аспектів, як ресурси підприємства, поведінка конкурентів і особливо поточний та плановий ринковий попит.

З метою оцінки фактичних результатів діяльності підприємства як бази краще взяти бюджетні, а не звітні дані минулих періодів. Справа у тому, що найбільш слабка сторона використання звітних даних з метою оцінки виконавців полягає в тому, що у результатах минулого періоду можуть бути приховані недоліки. Крім того, користь від порівнянь з минулими періодами може бути знижена через зміни в технології, персоналі, продукції та загальних економічних умовах, що мали місце в минулих періодах.

Бюджети, що дуже важливо для контролінгу, сприяють координації всіх факторів виробництва в розрізі цехів і функціональних відділів для досягнення підприємством встановленої мети. Це здійснюється шляхом:

1) наявності добре складеного плану, оскільки виконавцям необхідно погоджувати взаємовідносини між окремими підрозділами і компанією в цілому;

2) системного мислення окремих керівників, які управляють збутом чи виробництвом;

3) виявлення слабких ланок в організаційній структурі, проблем комунікацій, встановлення відповідальності виконавців.

Управління, а також підготовка до прийняття управлінських рішень не повинні бути жорсткими. Зміна умов веде до зміни планів. Необхідно дотримуватися бюджетів, проте не до такої міри, щоб вони не суперечили менеджеру прийняти чи контролеру рекомендувати прийняття правильного рішення. Начальник цеху або відділу повинен дотримуватися бюджету, проте в інтересах підприємства ситуація може вимагати, наприклад, проведення незапланованого ремонту, або здійснення додаткових затрат на рекламу. Менеджер або контролер повинні знати, що у них є можливість запросити дозволу у керівника на додаткові затрати або бюджет, і самі вони повинні бути досить гнучкими для прийняття оптимального рішення під час виконання тієї чи іншої роботи.

Контролінг опирається на систему бюджетів, що дозволяє керівнику заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, оптимально чином розподілити ресурси між підрозділами, визначити шляхи розвитку підприємства і уникнути кризової ситуації.

Одним із найважливіших завдань системи оперативного контролінгу на підприємстві є розробка, аналіз і контроль бюджетів.



Бюджети *– це плани діяльності підприємств чи підрозділів, які складаються після проведення стратегічного аналізу, сформульовані у кількісному та вартісному виразі. Вони охоплюють усі сфери фінансово-господарської діяльності підприємств: постачання, виробництво, реалізацію продукції, діяльність допоміжних підрозділів, управління потоками.*

Бюджетування як метод управління виконує функцію планування діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів, узагальнює всі колективні пропозиції, розробляє проекти бюджетів, прораховує варіанти плану, вносить коригування, здійснює кінцеве затвердження планів і визначення умов, що змінилися.

Переваги бюджетування проявляються в жорсткому короткостроковому і довгостроковому плануванні ресурсів підприємства, поведінки конкурентів і особливо поточного та прогнозованого ринкового попиту продукції. Складання бюджетів виділяють такі цілі:

– розробка концепції ведення бізнесу, що передбачає планування фінансово-господарської діяльності підприємства на визначений період, оптимізацію витрат і прибутку підприємства, координацію діяльності різних підрозділів підприємства;

– комунікація, тобто доведення планів до відома керівників різних рівнів;

– мотивація керівників різних структурних підрозділів для досягнення цілей організації;

– контроль і оцінка ефективності роботи керівників шляхом порівняння фактичних витрат ресурсів з нормативними;

– виявлення потреб у грошових ресурсах і оптимізація фінансових потоків.

Важливо, щоб для забезпечення ефективної роботи зі складання бюджету застосовувалися відповідні адміністративні процедури, які повинні бути пристосовані до вимог підприємства, але загальне правило полягає в тому, що підприємство повинно встановити процедури прийняття бюджетів і забезпечити менеджерам відповідну допомогу з боку службовців у їх підготовці. Зокрема, потрібно створити планово-фінансову комісію, головне завдання якої – забезпечення прийняття реалістичних бюджетів і їхня відповідна координація. Вона повинна складатись зі спеціалістів, які представляють різні напрями діяльності підприємства, та очолюватися менеджером, який буде керувати складанням бюджетів. Як правило, це бухгалтер. Його роль полягає в координації окремих бюджетів в узагальненому бюджеті підприємства для того, щоб планово-фінансова комісія під час складання бюджету могла бачити вплив окремих бюджетів на організацію бюджету в цілому.

Бухгалтерія надає допомогу менеджерам у підготовці бюджету, забезпечує необхідною інформацією. Бухгалтери не визначають змісту бюджетів, але надають консультаційні й технічні послуги менеджерам. Інструкцію з розробки бюджетів повинен розробляти бухгалтер. Необхідно, щоб у ній були описані цілі і процедури складання бюджетів. Додатково до інструкції повинен бути вироблений графік, який визначає точний порядок складання бюджетів і дати, до яких вони повинні бути виконані.

Виділяють такі найбільш важливі етапи складання бюджету:

1) повідомлення основних напрямів розвитку підприємства особам, які відповідають за розробку бюджетів (крім відділу контролінгу, в розробці бюджетів повинні брати участь керівники цих підрозділів, а також інші економічні служби підприємства). Вище керівництво повинно надати інформацію про вплив перспективного плану на політику складання бюджетів особам, які відповідають за підготовку бюджетів поточного року. Ця інформація може впливати на заплановані зміни асортименту реалізованої продукції або на розширення чи скорочення виробництва певних видів продукції. Крім того, повинні бути визначені й інші важливі умови, які впливають на підготовку бюджетів, наприклад, поправки, що

мають бути враховані у підвищенні цін, заробітної плати та очікуваної зміни продуктивності. Також керівництво повинно повідомляти про очікувані зміни ринкового попиту і випуску продукції;

2) діяльність кожного підприємства на цьому етапі обмежується певними факторами. Для більшості підприємств – це купівельний попит. Проте можливі випадки, коли виробництво стримують виробничі потужності, коли купівельний попит перевищує їхні можливості. Тому перш ніж готувати бюджет, керівництву необхідно визначити обмежувальний фактор, оскільки від цього залежить вихідна умова складання річного бюджету;

3) обсяг і асортимент збуту продукції визначають рівень виробництва підприємства. Тому план збуту – один із найважливіших розділів плану під час складання річного бюджету. Розробляти такий план складніше від інших, оскільки сукупний дохід від реалізації залежить від дії покупців. Крім того, на споживчий попит можуть впливати стан економіки і дії конкурентів;

4) процес підготовки бюджету повинен йти знизу вверх. Це означає, що бюджет повинен складатися на нижчих рівнях управління, а удосконалюватися і координуватися – на вищих;

5) важливо, щоб особи, які складають бюджети, брали участь у прийнятті кінцевого його варіанта, а також, щоб враховувалися думки підлеглих щодо внесення в нього нових статей. В іншому випадку, навряд чи підлеглі будуть зацікавлені у виконанні бюджету, який вони не приймали;

6) у міру переходу бюджетів знизу вверх у процесі обговорення необхідно вивчати співвідношення показників бюджетів. Це дозволить виявити незбалансованість деяких бюджетів з іншими і потребу в їхньому удосконаленні;

7) після проведення бюджетів у відповідність їх зводять в узагальнений бюджет (сукупний фінансовий бюджет), який складається із розрахунку прибутків і збитків, балансу і звіту про рух грошових коштів. Після затвердження узагальненого бюджету їх направляють у всі центри відповідальності підприємства. Прийнятий узагальнений бюджет є основою для виконання бюджетів усіх центрів відповідальності;

8) фактичні результати виконання бюджетів необхідно щомісячно порівнювати із запланованими. Це дозволяє керівництву визначити, які позиції бюджетів не виконуються і з'ясувати причини відхилень. Важливо зазначити, що складання бюджету на поточний рік не завершується з початком звітного періоду, оскільки складання бюджету слід розглядати як безперервний динамічний процес.

Деталізований бюджет для кожного центру відповідальності розробляють, як правило, на рік. Річний бюджет може ділитися на 12 місячних або 13 чотиритижневих періодів. Можливо, що річний звіт може бути розроблений на місцях на перших три місяці і по кварталах на решту 9 місяців. Протягом року квартальні бюджети будуть поділятися на місячні. Квартальні бюджети впродовж року можуть бути переглянуті. Наприклад, протягом першого кварталу з появою нової інформації можуть бути змінені бюджети на наступні три квартали та підготовлений план на перший квартал наступного року. Такий процес називається безперервним або «слизьким» складанням бюджетів. «Слизькі» бюджети гарантують, що планування – це не одноразовий випадок, а безперервний процес, що визначає необхідність постійно дивитися вперед і переглядати плани на майбутнє. Більше того, фактичні результати будуть порівнюватися з більш реальними показниками, тому що бюджети постійно переглядаються і коригуються.

Незалежно від того, чи складається бюджет на річній основі, чи на основі безперервного планування, важливо, щоб для контролю використовувалися чотиритижневі чи місячні бюджети. Важливе значення має не лише розроблений бюджет, але й контроль за його виконанням. Такий контроль здійснюється шляхом порівняння фактичних показників з даними бюджетів. Наслідком такого порівняння є відхилення у вигляді економії або перевитрат.

5.2. Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства

На сьогодні існує багато класифікацій типів і видів бюджетів підприємства, зокрема: залежно від методів розроблення; залежно від обсягів виробництва та реалізації продукції; залежно від функції бюджетів під час планування та прийняття управлінських рішень тощо.

Види бюджетів залежно від методів розроблення. Серед методів, які застосовуються для розроблення бюджетів, варто виділити такі, як:

– бюджетування через приріст («від досягнутого»);

– бюджетування «з нуля» (нульове бюджетування);

– ситуаційне бюджетування.

Відповідно до цих методів виділяють і види бюджетів, а саме: індексний бюджет; бюджет «з нуля»; рамковий бюджет.



Бюджетування «від досягнутого» *полягає у перенесенні планових або фактичних значень статей минулих періодів на поточний з певними корегуваннями залежно від зміни впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.*

Перевагою такого методу є його простота, оскільки він не потребує значних зусиль і затрат часу на розрахунок. Проте має місце суттєвий недолік – характер бюджетування в цьому випадку має ретроспективний характер: фінансові менеджери, які розробляють бюджет, спираються на попередній досвід фінансово-господарської діяльності підприємства без належного оцінювання перспективної стратегії його розвитку. Досягнуті результати можуть переносити на наступний період, скорегувавши їх на певні коефіцієнти (індекси) від попереднього бюджету, або ж без перегляду його основ. Тому бюджети, розроблені за методом «від досягнутого», називають приростними, або індексними бюджетами.



Бюджетування «з нуля» *передбачає обґрунтування складу та структури статей бюджету заново, без урахування попередніх результатів діяльності, так, ніби діяльність здійснюється вперше.*

Такі вимоги змушують кожний центр фінансової відповідальності та керівництво підприємства дуже ретельно планувати результуючі показники діяльності підприємства. Цей метод порівняно з попереднім значно дорожчий і трудомісткий.

Зрозуміло, що цей метод у першу чергу використовується новоствореними підприємствами, які ще не мають досвіду попередньої діяльності. Розроблені за цим методом бюджети називають «нульовими» бюджетами.

Ціль нульового бюджетування – перерозподіл грошових коштів і ресурсів з менш важливих на стратегічно важливі об'єкти і задачі. Саме в економному використанні існуючих оперативних грошових коштів у контексті цілей підприємства і полягають основні відмінності стратегії нульового бюджетування від традиційних підходів, коли головною ціллю стає загальне зниження рівня витрат. Щоб досягти такої цілі в рамках стратегії бюджетування, необхідно переглянути та по-новому оцінити всі бізнес-процеси на підприємстві.

Основні етапи здійснення стратегії нульового бюджетування:

1) визначення стратегічних і оперативних цілей підприємства;

2) створення окремих одиниць бюджетування (виручка, витрати тощо) на основі стратегії підприємства;

3) формування трьох рівнів виконання бюджетів: мінімальний, необхідний та ідеальний рівні;

4) розрахунок витрат і необхідних заходів для реалізації кожного рівня виконання бюджетів;

5) створення управлінських пакетів – рівень виконання бюджетів з відповідними витратами і заходами;

6) ранжування управлінських пакетів;

7) встановлення наявних ресурсів і грошових коштів, вибір управлінського пакета, що реалізується;

8) формування заходів з реалізації вибраного управлінського пакета;

9) визначення часткових бюджетів і спостереження за реалізацією заходів.

Перевагами стратегії нульового бюджетування є наочність цілей і шляхів їхнього досягнення як в оперативній, так і в стратегічній перспективі; можливість використання не тільки для цілей планування, але і для реорганізації підприємства; переосмислення організації виробництва і виключення неекономічних ресурсів і процесів; покращення організації роботи функціональних підрозділів; зниження рівня витрат.



Ситуаційне моделювання *– це метод, за яким допускаються зміни запланованих показників із відповідним перерахуванням бюджетних статей, у результаті чого розробляються кілька варіантів бюджетів – оптимістичний, реалістичний та песимістичний.*

У ситуаційному моделюванні задаються певні рамки бюджетів – від найменших до найбільших значень та обчислюється ймовірність розвитку кожного з варіантів сценарію. Розроблені за таким методом бюджети називають рамковими. Рамкові бюджети також можуть застосовуватися у розрахунку бюджетів за методами нечітких множин, коли обчислюються інтервали значень кожної статті бюджету та визначається можливість отримання максимальних або мінімальних їхніх значень. Такі бюджети необхідні в ситуаціях, коли існує ризик скорочення рівня діяльності й можуть виникнути зміни обсягів продажу.

Крім того, для розроблення всіх видів бюджетів використовують загальнонаукові кількісні (економіко-математичні та статистичні) та якісні (експертні) методи розроблення та аналізу бюджетів; найкращі результати дає поєднання кількох методів. За прив’язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції розрізняють стабільний (статичний) та змінний (гнучкий) бюджети.

Стабільний (або статичний) бюджет розрахований на певний рівень ділової активності підприємства. Він не змінюється залежно від зміни обсягів діяльності підприємства. Прикладом статичного бюджету може бути бюджет витрат забезпечення охорони підприємства.

У статичному бюджеті доходи і витрати плануються виходячи з визначеного обсягу реалізації. Шляхом порівняння статичного бюджету з фактично досягнутими результатами визначається реальний рівень діяльності підприємства, всі фактичні результати порівнюються з прогнозованими.



Гнучкий бюджет *– це бюджет, який складається не для певного (конкретного) рівня ділової активності, а для її визначеного діапазону. Гнучкий бюджет передбачає встановлення поточних або капітальних витрат не в фіксованих сумах, а у вигляді нормативу витрат, «прив'язаних» до відповідних показників обсягів діяльності.*

У реальних інвестиційних проектах таким показником може бути обсяг будівельно-монтажних робіт. Аналогічним показником операційної діяльності може виступати обсяг випуску або реалізації продукції. Гнучкий бюджет являє собою динамічну базу для порівняння фактичних результатів із запланованими показниками.

На основі порівняння статичного і гнучкого бюджетів фінансові керівники мають можливість аналізувати відхилення розміру прибутку підприємства залежно від обсягів продажу, а також залежно від зміни цін і прямих витрат на виробництво та реалізацію продукції.

За цільовим призначенням бюджетів та їхніми функціями при плануванні та прийнятті управлінських рішень бюджети поділяють на операційні та фінансові.

Загальноприйнятою класифікацією бюджетів є їхній розподіл на операційний та фінансовий бюджети, кожен з яких складається з окремих бюджетів у певній логічній послідовності.



Операційний бюджет *відображає планові операції на бюджетний період як для всього виробництва, так і для сегменту виробництва, товарно-асортиментної групи, окремої функції або процесу підприємства.*

Під час підготовки операційного бюджету прогнозовані обсяги продажу та виробництва трансформуються у кількісні оцінки доходів і витрат для кожного підрозділу підприємства.



Фінансовий бюджет *– це план, в якому показуються напрями руху грошових коштів підприємства, джерела та напрями інвестицій, а також відображаються результати діяльності підприємства.*

Серед фінансових бюджетів вирізняють основні, спеціальні та допоміжні бюджети.

Незважаючи на те, що рішення про доцільність розроблення і формат тих або тих бюджетів приймається підприємством самостійно, є ряд бюджетів, розроблення яких є обов'язковими для кожного підприємства. Основними (обов'язковими) бюджетами для прийняття управлінських рішень підприємства є:

– бюджет доходів і витрат (операційний бюджет);

– бюджет руху грошових коштів;

– розрахунковий баланс (фінансові бюджети).

До спеціальних бюджетів відносять бюджети, які мають конкретне цільове призначення. Часто вони розробляються для певного проекту розвитку підприємства чи для обґрунтування окремого управлінського рішення. Такими бюджетами є:

– податковий бюджет;

– бюджет НДВКР;

– бюджет технічної реконструкції виробництва;

– бюджет амортизаційних відрахувань та інші бюджети.

Допоміжні бюджети розробляються для обґрунтування базових інвестицій та обсягів зовнішнього фінансування. Такими бюджетами є:

– бюджет розвитку підприємства;

– кредитний план;

– бюджети проектів і програм;

– платіжний календар та ін.

На основі цих документів можна планувати майбутній фінансовий стан підприємства, оптимізувати розмір і характер змін протягом бюджетного періоду.

Набір інших операційних, фінансових, допоміжних і спеціальних бюджетів кожного підприємства залежить від специфіки бізнесу, цілей підприємства, структури собівартості продукції та інших факторів.

Існують і інші підходи до класифікації бюджетів підприємства. Так, американський фінансист Джай К. Шим радить підприємствам, крім зазначених вище достатньо деталізованих бюджетів, розробляти й укрупнені бюджети – модифікований, стратегічний та цільовий.

Модифікований бюджет є оптимістичним і використовується у разі проектування обсягів продажу на високому рівні. Він рідко використовується для прогнозування витрат, оскільки під час проектування витрати повинні відповідати стандартному рівню продажу. Кількісні значення показників модифікованого бюджету можуть бути формальними та неформальними. Менеджери оперативного рівня не повинні відповідати за них.

Стратегічний бюджет інтегрує елементи стратегічного планування і бюджетного контролю. Він є достатньо укрупненим і особливо корисний у періоди невизначеності та нестабільності ринку.



Цільовий бюджет *– це бюджет, який класифікує головні напрями витрачання коштів і пов'язує їх із завданням підрозділів.*

Дж. Ван Хорн пропонує додаткову класифікацію бюджетів – за об'єктами бюджетування. Він вирізняє:

– бюджети на виготовлення окремих виробів, виконання замовлень, реалізацію проектів;

– бюджети різних функціональних підрозділів;

– зведені бюджети підприємства.

За В. В. Бочаровим, Д. Дойлом та багатьма іншими фінансистами, бюджети додатково слід поділяти на поточні та капітальні – з урахуванням характеру витрат.

Сукупність усіх бюджетів, що розробляються на підприємстві, утворює бюджетну структуру (або структуру бюджетів) підприємства. Елементи цієї структури мають певну послідовність

розроблення (наприклад, не можна обчислити бюджет прямих витрат на оплату праці або прямих витрат на сировину та матеріали, не знаючи виробничої програми, розрахованої у бюджеті виробництва) та ієрархію бюджетів (тобто, яким чином деталізується та консолідується інформація у бюджетах). Структура бюджетів підприємства, що спрямована на досягнення виражених у фінансовій формі цілей підприємства та побудованих за певною послідовністю бюджетного циклу, утворює бюджетну піраміду підприємства.

Нижній рівень бюджетної піраміди утворюють операційні бюджети, основними з яких є: бюджет продажу, бюджет виробництва, різноманітні бюджети витрат (бюджет прямих виробничих витрат (на сировину та матеріали, на оплату праці), бюджет непрямих загальновиробничих витрат, бюджет витрат на управління, бюджет комерційних витрат). Результати бюджетних прогнозів консолідуються у бюджеті розрахунку виробничої та повної собівартості продукції та бюджеті доходів і витрат. Бюджет доходів і витрат є одним із трьох обов'язкових бюджетів, які розробляються підприємством.

За необхідності, паралельно з розробленням базових операційних бюджетів, на підприємстві розробляють спеціальні та додаткові бюджети. Наприклад, при формуванні бюджету доходів і витрат необхідно розрахувати обсяг коштів, спрямованих на виплату різних податків (нарахування на фонд оплати праці, відрахування податку з прибутку та ін.). Тоді будується податковий бюджет, у якому деталізуються обсяги та періоди сплати податків, і ці дані надалі враховуються в бюджеті руху грошових коштів.

Верхній рівень бюджетної піраміди утворюють фінансові бюджети – бюджет руху грошових коштів, інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) і розрахунковий баланс. Ці бюджети також можуть доповнюватися спеціальними та додатковими бюджетами. Наприклад, часто розроблення інвестиційного бюджету підприємства супроводжується розробленням бюджетів окремих інвестиційних проектів, прийнятих до реалізації у бюджетному періоді, бюджету науково-дослідних і конструкторських робіт, бюджету розвитку підприємства. Операційні та фінансові бюджети окремих функціональних підрозділів за напрямами бізнесу

об’єднуються в узагальнюючому документі, який стає важливим інструментом прийняття тактичних і стратегічних рішень підприємства. Такий документ називається Головним (зведеним) бюджетом підприємства.

Бюджети розробляються як для структурних підрозділів, так і для підприємства в цілому. Бюджети підрозділів зводяться в єдиний консолідований бюджет підприємства, який є Головним (зведеним) бюджетом підприємства (американські фінансові менеджери називають його Майстер-бюджет – Master Budget).

5.3. Послідовність розробки операційних бюджетів

Операційний бюджет підприємства є набором бюджетів, які визначають операції поточної діяльності підприємства у бюджетному періоді. У процесі його підготовки прогнозовані обсяги продажу та виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів і витрат для кожного підрозділу підприємства. Порядок розробки основних операційних бюджетів зображені на рис. 5.1.

Склад (кількість) операційних бюджетів та їхній формат (структура статей у бюджеті) визначаються підприємствами самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності, розмірів підприємства, його галузевої приналежності та організаційно-правової форми господарювання.



Операційні бюджети підприємства *– це група бюджетів, які містять детальну інформацію про доходи та витрати підприємства і потрібні для узгодження натуральних показників планування із вартісними.*

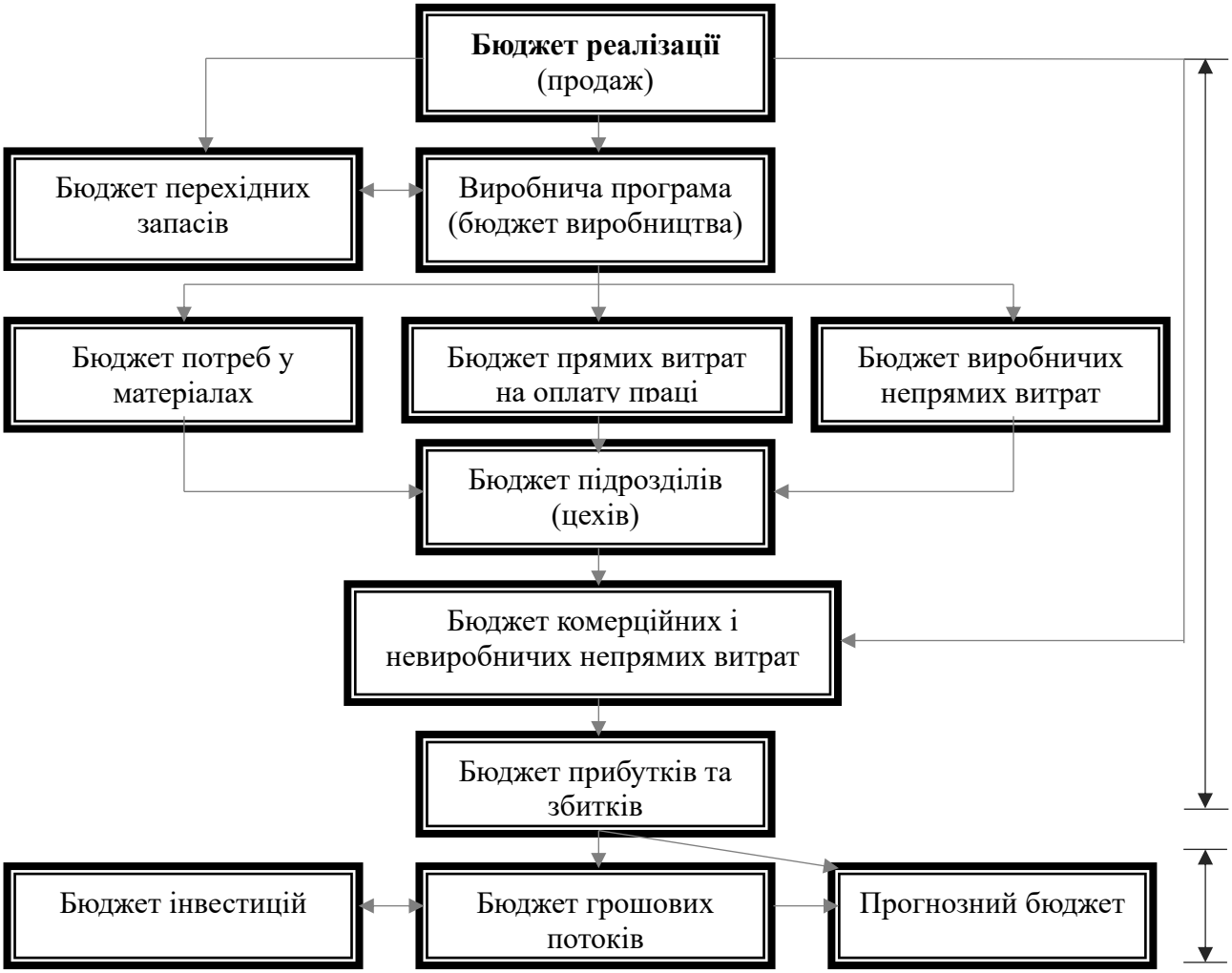
Для визначення формату операційного бюджету необхідно:

– отримати інформацію про склад і структуру доходів підприємства, уточнити цінову політику підприємства;

– розподілити операційні витрати на прямі та непрямі. Всередині цих груп витрати можна поділити на умовно-постійні та умовно-змінні;

– виділити критичні витрати, за якими доцільно встановити цільові показники (ліміти) в бюджеті виробництва;

– визначити нормативи таких лімітів на бюджетний період.



Послідовність складання і взаємозв'язок бюджетів:
***1* – бюджет поточної діяльності;**

Рис. 5.1. Послідовність розробки та структура загального бюджету підприємства

За підготовку різних операційних бюджетів відповідають різні центри відповідальності підприємства. За бюджети продажу та комерційних витрат відповідає служба комерційного директора, яка складається з відділу маркетингу та відділу збуту. Бюджет виробництва розробляється директором з виробництва разом із начальниками цехів, потім він узгоджується з начальником складу готової продукції та керівником відділу логістики для правильного розроблення бюджетів запасів готової продукції та матеріалів.

Адміністративна служба підприємства разом із планово-економічним відділом і фінансовою службою залучаються для розроблення бюджету управлінських та адміністративних витрат, а також бюджету непрямих загальновиробничих витрат. Для розроблення бюджетів прямих витрат на оплату праці планово-економічна служба співпрацює з виробничими підрозділами та службою управління персоналом. Бюджет доходів і витрат розробляється фінансовим відділом, при цьому можуть залучатися фахівці з планово-економічного відділу та бухгалтерії, а також інших відділів і служб підприємства.

Розроблення операційних бюджетів ґрунтується на бюджеті продажу та відповідному бюджеті виробництва. На основі бюджету виробництва розробляють бюджети прямих виатрат на сировину та матеріали та прямих витрат на оплату праці, а також бюджет загальновиробничих витрат. На основі бюджету продажу розробляють бюджет комерційних витрат. Бюджет адміністративних витрат розробляють з урахуванням і виробничої, і торговельної діяльності підприємства. Дані бюджетів витрат використовуються для обчислення собівартості продукції за різними методами. Повна собівартість продукції враховуватиме всі витрати підприємства (прямі та непрямі, умовно-постійні та умовно-змінні). Розглянемо, як розробляються ці бюджети.

Бюджет продажу. Для промислового підприємства, яке здійснює виробничу та торговельну діяльність, розроблення операційних бюджетів починається зі складання бюджету продажу. Цей бюджет показує планові обсяги реалізації продукції за її видами та по підприємству в цілому у вартісних і натуральних показниках протягом бюджетного періоду.

Розроблення бюджету починається з формування програми збуту (прогнозу обсягів продажу), адже обсяг та асортимент продукції визначатимуть виробничу програму (бюджет виробництва). Рідше, за умов сприятливої ринкової кон'юнктури (наприклад, дефіцитність продукції на даному ринку), обсяги продажу обмежуються наявними виробничими потужностями. У цьому випадку перед складанням бюджету продажу формується бюджет виробництва.



Прогноз обсягів продажу *– необхідний попередній етап з підготовки бюджету продажу, який готується службою маркетингу спільно з відділом продажу та затверджується керівництвом.*

У прогнозуванні обсягів продажу необхідно враховувати вплив різних факторів. Серед них виділяють внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів відносять: обсяги продажу попередніх періодів; виробничі потужності; відносну прибутковість виробів; цінову політику; якість продукції тощо.

Зовнішніми факторами є: загальноекономічні показники, споживчий попит, стан ринку, рекламна кампанія, конкуренція, сезонні коливання, довгострокові тенденції продажу для різних товарів тощо.

Зазначимо, що прогноз обсягу реалізації включає як об'єктивні (економіко-статистичні розрахунки), так і суб'єктивні (думки, судження та рішення управлінського персоналу) елементи. Надійність прогнозу продажу підвищується в результаті комбінування статистичних та експертних методів.

Під час бюджетування обсягу реалізації на основі отриманого прогнозу слід враховувати фінансові результати від реалізації в розрізі видів продукції (робіт, послуг), груп покупців і регіонів збуту з метою розроблення найбільш раціонального варіанта щодо максимізації прибутку чи досягнення інших поставлених цілей, зокрема стратегічних.

Виручку від реалізації (без непрямих податків) і-того виду продукції (ВРі) на майбутній квартал визначають множенням відпускної ціни виробу (окремо за кожним видом продукції чи їх групи) (Ці) на відповідний обсяг реалізації у фізичному вираженні (Опрі):

$$ВРі = Опрі \times Ці. \qquad (5.1)$$

Під час розробки бюджету продажу важливо враховувати таке:

– незначні помилки у розробці бюджету продажу призведуть до суттєвих розбіжностей в обчисленні прибутку підприємства;

– бюджет продажу має відображати річні обсяги продажу (з розбивкою по кварталах і місяцях) у натуральному і грошовому вираженні;

– бюджет продажу доповнюється розрахунками майбутніх грошових надходжень від поточної діяльності;

– для прогнозування грошових надходжень від продажу враховуються такі види платежів: передоплата, оплата за фактом отримання продукції та продаж з тимчасовою відстрочкою платежу.

При цьому доцільно врахувати коефіцієнт інкасації (Кінк), або коефіцієнт відносної оплати продукції, який показує ту частину вартості відвантаженої продукції, яка буде оплачена в перший місяць (місяць відвантаження) та в наступні місяці з урахуванням і без урахування безнадійної дебіторської заборгованості.

Середні значення коефіцієнтів інкасації, наприклад за квартал, розраховуються за методом середнього значення за формулою:

$$К_{інд.}^{сер.кв.} = \frac{(К_{інд.1} + К_{інд.2} + К_{інд.3})}{3}. \quad (5.2)$$

Одночасно з бюджетом продажу доцільно складати бюджет комерційних витрат (витрат на просування та збут), оскільки ці бюджети тісно пов’язані й за їхнє розроблення відповідають ті самі центри відповідальності. Додатково до бюджету продажу складають бюджет інших доходів (від фінансової та інвестиційної діяльності підприємства), оскільки за його допомогою надалі формують дохідну базу бюджету доходів і витрат.

Бюджет виробництва. На основі плану продажу розраховують бюджет виробництва. Цей бюджет показує, які обсяги продукції необхідно виробити, щоб забезпечити заплановані обсяги продажу з урахуванням запасів готової продукції на початок і на кінець планового періоду. Бюджет виробництва складають у натуральному та у вартісному вираженні з розбивкою за місяцями чи кварталами бюджетного періоду в розрізі окремих видів продукції. Він враховує виробничі потужності, збільшення (зниження) запасів, а також величину зовнішніх закупівель готової продукції. Перед складанням бюджету виробництва необхідно з’ясувати

виробничі потужності та порівняти їх з бюджетом реалізації. Інформація про можливу потужність обладнання надається директором з виробництва на підставі аналізу технологічних процесів виробництва.

Необхідний обсяг виробництва продукції (ОВ) визначається за формулою:

$$ОВ = З\ гпк.п. + О\ пр – З\ гпп.п., \quad (5.3)$$

де З гпк.п. – бажаний запас готової продукції на кінець періоду;

О пр – обсяг продажу за бюджетний період;

З гпп.п. – запас готової продукції на початок періоду.

Складним моментом у розробленні бюджету виробництва є обчислення прийнятного запасу готової продукції на кінець планового періоду (кварталу, року). Величина залишків готової продукції на кінець планового періоду може розраховуватися за різними методами, зокрема, на підставі прогнозів відділу маркетингу. Найбільш простим і надійним способом визначення рівня запасів є вираження його у відсотках від рівня обсягів продажу наступного періоду. Бюджет виробництва повинен бути узгоджений з бюджетом продажу, щоб забезпечити збалансованість виробництва і реалізації продукції за якомога більшого оптимального завантаження виробничих потужностей.

Вартісне оцінювання виробленої продукції та залишків може здійснюватись як за оптовими цінами, так і за собівартістю чи з урахуванням обох елементів, що дає змогу контролювати обсяг потенційно та реально вкладених ресурсів у запаси готової продукції.



Собівартість продукції *– це грошова форма витрат підприємства на підготовку виробництва, виготовлення і збут продукції.*

Відображаючи рівень витрат на виробництво, собівартість комплексно характеризує ступінь використання всіх ресурсів підприємства, а отже, і рівень техніки, технології та організації виробництва. Чим більш ефективно підприємство працює, більш інтенсивно використовує виробничі ресурси, більш успішно вдосконалює техніку, технологію та організацію виробництва, тим нижча

собівартість продукції. Тому собівартість є одним із важливих показників ефективності виробництва.

Залежно від методів калькулювання собівартості продукції, які застосовуються в операційних бюджетах, може обчислюватися повна собівартість продукції, собівартість виготовленої або реалізованої продукції.

Виділяють такі методи обчислення (калькулювання) собівартості продукції: метод поглинання витрат та метод прямих витрат (Direct-Costing).

За методом поглинання витрат усі виробничі витрати (змінні та постійні) відносять на собівартість виробленої продукції і пропорційно розподіляють між реалізованою продукцією та продукцією, що залишилася на складі. Застосування методу поглинання витрат потребує розподілу витрат на прямі та непрямі і передбачає розрахунок повної собівартості виготовленої продукції та залишків готової продукції на складі.

Особливостями застосування цього методу є:

– розподіл непрямих витрат на собівартість окремих виробів вимагає точної та обґрунтованої оцінки для встановлення конкурентоспроможної ціни на продукцію;

– метод часто застосовується українськими підприємства для зовнішньої фінансової звітності;

– метод виправдовує себе в таких випадках: підприємство є монопродуктовим або має вузький асортимент випуску продукції; загальнозаводські витрати суттєво змінюються в наступному періоді; укладені довгострокові контракти на виконання певного обсягу робіт.

За методом прямих витрат усі витрати поділяють на умовно-постійні та умовно-змінні, при цьому змінні витрати відносять до собівартості виробленої продукції, а постійні – до собівартості реалізованої продукції. Цей метод ґрунтується на обрахуванні конкретних виробничих витрат. При калькулюванні собівартості за методом прямих витрат постійні витрати всією сумою відносяться на фінансовий результат і не розносяться за видами продукції, а запаси готової продукції на складі оцінюються тільки за умовно-змінними витратами.

Застосування цього методу уможливлює:

– проведення аналізу беззбитковості продукції;

– впровадження гнучкішого ціноутворення, внаслідок чого конкурентоспроможність продукції збільшується, а ймовірність затоварювання складів зменшується;

– визначення рівня маржинального прибутку на одиницю продукції, що дає змогу застосовувати більш ефективну маркетингову стратегію підприємства (наприклад, під час розроблення системи бонусів або знижок).

Після складання бюджету виробництва доцільним є складання бюджету прямих витрат на сировину і матеріали, а також комплектуючі вироби та напівфабрикати, необхідні для заданого обсягу виробництва продукції.

При підготовці цього бюджету суттєвого значення набуває визначення обсягу запасів сировини та матеріалів на кінець планового періоду. Часто розроблення бюджету прямих витрат на сировину та матеріали включає розрахунок потреби в матеріалах і формує бюджет закупівлі сировини та матеріалів.

На основі виробничої програми, нормативів витрат на сировину та матеріали, а також інформації про їхні залишки на складі складають бюджет потреби в сировині та матеріалах і план закупівель матеріальних ресурсів. Бюджет прямих витрат на сировину та матеріали містить інформацію, необхідну для підготовки двох фінансових документів: бюджету руху грошових коштів і прогнозного балансу, оскільки враховує можливі види розрахунку за поставлені сировину і матеріали (передоплату, оплату за фактом відвантаження, оплату з відстрочкою платежу, оплату за фактом продажу продукції).

За планування запасів на підприємстві відповідають відділи виробництва, постачання і транспортування (логістики), за розрахунок витрат на сировину та матеріали, також відділи закупівель і фінансовий, іноді бухгалтерія.

Бюджет прямих витрат на матеріали показує потребу в матеріальних ресурсах, що задовольняється шляхом проведення

закупівель. Обсяг закупівель залежить від передбачуваного використання матеріальних ресурсів, а також від рівня запасів. Обсяг закупівель (ОЗ) визначають за такою формулою:

$$ОЗ = Зк.п. + ОС – Зп.п.,\quad (5.4)$$

де Зк.п – запаси сировини на кінець періоду;

ОС – наявний обсяг сировини;

Зп.п – запаси сировини на початок періоду.

Для розрахунку необхідного обсягу закупівлі матеріалів та їхньої вартості на підприємстві варто складати проміжні таблиці. Вони повинні містити:

– визначення норм витрат матеріалів кожного виду продукції;

– визначення виробничих потреб у матеріалах згідно із запланованим обсягом виробництва;

– кількість необхідних для виробництва матеріалів з усіх виробів;

– запаси матеріалів на кінець року;

– запаси матеріалів на початок планового року;

– необхідний обсяг закупівлі матеріалів, вартість одиниці матеріальних ресурсів та остаточну таблицю загальної вартості матеріалів, необхідних для виробництва продукції.

Бюджет прямих витрат на сировину та матеріали містить інформацію, необхідну для підготовки двох фінансових документів: бюджету руху грошових коштів та прогнозного балансу.

На цьому етапі розробляється графік платежів за матеріальні ресурси, в якому враховують усі види платежів за поставлені сировину та матеріали (передоплату; оплату за фактом відвантаження; кредиторську заборгованість поточного періоду; кредиторську заборгованість за сировину та матеріали, відвантажені в попередньому періоді; оплату за фактом продажу продукції) згідно з умовами поставки.

На практиці підприємства у процесі планування прямих витрат на матеріали використовують нормативний та аналітичний методи. Нормативний метод використовується для основних видів сировини та матеріалів, коли кожному виду продукції відповідає певний норматив використання сировини чи матеріалів. Аналітичний метод може використовуватися для інших матеріалів і сировини,

які в собівартості продукції разом становлять менше 10 %. Він полягає в установленні норми витрат на підставі середньозваженої величини, розрахованої з використанням інформації минулих періодів.

Правильно складений бюджет витрат на матеріали забезпечує взаємодію між виробничими підрозділами і відділом постачання та дає можливість утримувати величину запасів на прийнятному для підприємства рівні. Паралельно з розробленням бюджету придбання матеріалів доцільно складати бюджет прямих витрат на оплату праці.

Бюджет прямих витрат на оплату праці відображає витрати на оплату праці основного виробничого персоналу протягом бюджетного періоду відповідно до виробничої програми (тобто з урахуванням затрат робочого часу у людино-годинах і тарифних ставок). Поряд із бюджетом прямих витрат на сировину та матеріали цей бюджет є важливим для підприємства, оскільки витрати на оплату праці є вагомою складовою витрат виробництва, а їхнє планування повинне узгоджуватися з запровадженими на підприємстві формами та системами оплати праці, методами стимулювання та мотивації персоналу.

Прямі витрати на оплату праці виробничого персоналу разом утворюють фонд оплати праці (ФОП) і поділяються на умовно-змінні (Вуз) та умовно-постійні (фіксовані) витрати (Вуп):

$$ФОП = Вуз + Вуп \qquad (5.5)$$

Змінна складова прямих витрат на оплату праці безпосередньо залежить від обсягу виробництва. Вхідною інформацією для зазначеного бюджет є трудомісткість праці, вартість 1 години роботи працівників або розцінки на операції. Необхідно відстежувати, щоб заробітна плата всього виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо на виробництві продукції, залежала від їхньої продуктивності та результатів виробничої діяльності підрозділу.

Постійна складова прямих витрат на оплату праці являє собою гарантований мінімум оплати праці, яку працівник одержує незалежно від того, чи виконує він свої обов’язки, чи ні (наприклад, через простої устаткування).

Для цього бюджету на підставі бюджету виробництва та тривалості технологічних процесів необхідно визначити обсяг часу, достатнього для виготовлення продукції, та помножити його на вартість однієї людино-години кожного працівника. Результати розрахунків бюджету прямих витрат на оплату праці враховуються в бюджеті доходів і витрат, а також у бюджеті руху грошових коштів.

Під час складання бюджету руху грошових коштів слід враховувати, що на частині підприємств виплати із заробітної плати повністю здійснюються у поточному бюджетному періоді за виконані роботи попереднього періоду. На інших підприємствах такі витрати діляться на дві частини: у поточному періоді виплачується авансована частина заробітної платні, а решта – виплачується наступного місяця.

У разі обрахування собівартості продукції витрати на оплату праці слід включати в бюджет витрат поточного місяця, щоб вони належали саме до того періоду, в якому виникли.

Бюджет загальновиробничих витрат показує витрати на організацію, обслуговування та управління виробничими процесами виробничих і невиробничих підрозділів. До складу бюджету загальновиробничих витрат включають такі статті:

1) витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи та медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо);

2) амортизація основних засобів загальновиробничого призначення;

3) амортизація нематеріальних активів загальновиробничого призначення;

4) витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення;

5) витрати на вдосконалення технології та організації виробництва (оплата праці працівників, зайнятих удосконаленням технології та організації виробництва, поліпшенням якості продукції, підвищенням її надійності, довговічності, інших експлуатаційних

характеристик у виробничому процесі; та відповідні відрахування на соціальні заходи; витрати матеріалів, купованих комплектуючих виробів і напівфабрикатів; оплата послуг сторонніх організацій);

6) витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання виробничих приміщень;

7) витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу; відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції, робіт, послуг);

8) витрати на охорону праці, техніку безпеки та охорону навколишнього природного середовища;

9) інші витрати (втрати від браку, оплата простоїв тощо).

Загальновиробничі витрати (ЗВВ) поділяють на постійні (Впост) та змінні (Взм) й обраховують за формулою:

$$ЗВВ = Впост + Взм. \quad (5.6)$$

До змінних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування та управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності підприємства. Такі витрати розподіляються на кожен об’єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо), виходячи з фактичної потужності звітного періоду або як норматив (наприклад, від трудозатрат основних виробничих працівників).

До постійних загальновиробничих витрат відносять витрати на обслуговування та управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) за зміни обсягу діяльності. Постійні загальновиробничі накладні витрати розподіляються на кожен об’єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) за нормальної потужності. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати входять до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їхнього виникнення.

Під час обрахування бюджету загальновиробничих витрат важливу роль відіграють застосування принципів розподілу цих витрат, а також амортизаційна політика підприємства.

Відповідальним за планування загальновиробничих витрат є заступник директора підприємства з виробництва. Використовуючи інформацію про виробничу програму на наступний квартал (місяць), керівники відповідних підрозділів надають бюджети підрозділів, за які вони відповідають. Заступник директора з виробництва затверджує ці витрати, а підлегла йому служба складає бюджет загальновиробничих непрямих витрат.

Бюджет комерційних витрат (витрат на збут) показує витрати на реалізацію продукції підприємства (витрати на рекламу, комісійні посередники, транспортні витрати тощо). Бюджет комерційних витрат формують після складання бюджету продажу, оскільки вони тісно пов'язані один з одним. Багато статей бюджету витрат на збут планують у відсотках до обсягів продажу (за винятком оренди складських приміщень і транспортних послуг). Величина прогнозного відсотка залежить від фази життєвого циклу готової продукції.

Витрати на збут можна класифікувати за багатьма критеріями (наприклад, за видами продукції, категоріями покупців, географією збуту).

Зміст бюджету комерційних витрат може визначатися за такими статтями витрат, що пов'язані з реалізацією продукції:

– витрати на пакувальні матеріали для готової продукції та витрати на ремонт тари;

– оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам і працівникам підрозділів, що забезпечують збут;

– витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);

– витрати на передпродажну підготовку товарів;

– витрати на відрядження працівників, які зайняті збутом;

– витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);

– витрати на транспортування та страхування готової продукції, транспортно-експедиційні та інші послуги, що пов'язані з транспортуванням продукції відповідно до умов договору поставки;

– витрати на гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Бюджет комерційних витрат також складається з урахуванням розподілу витрат на умовно-постійні та умовно-змінні. Рішення про обсяги прямих витрат на збут залежать від вибраної стратегії реклами, маркетингу і збуту та обчислюються у відсотках від обсягів продажу або за допомогою нормативів на одиницю реалізованої продукції.

Постійні комерційні витрати визначаються розподілом на кожен об'єкт витрат з використанням певної бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу продажу тощо).

Бюджет адміністративних (управлінських) витрат містить інформацію про суму загальногосподарських витрат, пов'язаних із обслуговуванням та управлінням підприємством.

До бюджету адміністративних витрат можуть входити такі статті витрат:

– організаційні та представницькі витрати;

– витрати на службові відрядження та утримання апарату управління підприємством (у тому числі заробітна плата апарату управління);

– витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);

– винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо, консультаційно-інформаційні, навчальні);

– витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, факс, інтернет тощо);

– амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;

– витрати на врегулювання спорів у судових органах;

– податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);

– плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків.

Оскільки статті даного бюджету різнорідні й пов'язані з діяльністю великої кількості підрозділів підприємства, то і завдання з розроблення бюджету є досить складним. Зазвичай величину адміністративних витрат визначають економічний відділ і фінансова служба, яка зводить ці витрати в єдиний бюджет. Іноді окремі статті адміністративних витрат потребують ретельних обрахунків. Тоді за ними формують окремі додаткові та спеціальні бюджети, наприклад, податковий бюджет. Виокремлювати податковий бюджет зручно ще й і тому, що податок на прибуток обраховується пізніше, ніж складається бюджет адміністративних витрат, – під час розроблення бюджету доходів і витрат, коли можливо визначити повну собівартість реалізованої продукції та розмір чистого прибутку.

Податковий бюджет розробляється бухгалтерією разом із фінансовим відділом, оскільки ці служби мають усю необхідну для цього інформацію та відповідних фахівців.

Бюджет доходів і витрат (БДВ), або прогнозний звіт про прибутки та збитки, є одним із основних бюджетів підприємства. Він формується розрахунковим шляхом на основі всіх видів наведених вище операційних бюджетів. Головний показник БДВ – це показник чистого прибутку (або збитку). Розроблення БДВ відбувається за напрямами діяльності (видами бізнесу) підприємства та в розрізі асортиментних груп товарів. Складання БДВ доцільно починати з нижчого рівня фінансової структури підприємства, на якому ведеться розрахунок прибутків (збитків). Далі БДВ за різними центрами відповідальності та різними напрямами діяльності підприємства консолідуються на рівні підприємства в цілому.

Бюджет доходів і витрат можна використовувати:

– у бізнес-плануванні: для складання плану доходів і витрат у розрізі бізнес-проектів;

– у фінансовому плануванні: для розроблення прогнозного звіту про прибутки та збитки, платіжного балансу;

– у бухгалтерському та управлінському обліку: для формування звітності про доходи та витрати і визначення фінансових результатів діяльності бізнес-одиниць (центрів фінансового обліку);

– у бюджетуванні: для розроблення бюджету руху коштів на прогнозований період.

Призначення бюджету доходів і витрат підприємства – надати керівництву підприємства деталізовану інформацію про ефективність кожного напряму діяльності і кожного структурного підрозділу підприємства (для багатопрофільних підприємств – кожної бізнес-одиниці) за певний період часу; проаналізувати і визначити резерви формування та збільшення прибутку, оптимізації податкових та інших відрахувань. Відповідно до цього документа встановлюються ліміти (нормативи) основних статей витрат, нормативи прибутку.

Загальними вимогами до розроблення бюджету доходів і витрат підприємства є:

1) можливість зіставлення змін доходів і витрат підприємства у двох напрямах: за періодами (у динаміці) і за окремими структурними підрозділами або видами діяльності (видами бізнесу);

2) визначення результуючого показника (рентабельності виробництва) – норми і величини чистого прибутку (прибутку після оподаткування), маржинального прибутку;

3) встановлення лімітів умовно-постійних витрат за окремими структурними підрозділами підприємства (видами бізнесу);

4) визначення нормативів і контроль за їхнім дотриманням основними структурними підрозділами підприємства;

5) обчислення доходів і різного виду витрат в окремих бюджетах і тільки після цього об’єднання їх у зведений бюджет.

Формат бюджету доходів і витрат відображає всі види доходів і витрат підприємства за окремими статтями.

Дохідну частину бюджету доходів і витрат поділяють на три групи:

– доходи від реалізації продукції;

– доходи від інших видів операційної діяльності;

– доходи від фінансово-інвестиційної діяльності.

Витратна частина БДВ складається з:

– витрат на операційну діяльність, безпосередньо пов'язану з виробництвом і збутом продукції;

– витрат зі сплати податків (без непрямих податків – ПДВ та акцизів);

– витрат на фінансову та інвестиційну діяльність.

Підприємство розробляє формат бюджету доходів і витрат самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності та загальних правил виділення найважливіших контрольних показників. У процесі розроблення формату бюджету необхідно включити в нього ті статті витрат, які відповідають найбільш важливим (критичним) для цього бізнесу ресурсам. Необхідно мати на увазі, що для різних підприємств однієї галузі критичними можуть бути різні ресурси, тому підприємства самостійно визначають, які види витрат повинні бути виділені у форматі бюджету доходів і витрат окремими статтями.

У бюджеті доходів і витрат особливе значення має визначення собівартості продукції. Залежно від методу обчислення собівартості продукції (поглинання чи прямих витрат) у БДВ обчислюються повна собівартість чи собівартість виробленої продукції та собівартість реалізованої продукції.

Розраховуючи прибуток по підприємству в цілому і окремих видах його діяльності, важливо правильно розподіляти загальновиробничі та загальногосподарські непрямі витрати за центрами фінансового обліку. Універсального алгоритму розподілу зазначених витрат за бізнес-одиницями не існує, кожне підприємство розробляє його самостійно з урахуванням специфіки своєї операційної та фінансово-інвестиційної діяльності.

Виділяють такі етапи формування бюджету доходів і витрат підприємства:

1. Розроблення прогнозів попиту на продукцію і формування бюджету продажу. Виручка від продажу (реалізації) за бюджетний період визначається за вартістю реалізованих покупцям товарів відповідно до прогнозів збуту товарів чи послуг підприємства за фактичними відпускними цінами. Загальна виручка включає ПДВ та інші податки з обороту.

2. Розроблення бюджету виробництва.

3. Визначення прямих витрат, які консолідуються за відповідними статтями на основі операційних бюджетів (бюджет матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці тощо). Усередині цих бюджетів витрати розділяють на умовно-постійні та умовно-змінні.

4. Визначення чистого доходу (ЧД) як різниці між валовим доходом (валовим продажем) і непрямими податками (НП), які входять у ціну продукції такими, як ПДВ, акциз та ін.:

$$ЧД = ВД – НП. \quad (5.7)$$

5. Визначення маржинального прибутку (МП) як різниці між чистим доходом і прямими витратами підприємства – витратами на оплату праці (Воп) і матеріальними витратами (МВ):

$$МП = ЧД – (Воп + МВ). \quad (5.8)$$

Маржинальний прибуток доцільно обраховувати не тільки для всього обсягу продажу, але й для кожного виду продукції окремо (на весь обсяг продукції або на одиницю продукції). Отже, визначається покриття чистим доходом суми прямих витрат на виробництво продукції.

6. Визначення загальновиробничих (непрямих) витрат (ЗВВ), складання бюджету загальновиробничих витрат із розподіленням їх на умовно-постійні та умовно-змінні, розрахунок виробничої собівартості продукції (Свироб.):

$$Свироб. = Воп + МВ + ЗВВ. \quad (5.9)$$

7. Визначення інших непрямих витрат і формування відповідних бюджетів (бюджету комерційних та адміністративних витрат).

8. Визначення прибутку до оподаткування (валового прибутку), суми податку на прибуток, розрахунок прибутку після оподаткування (чистого прибутку).

Валовий прибуток (ВП) розраховується як різниця між обсягом продажу (ОП) (валовим продажем) і валовими витратами (ВВ):

$$ВП = ОП – ВВ. \quad (5.10)$$

Чистий прибуток (ЧП) розраховується як різниця між валовим прибутком і сумою податку на прибуток (ПП):

$$ЧП = ВП – ПП. \quad (5.11)$$

Прибуток після оподаткування (чистий прибуток) є головним цільовим показником бюджету доходів і витрат, на основі якого відбувається весь процес оптимізації окремих статей цього бюджету. Прибуток після оподаткування є джерелом повернення залучених коштів і виплати дивідендів. Це основна причина встановлення необхідної норми прибутку в загальній виручці. Якщо частка прибутку в загальній виручці менша за встановлений на підприємстві норматив, необхідно оптимізувати бюджет.

На основі показника прибутку можна визначити показник рентабельності продажу (Рп) підприємства у бюджетному періоді. Він розраховується у відсотках як відношення прибутку підприємства після виплати податку на прибуток – чистий прибуток (ЧП) до виручки від реалізації – валового доходу (ВД):

$$Рп = ЧП : ВД \times 100\ \%. \qquad (5.12)$$

Показник рентабельності продажу показує, скільки копійок має підприємство у власному розпорядженні у вигляді нерозподіленого чистого прибутку на кожну гривню реалізованої продукції.

У разі розрахунку собівартості за методом прямих витрат (Direct-Costing) витратна частина бюджету доходів і витрат формується за умовно-змінними та умовно-постійними витратами. За таким форматом БДВ можливо розрахувати точку беззбитковості виробництва у вартісному вираженні, а також запас міцності підприємства.

Бюджет доходів і витрат є одним із основних (обов'язкових) бюджетів, що формують Головний (зведений) бюджет підприємства (майстер-бюджет). Крім консолідації операційних бюджетів, БДВ дає можливість проводити фінансовий аналіз результативності та ефективності підприємства і розробляти гнучкий (скоригований) бюджет підприємства.

5.4. Формування фінансових бюджетів підприємства

Система фінансових бюджетів повинна бути зорієнтована на планування фінансових результатів, з одного боку, та ліквідності – з іншого. Оцінка майбутніх фінансових результатів (прибутків, збитків) здійснюється шляхом складання бюджету доходів і

витрат за всіма видами звичайної діяльності підприємства, які очікуються у плановому періоді. Прогнозування ліквідності проводиться на основі зіставлення грошових надходжень і видатків, які очікуються в плановому періоді. Координація цих двох напрямів бюджетування здійснюється в результаті їхньої інтеграції у формі планового балансу та бюджету Cash-flow.



Фінансові бюджети підприємства *– це сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки, рух інвестицій та фінансовий стан підприємства.*

До складу фінансових бюджетів підприємства включають:

– бюджет руху грошових коштів (БРГК);

– інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень);

– бюджет фінансової діяльності;

– розрахунковий баланс (бюджет за балансовим листом).

Бюджет руху грошових коштів показує прогнозні результати операційної та фінансової діяльності підприємства, фінансовий бюджет – прогнози щодо результатів фінансової діяльності; бюджет капіталовкладень – прогнозні значення результатів інвестиційної діяльності. Розрахунковий баланс є інтегральним фінансовим бюджетом, який об’єднує в собі результати всіх основних бюджетів, які формують Головний (зведений) бюджет підприємства.

Бюджетування руху грошових коштів здійснюють як для підприємства в цілому, так і за центрами фінансової відповідальності. Бюджет за балансовим листом розробляють на кінець прогнозованого кварталу для підприємства в цілому, а також для його підрозділів, що перебувають на окремому балансі. Бюджет капітальних вкладень розробляють як для підприємства в цілому, так і для центрів відповідальності цього підприємства, а також філій та юридичних осіб, що перебувають на окремому балансі.

Розроблення фінансових бюджетів дає змогу для підприємства:

– вести облік руху грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності та відокремлених господарських підрозділів, а не тільки по підприємству в цілому;

– оперативно контролювати грошові потоки (ГП) підприємства (як додатні, так і від’ємні) в розрахунковому періоді;

– використовувати інформацію про рух грошових коштів для управління активами і пасивами підприємства;

– аналізувати кредитоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства, планувати коротко- та довгострокову фінансову стра-тегію підприємства;

– аналізувати вплив прибутку на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства;

– мати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства та за необхідності вживати оперативних заходів з усунення недоліків у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Фінансові бюджети розробляються після формування операційних бюджетів та їхньої консолідації у бюджеті доходів і витрат. У рамках розробки фінансових бюджетів розробляється бюджет руху грошових коштів, у якому поєднуються підсумкові фінансові показники кожного окремого бюджету. За результатами обрахунків бюджету руху грошових коштів приймається рішення щодо здійснення фінансової діяльності в частині розміщення вільних фінансових коштів або залучення додаткового фінансування.

Одночасно з бюджетом руху грошових коштів готується інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) та, за потреби, бюджет фінансових доходів і витрат (потім він включаєтья в консолідований бюджет доходів і витрат). Також поряд з бюджетом руху грошових коштів може розроблятися платіжний календар, податковий календар та інші додаткові бюджети. Підсумковим фінансовим бюджетом є розрахунковий баланс.



Бюджет руху грошових коштів *– це план руху коштів на поточному рахунку та у касі підприємства і його структурного підрозділу, який показує всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті діяльності підприємства.*

Бюджет руху грошових коштів складається на підставі операційних бюджетів. Оскільки не всі доходи і витрати пов’язані з рухом грошових коштів, необхідно визначити суму доходів і витрат, які мають грошовий характер.

Бюджет руху грошових коштів (БРГК) відображає: передбачені умовами договорів надходження передоплати за продукцію, що поставляється; дебіторську заборгованість, тобто затримку надходжень за відвантажену раніше продукцію; використання негрошових форм платіжних документів – фінансових сурогатів (заліків, казначейських зобов'язань, векселів тощо); забезпечення збалансованості надходжень коштів відповідно до плану доходів та їхнього використання відповідно до плану витрат на підприємстві за бюджетними періодами; потребу в зовнішньому фінансуванні (обсяг кредитів, інвестицій тощо).

Якщо виявиться, що залишки коштів на початок бюджетного періоду (вступне сальдо) та очікувані надходження коштів протягом періоду будуть недостатні для покриття витрат згідно з бюджетом доходів і витрат, а також інших видів витрат у відповідний бюджетний період (наприклад, на капітальні інвестиції), то для цього підприємства необхідно починати пошук додаткових джерел коштів на відповідний бюджетний період (взяти кредит у банку чи знайти іншу форму залучення зовнішніх фінансових джерел, здійснити залік для зменшення обсягу дебіторської чи кредиторської заборгованості тощо).

Для структурного підрозділу підприємства БРГК має суто розрахунковий характер. Показники вступного сальдо (залишок на початок періоду) і кінцевого сальдо (залишок на кінець періоду) у бюджетах відповідають даним звітних бюджетів.

Форми бюджету руху грошових коштів можуть бути різними залежно від специфіки діяльності підприємства. Однак у всіх випадках статті БРГК взаємопов'язані з формою бюджету доходів і витрат (БДіВ), планом капітальних витрат і кредитним планом. Відмінність формату БДіВ від БРГК полягає в тому, що в першому всі статті витрат показані за методом їх нарахування залежно від обсягів виробництва та продажу (відповідно до певних операційних бюджетів), а в другому – за методом їхньої сплати (тобто відповідно до графіків сплати дебіторської і кредиторської заборгованості).

Особливості складання бюджету руху грошових коштів:

– БРГК складається поступово за методом вертикальних обчислень (від періоду до періоду);

– грошові кошти у розпорядженні обчислюються як сума прогнозних грошових надходжень і залишку грошових коштів на початок періоду;

– надлишок (дефіцит) грошових коштів розраховується як різниця між грошовими коштами у розпорядженні та витратами грошових коштів;

– залишок грошових коштів на кінець розрахункового періоду переноситься як залишок грошових коштів на початок наступного періоду:

Розрахунок залишку грошових коштів на кінець періоду (ГКкп) здійснюється за формулою:

$$ГКкп = ГКпп + ГКнадх – ГКвитр, \quad (5.13)$$

де ГКпп – залишок грошових коштів на початок періоду;

ГКнадх – усі надходження грошових коштів;

ГКвитр – витрачання грошових коштів.

У випадку, коли залишок грошових коштів має від'ємне значення (дефіцит грошових коштів), необхідно передбачити джерела покриття дефіциту ГК. Для цього до залишку грошових коштів на початок (ГКпп) періоду слід додати суму додаткового фінансування (ДФ) на покриття дефіциту грошових коштів:

$$ГКкп = ГКпп + ГКнадх – ГКвитр + ДФ. \quad (5.14)$$

Якщо підприємству постійно бракує коштів, то виникають проблеми з оплатою зобов'язань. У зв'язку з цим можливе погіршення відносин із постачальниками, порушення термінів сплати податкових платежів тягне за собою накладання штрафних санкцій з боку державних органів, нерегулярна виплата заробітної платні впливає на продуктивність праці та внутрішній клімат у трудовому колективі. За дефіциту коштів підприємство повинно передбачити способи короткотермінового кредитування (банківський кредит).

Одним із напрямів впливу фінансового планування економічної діяльності підприємства є врахування фактора часу під час надходження та використання фінансових ресурсів.

Строки платежів до бюджету, порядок розрахунків з постачальниками, строки виплати заробітної плати працівникам, умови сплати позик банкам вимагають від підприємства постійного врахування співвідношення обсягу коштів, що надходять, з їхнім витрачанням не лише в цілому за якийсь період (рік, квартал, місяць), а з урахуванням конкретного часу їхнього надходження і потреби в них. Підприємство цікавить стан його фінансових ресурсів не тільки за певний період, а й на конкретну дату. Таку інформацію підприємство може отримати, складаючи платіжний календар.



Платіжний календар *– це інструмент оперативного планування фінансової діяльності підприємства, де визначаються очікувані на певний період грошові надходження за всіма напрямами доходів і спроможність підприємства своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов'язання.*

Інформаційним забезпеченням для складання платіжного календаря є:

– бюджети випуску та реалізації продукції;

– бюджети матеріальних витрат і договори на поставку матеріальних ресурсів із постачальниками;

– узгоджені строки виплати працівникам заробітної плати, премій тощо;

– узгоджені з податковою інспекцією строки внесення платежів до державного бюджету та до позабюджетних державних фондів;

– дані бюджету доходів і витрат щодо валових доходів і валових витрат, податкового зобов'язання з ПДВ і податкового кредиту;

– кредитні договори з банками щодо строків одержання та сплати кредитів і відсотків за користування ними;

– дані про стан дебіторської та кредиторської заборгованості;

– виписки з банківських рахунків: поточних, позичкових, валютних та інших;

– оперативні матеріали відділів постачання, збуту та інших функціональних підрозділів про надходження коштів на підприємство у відповідні строки або потребу в коштах, яка виникає в цей період.

Ступінь деталізації інформації, що включається до платіжного календаря, підприємство визначає виходячи з конкретної платіжно-розрахункової ситуації. Під час складання платіжних календарів розраховуються залишок (сальдо) поточного рахунка в банку і сума касової готівки, бо саме їхній розмір визначає на кожний момент платоспроможність підприємства. Він може бути або додатним, або від'ємним (у разі нестачі поточних надходжень коштів для покриття очікуваних платежів).

Незбалансованість платіжного календаря спонукає підприємство негайно вишукувати резерви збільшення обсягу грошових надходжень як за рахунок прискорення відвантаження продукції, ліквідації недоліків у сфері розрахунків зі споживачами продукції, так і за рахунок зменшення (або тимчасового відкладення) певних витрат, налагодження партнерських відносин із комерційними банками.

Якщо ж дані оперативного фінансового планування показують, що в певний період підприємство має стале перевищення коштів над потребами в них, тоді є сенс певну суму вільних грошей внести на банківський депозит або вкласти в інвестиційний проект, що принесе підприємству відповідний дохід. Наявність сталого значного сальдо грошових коштів на поточному рахунку підприємства і готівки в касі недоцільна.



Для визначення розміру реальних інвестицій (капітальних вкладень) на підприємстві складається інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) – ***план витрат на капітальні вкладення*** *з урахуванням інвестиційних потреб підприємства та способу фінансування цих витрат.*

Бюджетування капітальних вкладень розглядають в аспекті вибору найкращого способу їх фінансування. Для різних підприємств інвестиції мають неоднакове значення, що пов'язано з їхнім

розміром, галузевими особливостями, темпами розвитку та ін. Під час розширення бізнесу зростає важливість довгострокових капіталовкладень. Стратегічні рішення щодо капіталовкладень можуть істотно вплинути на розвиток підприємства.

Інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) містить такі статті витрат:

– первісна вартість усіх основних засобів на початок бюджетного періоду;

– сума амортизаційних відрахувань, яка буде нарахована упродовж періоду;

– оцінка вартості устаткування, що підлягає заміні або продажу протягом бюджетного періоду, та відповідна сума амортизаційних відрахувань;

– вартість основних засобів та сума амортизаційних відрахувань, яка буде в наявності на підприємстві на кінець планового періоду.

Джерелами інформації для розроблення інвестиційного бюджету є: загальна стратегія фінансування інвестиційного проекту; календарний план реалізації інвестиційного проекту; бюджетні заявки на виконання окремих видів робіт і придбання матеріалів; звіт про фінансовий стан інвесторів проекту.

Аналізуючи капітальні інвестиції, приймаються рішення двох видів: оцінювальні та порівняльні. Оцінювальні рішення приймають за результатами вивчення основних параметрів інвестиційного проекту – прибутковості, безпеки, окупності витрат. Ними визначається, чи відповідає інвестиційний проект існуючим стандартам чи ні. Порівняльні рішення приймають щодо вибору одного проекту з-поміж конкуруючих напрямів бізнесу (наприклад, коли з кількох запропонованих варіантів заміни технологічного устаткування вибирають один). Вибір одного варіанта – це рішення порівняльного типу. Ключове питання, яке вирішується під час аналізу капіталовкладень: реалізувати новий проект чи замінити певні елементи основного капіталу.

До основних видів рішень, що приймаються з капіталовкладень, можна віднести:

– програму зниження витрат виробництва;

– здійснення рекламних кампаній;

– заміну реальних активів;

– створення нових потужностей чи розширення наявних;

– оцінку злиття і поглинання;

– інвестування в некомерційні проекти (охорону навколишнього природного середовища, благодійність);

– програму впровадження нових технологій (інновацій) та ін.

Оскільки інвестиційні рішення приймають в умовах невизначеності, то необхідно оцінити ризик, пов'язаний з капіталовкладеннями, і розглянути розвиток проекту в часі. Основне завдання ініціатора проекту – мінімізувати ймовірність неправильних рішень.

Розроблення бюджету реалізації портфеля реальних інвестицій включає вирішення двох основних завдань:

1) визначення обсягу і структури капітальних витрат у розрізі окремих етапів оперативного (календарного) плану;

2) забезпечення необхідного для відшкодування цих витрат потоку коштів (джерел фінансування інвестицій) у рамках загального обсягу реальних грошових ресурсів підприємства.

Відповідно до цих завдань розроблення інвестиційного бюджету має три послідовних етапи: 1) розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів; 2) оцінювання інвестиційних потреб підприємства і джерел їх фінансування; 3) формування зведеного бюджету капітальних витрат підприємства.

У бюджеті капітальних вкладень виділяють два розділи: капітальні витрати та джерела фінансування (надходження коштів).

Під час розроблення розділу «Капітальні витрати» розрахунки проводять у такій послідовності:

1) виділяють із загального обсягу інвестиційних витрат ту частину, яка належить до поточного періоду (якщо тривалість реалізації інвестиційного проекту перевищує один рік);

2) уточнюють обсяг інвестиційних витрат поточного року з урахуванням змін, які вносить підрядник будівництва;

3) обраховують обсяг і структуру капітальних витрат у зв'язку зі зміною індексу цін, інфляції, валютних коливань;

4) уточнюють резерв фінансових коштів, передбачених у контракті з підрядником на покриття непередбачених витрат.

Процес розроблення розділу «Надходження коштів (джерела фінансування)» передбачає, як правило, такі етапи:

1) уточнення загального обсягу надходження коштів з метою збалансування цього показника з показником загального обсягу капітальних витрат, які відображені в першому розділі капітального бюджету;

2) уточнення структури джерел надходження коштів у разі зміни обсягу капітальних витрат;

3) забезпечення узгодження обсягу надходження коштів з календарним планом здійснення робіт.

На підставі бюджету капітальних витрат приймають рішення щодо здійснення капітальних вкладень. Бюджет капітальних вкладень, як і календарний план, розробляється на бюджетний рік у розрізі кварталів, а потім у рамках наступного кварталу деталізується в розрізі місяців.

Коли обґрунтовують складні і тривалі інвестиційні проекти, розроблення бюджетів капітальних витрат є трудомістким процесом. Розроблення бюджету за балансовим листом (ББЛ) чи прогнозним балансом активів і пасивів є завершальним етапом бюджетування.



Прогнозний баланс активів і пасивів *– це документ, який показує зміни у співвідношенні активів і пасивів підприємства після реалізації бюджету доходів і витрат (далі – БДіВ) та бюджету руху грошових коштів (далі – БРГК).*

Баланс документа формується за сумою активів і сумою пасивів.



Активи *– це ресурси підприємства на певну дату, які уможливлюють отримання економічних вигід (грошові кошти, запаси сировини і матеріалів, готової продукції, необоротні засоби, нематеріальні активи тощо).* ***Пасиви*** *– це джерела надходження активів (власний капітал, кредиторська заборгованість).*

Значення прогнозного балансу полягає в тому, що він надає можливість:

– виконати розрахунки окремих фінансових показників й оцінити, якими буде фінансовий стан підприємства після закінчення відповідного періоду (кварталу, року);

– оцінити, як зміниться вартість підприємства у результаті господарської діяльності підприємства за бюджетний період;

– визначити зміни в ефективності господарської діяльності підприємства і виділити фінансові проблеми (наприклад, зниження ліквідності підприємства) в бюджетному періоді;

– проконтролювати правильність розроблення всіх інших бюджетів на бюджетний період (тобто баланс має «збігатися»).

Інформаційною базою розробки розрахункового балансу є бухгалтерський баланс на початок бюджетного періоду; бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів; бюджет капітальних витрат.

Методика прогнозування показників для розроблення балансу активів і пасивів на кінець планового періоду полягає в тому, що:

1) зі спеціально складеного для цілей бюджетування бухгалтерського балансу виводять початкове сальдо за кожним рахунком окремо;

2) за відповідним рахунком проводять спеціальні розрахунки, що показують рух грошових коштів на ньому, та визначають загальний оборот і кінцеве сальдо;

3) на основі визначених у такий спосіб кінцевих сальдо на рахунках складають прогнозний баланс на кінець планового періоду (кварталу).

Пояснення щодо розрахунку статей розділу «Активи» бюджетного балансу:

– грошові кошти – значення відповідає показнику «Залишок коштів на кінець періоду» БРГК;

– дебіторська заборгованість – розраховується на підставі даних бюджету продажу та графіка очікуваних грошових надходжень або як різниця між «Виручкою від реалізації продукції» БДВ і «Надходженнями від реалізації продукції у звітному періоді за попередньою оплатою» БРГК;

– матеріальні запаси – визначають на підставі запасів на початок року, бюджетів придбання та використання матеріалів («Залишки матеріальних запасів» на кінець періоду БДВ або в бюджеті запасів);

– запаси готової продукції – визначають у бюджеті запасів готової продукції або бюджеті виробництва;

– первісна вартість нематеріальних активів та основних засобів – розраховується за відповідними інвестиційними чи операційними бюджетами;

– нарахована амортизація – сума зносу, нарахована за попередні періоди, плюс сума зносу, нарахована за поточний період;

– залишкова вартість матеріальних (нематеріальних) активів – первісна вартість нематеріальних активів мінус знос;

– первісна вартість за відповідними інвестиційними бюджетами.

Розділ «Пасиви» формується так:

– поточна кредиторська заборгованість (у тому числі платежі в бюджет), довгострокова заборгованість – визначається з урахуванням заборгованості на початок року та розрахунків (відповідні статті БРГК);

– власний (акціонерний) капітал – оцінена вартість акцій з урахуванням прогнозних емісій;

– статутний фонд – за статутними документами;

– нерозподілений прибуток – сума залишку прибутку на початок року та нерозподіленого прибутку бюджетного року за вирахуванням виплачених дивідендів (береться з БДВ).

Статті активів і пасивів у бюджетному балансі необхідно збільшити й перегрупувати так: активи розташовуються в порядку зменшення ліквідності, пасиви – в міру віддалення строків повернення заборгованостей. Після розроблення фінансових бюджетів можна сформувати Головний (зведений) бюджет підприємства з таких бюджетних документів:

1) бюджет доходів і витрат;

2) бюджет руху грошових коштів;

3) бюджетний баланс.

На основі цих документів будуть впроваджені система гнучкого бюджетування і система моніторингу та контролю.

5.5. Контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень як основний інструмент оцінювання діяльності центрів відповідальності

До найважливіших завдань оперативного контролінгу відносять: контроль за виконанням бюджету підприємства, встановлення відхилень, аналіз причин, що викликали відхилення, розробку коригуючих заходів.

У сучасній ринковій економіці контроль бюджету підприємства включає: 1) вибір методів контролю; 2) аналіз повноти надходжень та обґрунтованості витрат; 3) висновки про виконання бюджетів. Впровадження такого контролю має бути ефективним, оскільки лише за цих умов можна забезпечити управління бюджетуванням.

Для оцінки ефективності роботи підрозділів і правильності складання бюджету підприємства проводять аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих. Існують різні способи такого аналізу, але найпоширенішим є факторний аналіз відхилень.



Відхилення *є наслідком зміни трьох основних факторів: обсягу виробництва, цін на ресурси й норм витрат на одиницю випуску, причому всі фактори впливають одночасно.*

Наявність відхилень пояснюється таким:

– не витримані заплановані обсяги виробництва (внаслідок зміни попиту на різні види продукції або через труднощі, пов’язані з її виробництвом, нестача потужностей, нестача оборотного капіталу тощо);

– змінилися ціни на ресурси (в умовах нестабільності ринку чим глибша загальноекономічна криза, тим складніше прогнозувати ціни);

– відбулися зміни норм витрат: зменшення (завищені норми були розроблені раніше для виконання планів) або збільшення

(як наслідок перевитрат ресурсів, що вимагає виявлення причин і вжиття заходів щодо ліквідації відхилень).

Для ефективного оперативного управління необхідно виявити причини відхилень (визначити відхилення та фактори, якими вони спричинені; установити відповідальність за те, що відбулося, прийняти рішення, що дозволяють уникнути небажаних відхилень у майбутньому).

Спрощений спосіб контролю відхилень від бюджету полягає у порівнянні фактичних даних з даними бюджету. За наявності істотних відхилень *(рис. 5.2)* вони є основою коригування наступних бюджетів (планів).

Ураховуючи, що кожне підприємство функціонує в умовах невизначеності, для управління бюджетуванням на підприємстві на основі відхилень від бюджету доцільно також проводити аналіз на основі третього методичного підходу – аналіз відхилень від бюджету в умовах невизначеності.

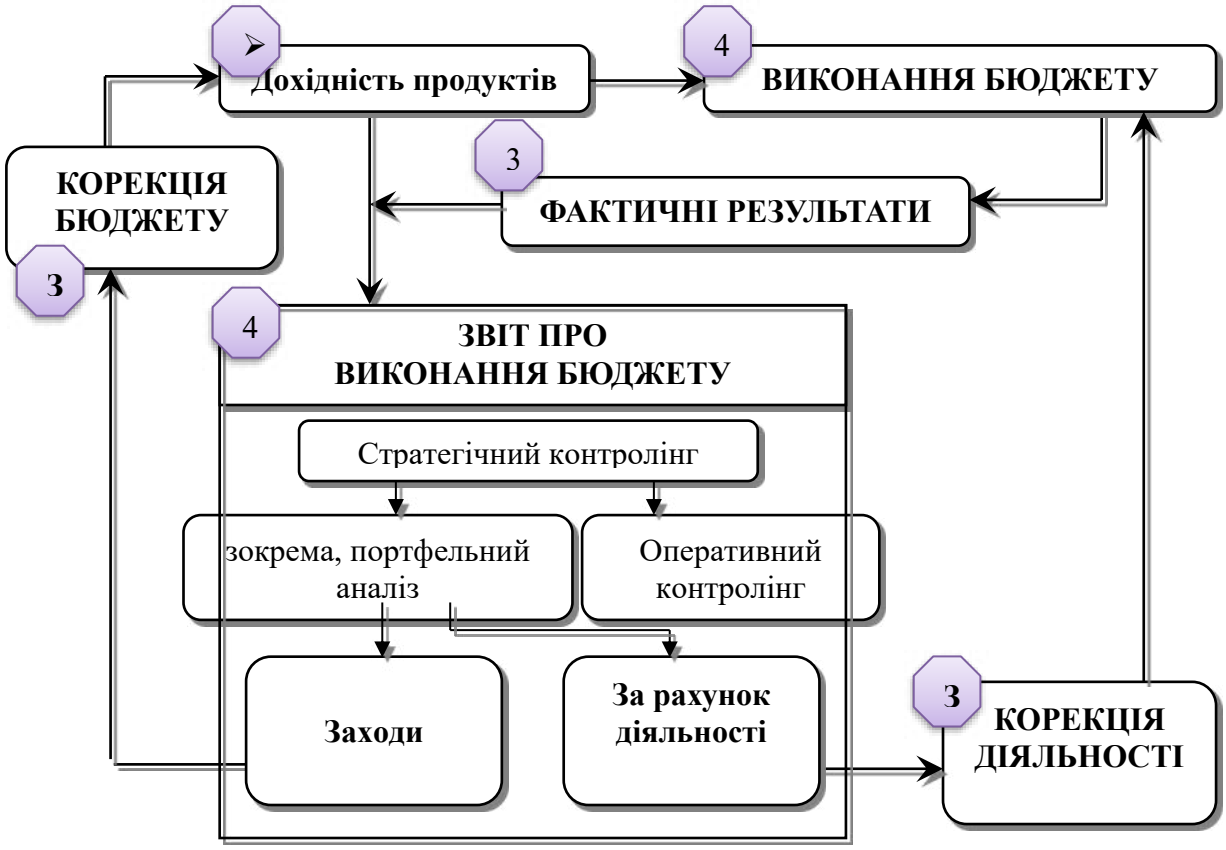


Рис. 5.2. Процес контролю виконання бюджету

Управління за відхиленнями фактичних даних від бюджету за методичним підходом ґрунтується на таких вихідних принципах:

– усі параметри бізнесу (ціни, обсяг, витрати тощо) – невизначені величини;

– параметри задаються у вигляді інтервалів невизначеності;

– невизначеність параметрів бізнесу зумовлює невизначеність результативного грошового потоку або прибутку за рік;

– виконання бюджету вважається успішним за фактичного значення параметра результатів у межах інтервалу невизначеності.

Під час аналізу відхилень слід розрізняти контрольовані і неконтрольовані фактори. Неконтрольовані фактори відхилень пов'язані із змінами в зовнішньому середовищі. Підприємство до певної міри може впливати на контрольовані фактори. Відхилення найчастіше виникають або через помилки у плануванні, або через помилки, пов'язані з реалізацією плану.

Помилки у плануванні можуть викликати такі фактори: недостатність інформації, недостовірний прогноз розвитку, невідповідний метод планування. Коли виявляють фактори відхилень, навряд чи доцільно розглядати всі вагомі фактори. У практиці факторного аналізу відхилень розрізняють: аналіз, орієнтований на минуле (ретроспективний); аналіз, орієнтований на майбутнє (перспективний).

Аналіз причин відхилень на підставі даних з минулого необхідно проводити для виявлення причин, що викликали відхилення, і ухвалення коригуючих рішень. Для фіксації причин відхилень, що виникають, зручно використовувати класифікатори причин відхилень, які враховують випадки, що часто зустрічаються, за цим видом витрат, кожний з яких має свій код. Наприклад, відхилення за матеріалами можуть викликати такі фактори: заміна сировини і матеріалів за габаритами, заміна сировини і матеріалів за якістю, заміна сировини і матеріалів за найменуваннями, невідповідність сировини і матеріалів стандартам або технічним умовам, зміна якості початкової сировини і матеріалів, несправність устаткування та інструментів, недоліки конструкції продукції.

Аналіз відхилень з орієнтацією на перспективу можливий у випадку, якщо на підприємстві здійснюється регулярний прогноз

розвитку контрольованих параметрів. Порівнюючи планові і прогнозні величини, можна оцінити ймовірні відхилення в перспективі, а також встановити причини можливих відхилень. Для того, щоб аналіз відхилень міг більш ефективно сприяти реалізації управлінської функції контролінгу, доцільно його доповнити результатами бенчмаркетингу.

Найбільш поширеним методом визначення бюджетних відхилень є метод ланцюгових підстановок, який використовує такі формули відхилень фактичних змінних витрат від планових:

– за обсягом реалізованої продукції

$$O_Q = (Q_ф – Q_п) \times Н_п \times Ц_п; \quad (5.1)$$

– за ціною:

$$O_Р = Q_ф \times (Ц_ф – Ц_п) \times Н_п; \quad (5.2)$$

– за нормою:

$$O_Н = Q_ф \times Ц_ф \times (Н_ф – Н_п), \quad (5.3)$$

де $O_{Q,Р,Н}$ – відхилення; Q – обсяг випуску продукції;

Н – норма витрат ресурсів (матеріалів, енергії та ін.) на одиницю випуску;

Ц – ціна одиниці ресурсів;

ф, п – індекси фактичного й планового значень величин.

Таким чином, по черзі підставляємо у формули витрат фактичні значення. Підстановка починається з кількісних факторів (обсяг) і закінчується якісними (норми, ціни). Оскільки відхилення, викликані сукупним впливом факторів, при цьому будуть віднесені на рахунок якісних факторів, такий порядок підстановки збільшить значущість кількісних факторів.

На підставі розрахунку за методом ланцюгових підстановок можна виявити винуватців відхилень: наприклад, начальник цеху фабрики відповідає за втрати, зумовлені відхиленням фактичної витрати ресурсів від норми, але не несе відповідальності за втрати, спричинені подорожчанням матеріалів.

Для постійних витрат обчислюють відхилення за загальною сумою ($O_{пв}$), причому кожен керівник відповідає за ту частину постійних витрат, на яку він реально може впливати:

$$O_{пв} = X_ф – X_п, \quad (5.5)$$

де $X_ф$, $X_п$ – фактичні й планові постійні витрати.

Відхилення за обсягом виробництва можна розбити на дві великі групи: відхилення за потужністю й за ефективністю.

Відхилення за потужністю ($О_П$):

$$О_П = (С_ф – С_п) \times Ф_п, \quad (5.6)$$

де $С$ – вартість основних фондів (фактичні і планові (кількісний фактор);

Ф – фондовіддача (фактична і планова (якісний фактор).

Відхилення за фондовіддачею ($О_{фв}$):

$$О_{фв} = С_ф \times (Ф_ф – Ф_п). \quad (5.7)$$

Відхилення за витратами реалізації й обігу ($О_{ро}$):

$$О_{ро} = В_ф – В_п, \quad (5.8)$$

де $В_ф$, $В_п$ – витрати реалізації й обігу (фактичні та планові).

Відхилення за змінними витратами реалізації й обігу ($О_{звро}$):

$$О_{звро} = В_{VARф} – В_{VARп}, \quad (5.9)$$

де $В_{VARф}$, $В_{VARп}$ – змінні витрати реалізації й обігу (фактичні та планові).

Відхилення змінних витрат реалізації й обігу за обсягом випуску ($О_{звро}^{Q}$):

$$О_{звро}^{Q} = (Q_ф – Q_п) \times К_п, \quad (5.10)$$

де $К_п$ – ставка змінних витрат реалізації і обігу на одиницю продукції.

Класифікація відхилень, які пов’язані із отриманням прибутку підприємства, наведена в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Класифікація відхилень за прибутком підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
1. Відхилення за сукупними виробничими витратами	$О_1 = З_ф – З_п$, де З – сукупні виробничі витрати (фактичні та планові) $о = о11 + о12 + о13 + о14$	Відхилення фактичних сукупних виробничих витрат від планового рівня
1.1. Відхилення за матеріалами	$О_{11} = М_ф – М_п$, де М – витрати на матеріали; $О_{11} = О_{111}+О_{112}+О_{113}$	Відхилення фактичних витрат на матеріали від планового рівня

1.1.1. Відхилення за обсягом випуску	$О_{111}$=Цп×Нп×(Qф – $Q_п$), де Н – норма витрат матеріалів на одиницю продукції в натуральних одиницях; Ц – ціна за натуральну одиницю матеріалу (кг, $м^3$ та ін.); *Q* – обсяг випуску	Економія або перевитрата матеріалів, викликані відхиленням фактичного обсягу випуску від планового
1.1.2. Відхилення за нормами витрат	$О_{112}$ = Цф×(Нф – Нп)×Qф	Економія або перевитрата матеріалів, викликані відхиленням фактичних витрат матеріалів на одиницю продукції від нормативного (планового) рівня
1.1.3. Відхилення за ціною на матеріали	$О_{113}$ = (Цп – Цф)×Нф×$Q_ф$	Економія або перевитрата матеріалів, викликані відхиленням фактичної ціни покупки матеріалів
1.2. Відхилення за фондом оплати праці	$О_{12}$ = Зф – $З_п$, де З – витрати на зарплату; $О_{12}$ = $О_{121}$+$О_{122}$+$О_{123}$	Економія або перевитрата зарплати основних робітників
1.2.1. Відхилення за обсягом випуску продукції	$О_{121}$ = $З_п$×$Т_п$×(Qф – $Q_п$), де З – годинна ставка; Т – трудомісткість одиниці продукції	Економія або перевитрата зарплати основних робітників, викликані відхиленням фактичного випуску від запланованого
1.2.2. Відхилення за ставкою заробітної плати	$О_{122}$ = $Т_п$×($З_ф$ – $З_п$)×$Q_п$	Економія або перевитрата зарплати основних робітників, викликана відхиленням фактичної ставки оплати праці від запланованої
1.2.3. Відхилення за продуктивністю праці	$О_{123}$ = (Тф – $Т_п$)×Зп×Qф	Економія або перевитрата зарплати основних робітників, викликані зростанням або падінням фактичної продуктивності праці порівняно з плановим рівнем

1.3. Відхилення за змінними загальновиробничими витратами	$О_{123} = Р_{varф} – Р_{varп}$, де $Р_{var}$ – змінна частина загальновиробничих витрат $О_{13} = О_{131}+О_{132}$	Відхилення фактичних змінних загальновиробничих витрат від їхнього планового рівня
1.3.1. Відхилення за обсягом виробничої програми	$О_{131} = (QФ – Qп)×Рп$, де Р – змінні витрати на одиницю випуску	Економія змінних загальновиробничих витратах, викликана відхиленням фактичного обсягу випуску від планового рівня
1.3.2. Відхилення за часткою змінних витрат	$О132 = Qф×(Рф – Рп)$	Економія або перевитрата за зарплатою основних робітників, викликані відхиленням фактичної ставки змінних загальновиробничих витрат у розрахунку на одиницю продукції від запланованого рівня
1.4. Відхилення за обсягом постійних загальновиробничих і загальногосподарських витратах	$О14 – Pconst ф – Pconst п$, де Pconst – величина загальновиробничих або загально-господарських витрат	Економія або перевитрата за загальногосподарськими або загальновиробничими витратами
2. Відхилення за виручкою від реалізації	$О2 = Вф – Вп$, де В – обсяг чистої виручки $О2 = О21 + О22$	Випередження або відставання фактичного розміру виручки від запланованого
2.1. Відхилення за обсягом реалізації	$О21 = Цп×(Qф – Qп)$, де Q – обсяг випуску, Ц – ціна за одиницю продукції	Випередження або відставання фактичного розміру виручки від запланованого, викликані відхиленням фактичного обсягу реалізованої продукції в натуральному вираженні від запланованого

2.2. Відхилення за цінами реалізації	О22 = (Цф – Цп)×Qф	Випередження або відставання фактичного розміру виручки від запланованого за рахунок відхилення фактичних цін реалізації від планових
3. Відхилення за витратами від реалізації й обігу	О3 = Кф – Кп, де К – витрати реалізації й обігу О3 = О31+О32	Економія або перевитрата у разі витрат від реалізації й обігу
3.1. Відхилення змінних витрат від реалізації й обігу	О31 = Kvarф – Kvarп, де Kvar – змінні витрати реалізації й обігу О31 = О311+О312	Економія або перевитрата змінних витрат від реалізації й обігу
3.1.1. Відхилення змінних витрат реалізації й обігу за виробничою програмою	О31 = (Qф – Qп)×Кп, де Кп – частка змінних витрат від реалізації й обігу на одиницю продукції	Економія або перевитрата змінних витрат від реалізації й обігу, викликані відхиленням фактичного обсягу випуску від планового рівня
3.1.2. Відхилення частки змінних витрат реалізації й обігу на одиницю продукції	О311 = Qф×(Кф – Кп)	Економія або перевитрата зарплати основних робітників, викликані відхиленням фактичної ставки змінних витрат реалізації й обігу на одиницю продукції від планового рівня
3.2. Відхилення за постійними витратами реалізації й обігу	О32 = Kconst ф – Kconst п, де Kconst – постійні витрати від реалізації й обігу	Економія або перевитрата фактичних постійних витрат реалізації обігу від їхнього планового рівня

Відхилення планових і фактичних величин можуть виникати за всіма визначеними в бюджеті параметрами, до яких входять:

– *вартісні параметри* – витрати, доходи з обороту, маржинальний прибуток, надходження, виплати, дебіторська і кредиторська заборгованості, капітал та ін.;

– *параметри організаційної структури* – місця виникнення витрат, продуктові і регіональні дивізіони, закупівельні, виробничі, збутові, проектні підрозділи;

– *тимчасові параметри* – дні, тижні, місяці, квартали, роки.

Відхилення розраховують окремо за кожним центром витрат і за кожною групою витрат. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центру витрат. Поточний контроль та аналіз відхилень дають змогу вчасно перебудувати систему керування виробництвом: менеджер має можливість у будь-який момент впливати на процеси, що відбуваються, не чекаючи закінчення періоду, на який були розроблені цілі й критерії, що їх відбивають.

Розрахунок відхилень використовується не тільки для оцінки поточної діяльності підприємства, він також може бути застосований для аналізу довгострокових стратегічних програм розвитку підприємства.

Економічний аналіз відхилень – це, насамперед, факторний аналіз. Мета факторного аналізу – визначення й детальна оцінка кожної причини, кожного фактора, які можуть призвести до виникнення відхилень. Розрізняють такі види факторного аналізу: детермінований та стохастичний.



Детермінований факторний *аналіз являє собою метод дослідження впливу факторів, зв'язок яких з кінцевим результатом має функціональний характер, тобто результативний показник не залежить від добутку або алгебраїчної суми показників, що є факторами детермінованої моделі.*

Основними властивостями детермінованого підходу до аналізу є визначення детермінованої моделі шляхом логічного аналізу; наявність повного (чіткого) зв'язку між показниками; неможливість розподілити результати впливу одночасно діючих факторів, які не піддаються об'єднанню в одній моделі; вивчення взаємозв'язків у короткостроковому періоді.

Детермінований факторний аналіз має такі етапи:

– побудова економічно обґрунтованої (з позицій факторного аналізу) детермінованої факторної моделі;

– вибір прийому аналізу і підготовка умов для його виконання;

– реалізація рахункових процедур;

– розробка пропозицій.

Детерміновані моделі можуть бути різного типу: аудитні; мультиплікативні; кратні; змішані.



Стохастичний факторний аналіз *– це метод вивчення економічних явищ, який передбачає, що на кінцевий результат впливають основні та побічні фактори, які мають певні тенденції (закономірності) розвитку, їх можна кількісно оцінити, що дозволить визначити прогнозні значення інтегрального показника на майбутнє.*

Дослідження стохастичних процесів (стохастичний аналіз) проводять у три етапи: оцінка існуючого стану підприємства, аналіз взаємозалежностей між різними показниками-факторами та їх впливу на результуючий показник, прогнозування економічного стану підприємства на певний проміжок часу, який іноді називається горизонтом планування.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «бюджет». У чому полягає різниця між поняттям «план» і «бюджет»?

2. У чому полягає роль бюджетування як оперативного інструмента контролінгу?

3. Що являє собою основний бюджет підприємства? Охарактеризуйте складові основного бюджету.

4. Які вихідні дані необхідні для формування прогнозного звіту про прибуток?

5. Які припущення роблять відносно статей активу і пасиву під час складання прогнозного балансу підприємства?

6. Чи потрібно управляти процесом бюджетування? Відповідь обґрунтуйте.

7. Охарактеризуйте основні стратегії бюджетування. У чому полягають їхні переваги та недоліки?

8. У чому полягає різниця між «гнучким» і «нульовим» бюджетуванням?

9. Охарактеризуйте сутність бюджетного контролю на підприємстві?

10. Яка роль аналізу відхилень у системі контролінгу? Чи існує взаємозв'язок між поточним контролем та аналізом відхилень?

Комплексне практичне завдання

Практичне завдання 5.1. Компанія «Мрія» реалізує продукцію в кредит. Від покупців надходять 65 % коштів в місяць реалізації, 30 % в наступному місяці, а решта – безнадійна заборгованість. Ціна одиниці продукції, встановлена підприємством, становить 40 грн. У табл. 1 подано прогнозні показники обсягів продажу продукції на найближчі місяці.

Таблиця 1

Прогноз обсягів продажу продукції підприємства «Мрія», од.

Місяць	Обсяг продукції
Липень	30 000
Серпень	50 000
Вересень	20 000
Жовтень	25 000
Листопад	15 000

Завдання: сформувати основний бюджет компанії «Мрія» на квартал, скласти звіт про виконання бюджету компанії та провести аналіз відхилень на основі гнучкого бюджету. Результати розрахунків занести у відповідні таблиці (табл. 2–16):

1. Сформувати бюджет продажу підприємства, отримані розрахунки занести у табл. 2

Таблиця 2

Бюджет продажу підприємства «Мрія»

Показник	Місяць			Разом за квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Обсяг продажу, од.				
Ціна за одиницю, грн				

Дохід від продажу, грн				

2. Сформувати графік очікуваних грошових надходжень, отримані розрахунки занести у табл. 3

Таблиця 3

Графік очікуваних грошових надходжень підприємства «Мрія»

Показник	Місяць			Разом за квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Дебіторська заборгованість на 28 лютого				
Продаж:				
Березень				
Квітень				
Травень				
Разом надходження коштів				

3. Сформувати бюджет виробництва, отримані розрахунки занести у табл. 4.

Таблиця 4

Бюджет виробництва підприємства «Мрія»

Показник	Місяць			Квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Обсяг продажу	30 000	50 000	20 000	100 000
Необхідний запас готової продукції на кінець періоду*				
Загальні потреби				
Запас готової продукції на початок періоду*	(4 000)			
Обсяг виробництва				

*20 % обсягу продажу у наступному місяці.

4. Сформувати бюджет використання матеріалів, отримані розрахунки занести у табл. 5.

Таблиця 5

Бюджет виробництва підприємства «Мрія», одиниць

Показник	Місяць			Квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Обсяг виробництва, од.				
Матеріальні витрати на одиницю, кг	0,7	0,7	0,7	0,7
Виробничі потреби, кг				
Ціна за одиницю, грн	8	8	8	8
Загальні матеріальні витрати, грн				

5. Сформувати бюджет придбання матеріалів, отримані розрахунки занести у табл. 6.

Таблиця 6

Бюджет виробництва підприємства «Мрія», одиниць

Показник	Місяць			Квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Виробничі потреби, кг				
Необхідний запас на кінець періоду*	0,7	0,7	0,7	0,7
Загальні потреби, кг				
Початковий запас, кг				
Обсяг закупівлі матеріалів, кг	8	8	8	8
Витрати на закупівлю 1 кг	8	8	8	8
Загальні матеріальні витрати, грн				

*15 % виробничих потреб у наступному місяці.

6. Сформувати графік очікуваних платежів за придбані матеріали, отримані розрахунки занести у табл. 7.

Таблиця 7

Графік очікуваних платежів за придбані матеріали підприємства «Мрія», грн

Показник	Місяць			Квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Кредиторська заборгованість постачальникам на 28 лютого				

Закупівля:				
Березень				
Квітень				
Травень				
Разом платежів				

*Підприємство користувалося комерційним кредитом, тому 50 % матеріалів компанія оплачує в місяці придбання, а решту – у наступному місяці.

7. Сформувати бюджет прямих витрат на оплату праці, отримані розрахунки занести у табл. 8.

Таблиця 8

Бюджет прямих витрат на оплату праці підприємства «Мрія»

Показник	**Місяць**			**Квартал**
	Липень	**Серпень**	**Вересень**	
Обсяг виробництва, од.				
Витрати праці на одиницю, годин	0,05	0,05	0,05	0,05
Загальні витрати праці, годин				
Гарантований мінімум оплати праці, годин	1500	1500	1500	
Час, що підлягає оплаті, годин				
Тарифна ставка за годину, грн	20	20	20	20
Загальні витрати на оплату праці, грн				

8. Сформувати бюджет виробничих накладних (загальновиробничих) витрат, отримані розрахунки занести у табл. 9.

Таблиця 9

Бюджет виробничих непрямих (загальновиробничих) витрат

Показник	**Місяць**			**Квартал**
	Липень	**Серпень**	**Вересень**	
Обсяг виробництва, од.				
Ставка змінних загальновиробничих витрат, грн	2	2	2	2

Змінні виробничі накладні витрати, грн				
Постійні загальновиробничі витрати*, грн	70 000	70 000	70 000	210 000

*У тому числі амортизація 30 000 грн у місяць.

9. Сформувати бюджет адміністративних витрат на збут, отримані розрахунки занести у табл. 10.

Таблиця 10

Бюджет адміністративних витрат на збут підприємства «Мрія»

Показник	Місяць			Квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Обсяг продажу, од.				
Ставка розподілу змінних витрат на управління та збут, грн	3	3	3	3
Змінні витрати на управління та збут, грн				
Постійні витрати на управління та збут*, грн	80 000	80 000	80 000	240 000
Разом витрат, грн				

*У тому числі амортизація 20 000 грн в місяць.

10. Сформувати бюджет собівартості реалізованої продукції, отримані розрахунки занести у табл. 11.

Таблиця 11

Бюджет собівартості реалізованої продукції підприємства «Мрія»

Показник	Місяць			Квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
1. Залишок готової продукції на початок періоду, грн	30 000			
2. Виготовлено продукції протягом періоду, грн *				
3. Залишок готової продукції на кінець періоду, грн				

4. Собівартість реалізованої продукції, грн				

*Незавершене виробництво відсутнє.

11. Сформувати бюджетний звіт про прибуток, отримані розрахунки занести у табл. 12.

Таблиця 12

Бюджетний звіт про прибуток підприємства «Мрія», грн

Стаття	Сума
Дохід від продажу	
Собівартість реалізованої продукції	
Валовий прибуток	
Адміністративні витрати і витрати на збут	
Інші операційні витрати	
Операційний прибуток	
Фінансові витрати	(4 000)
Прибуток до оподаткування	
Податок на прибуток	(107 040)
Чистий прибуток	

12. Сформувати бюджет грошових коштів, отримані розрахунки занести у табл. 13. Для розрахунку необхідно використовувати такі вихідні дані:

– підприємство має відкриту кредитну лінію у державному банку, що дозволяє щоквартально отримувати – 90 000 грн;

– позика видається на початку місяця, а погашається в кінці будь-якого місяця упродовж кварталу;

– відсоток (у розмірі 17 % річних) сплачується тільки в момент погашення позики;

– мінімальний залишок грошових коштів повинен бути 40 000 грн;

– податок на прибуток сплачується щомісяця в сумі 19 140 грн;

– у березні повинні бути сплачені дивіденди акціонерам – 40 180 грн;

– придбання нового обладнання потребує сплати коштів у квітні – 145 800 грн, у травні – 49 500 грн.

Таблиця 13

Бюджет грошових коштів підприємства «Мрія», грн

Показник	Місяць			Квартал
	Липень	Серпень	Вересень	
Залишок на початок періоду				
Надходження від реалізації продукції				
Разом				
Платежі:				
придбання матеріалів				
виплата зарплати				
загальновиробничі витрати				
адміністративні витрати та витрати на збут				
податок на прибуток				
придбання обладнання				
дивіденди				
Разом				
Сальдо				
Фінансування				
Позика				
Погашення позики				
Відсотки				
Разом				
Залишок на кінець періоду				

13. Сформувати бюджетний баланс на 30 вересня, отримані розрахунки занести у табл. 14

Таблиця 14

Бюджетний баланс на 30 вересня

АКТИВ			ПАСИВ		
Стаття	на 31 червня	на 30 вересня	Стаття	на 31 червня	на 30 вересня
Основні засоби:	1 215 000		Статутний капітал	1 000 000	
залишкова вартість	1 600 000		Нерозподілений прибуток	298 200	

первісна вартість	385 000		Зобов'язання за розрахунками з постачальниками	12 000	
знос	5 200				
Виробничі запаси	20 000				
Готова продукція					
Дебіторська заборгованість	30 000				
Грошові кошти	40 000				
БАЛАНС	**1 310 200**		**БАЛАНС**	**1 310 200**	

14. Скласти звіт про виконання бюджету, отримані розрахунки занести у табл. 15

Таблиця 15

Звіт про виконання бюджету підприємства «Мрія»

Показник	**Бюджет**	**Фактично**	**Відхилення**
Обсяг продажу, од.		90 000	
Дохід від реалізації, грн		3 600 000	
Змінні витрати:			
виробничі, грн		2 102 000	
на збут, грн		450 000	
Разом змінні витрати, грн		2 552 000	
Маржинальний дохід, грн		1 048 000	
Постійні витрати:			
виробничі, грн		210 000	
на збут, грн		260 000	
Разом постійні витрати, грн		470 000	
Операційний прибуток (збиток), грн		578 000	

15. Провести аналіз відхилень з використанням гнучкого бюджету, отримані розрахунки занести у табл. 16.

Таблиця 16

Аналіз відхилень з використанням гнучкого бюджету

Показник	**Фактичні результати**	**Відх. від гнучкого бюджету**	**Гнучкий бюджет**	**Відх. за розрахунок обсягу продажу**	**Бюджет**
Обсяг продажу, од					
Дохід від реалізації, грн					
Змінні витрати, грн					
Маржинальний дохід, грн					
Постійні витрати, грн					
Операційний прибуток (збиток)					

РОЗДІЛ 3
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 6
ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КОНТРОЛІНГУ У ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛАХ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Контролінг маркетингової діяльності підприємства.
6.2. Контролінг виробничої діяльності підприємства.
6.3. Контролінг в управлінні логістичною діяльністю на підприємстві.
6.4. Контролінг персоналу.
6.5. Контролінг фінансової діяльності підприємства.
6.6. Контролінг інвестиційної діяльності підприємства.
6.7. Контролінг інноваційної діяльності підприємства.

Міні-лексикон: *фінансовий контролінг, інвестиції, контролінг логістики, контролінг персоналу, контролінг інноваційної діяльності.*

6.1. Контролінг маркетингової діяльності підприємства

Система контролінгу маркетингу забезпечує зворотний зв'язок між очікуваннями, визначеними першочерговими маркетинговими планами, і реальними показниками маркетингової діяльності підприємства (рис. 6.1).

Основним завданням контролінгу маркетингу є інформаційна підтримка ефективного управління щодо забезпечення потреб клієнтів. Контролер у галузі маркетингу бере участь у процесах планування, координації і контролю, пов'язаних з ринковою активністю підприємства: йдеться про зміну збутової політики чи про вихід на нові ринки, чи про розширення асортиментної політики.

Концепція контролінгу маркетингу орієнтована на майбутнє і передбачає розширення функцій обліку, який відіграє роль джерела інформації та банку даних. Контролінг здійснює аналіз планових і фактичних показників маркетингової діяльності, слабких місць, проводить розробку пропозицій щодо поліпшення та коригування маркетингової діяльності підприємства. Таким чином, контролінг стає навігатором системи управління підприємством, здійснює обґрунтування та розробку планових показників, створює базу для контролю та є ініціатором різноманітних заходів, направлених на поліпшення показників маркетингової діяльності.



Рис. 6.1. Система контролінгу маркетингової діяльності підприємства

Вибіркові інструменти контролінгу маркетингу на підприємстві зображено на рис. 6.2.

Одним із вибіркових інструментів аналізу у сфері маркетингу і збуту є бенчмаркінг, у центрі уваги якого – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом

(еталоном), визначенні причин цих відмінностей та виявленні можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.



Бенчмаркінг *(від англ. benchmarking – встановлення контрольної точки) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.*



Рис. 6.2. Вибіркові інструменти аналізу у сфері маркетингу і збуту

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів

зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Здебільшого розрізняють три види бенчмаркінгу:

– *внутрішній бенчмаркінг*, який характеризується аналізом та порівнянням показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства;

– *бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів*, – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо його скорочення;

– *функціональний бенчмаркінг*, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, що не є конкурентами цього підприємства. Підприємства, що застосовують подібні методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Як метод контролінгу, бенчмаркінг вперше було застосовано на початку 80-х років американською фірмою Xerox, яка через високу собівартість продукції опинилася під значним тиском з боку японських конкурентів. З метою оптимізації виробничих функцій був проведений аналіз ефективності виконання окремих процесів фірмою порівняно з підприємствами інших галузей виробництва. Завдяки цьому вдалося розв’язати важливі функціональні проблеми, пов’язані з технікою реалізації продукції, зокрема прискорити процес відвантаження продукції, вдосконалити систему складування тощо.

Розрізняють три фази бенчмаркінгу:

Фаза 1 – підготовча. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оціночні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку); збирають необхідну для аналізу інформацію. Зауважимо, що порівняльних аналогів має бути якомога менше, адже зі зростанням їх кількості витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі меншими.

Фаза 2 – аналіз. У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.

Фаза 3 – впровадження. На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент тут робиться на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Враховуючи те, що ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, і з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності суб'єкти господарювання повинні проводити перманентний бенчмаркінг з тим, щоб на цій основі забезпечити виявлення та впровадження інновацій і раціоналізаторства.

Оскільки контролінг оперує кількісними показниками, то ті сфери маркетингової активності, які не можливо виразити кількісними параметрами, не можуть мати підтримку у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що маркетингові заходи на ринку не є предметом контролінгу. У концепцію контролінгу маркетингу входить планування, облік і контроль результатів маркетингового заходу, але не шлях і методи його реалізації. Для контролінгу маркетингу маркетингові заходи являють собою «чорний ящик», на вході і на виході якого – кількісні параметри, отримані із системи фінансового і управлінського обліку (такими параметрами є витрати, ціни, обсяги випуску, обсяги продаж).

Щоб компенсувати витрати виробництва й одержати щонайменше середній рівень прибутку, підприємства повинні проводити оптимальну цінову політику.

Цінова політика *– комплекс економічно обґрунтованих заходів щодо встановлення оптимальної ціни на товари і послуги, її зміни залежно від попиту, пропозиції і регулюючих дій держави.*

В умовах ринку ціна – один з найбільш важливих синтетичних показників, що істотно впливають на фінансове становище підприємства. Воно прагне до того, щоб ціна товару була оптимальною з погляду інтересів як виробника, так і покупця. Рівень встановлюваної підприємством ціни на продукцію багато в чому визначається тим, які цілі воно ставить на найближчий час і на перспективу. В умовах ринкової економіки найбільш поширеними є такі *цінові стратегії підприємства:*

– збереження стабільності на ринку за помірною рентабельністю;

– одержання надприбутку шляхом «зняття вершків» з ринку;

– витиснення конкурентів;

– забезпечення виживання в існуючих умовах ринку і запобігання банкрутству;

– впровадження на ринки нової продукції;

– завоювання лідерства за показниками якості та ін.

Кожна цінова стратегія має сукупність як позитивних, так і негативних характеристик. Здійснюючи діяльність підприємства, орієнтуються на змішані стратегії ціноутворення.

Процес ціноутворення на підприємстві складається з таких основних етапів (рис. 6.3):

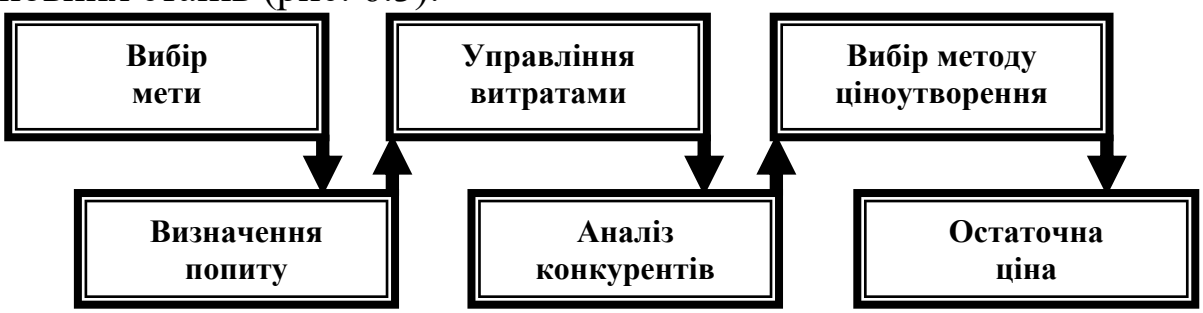


Рис. 6.3. Етапи процесу ціноутворення на підприємстві

Цінова політика залежить насамперед від типу підприємств (великі, середні, дрібні, монополістичні, олігополістичні та ін.). Так, в умовах панування на ринку декількох олігополістів (групова монополія), як правило, застосовується практика «лідерства в цінах». Щоб уникнути виснажливої конкурентної боротьби, найпотужніша компанія встановлює ціни на свої товари чи послуги. Інші олігополісти за спільною мовчазною згодою призначають таку ж або дещо більш низьку ціну (залежно від якості товару, термінів гарантійного обслуговування тощо).

За цих умов підприємства повинні враховувати: непрямий вплив держави на рівень цін, зокрема заборону для двох і більше конкурентів підтримувати ціни на певному рівні; заборону монополістам нав'язувати свої ціни постачальникам і підприємствам торгівлі; здійснення цінової дискримінації; застосування демпінгу; можливість використання несумлінної цінової реклами.

На думку американського економіста Ф. Котлера, цінова політика підприємств втілюється в методах розрахунку цін на основі аналізу:

– беззбитковості й забезпечення цільового прибутку;

– рівня поточних цін, насамперед конкурентів (використовується здебільшого дрібними підприємствами);

– закритих торгів;

– цінності товару, тобто суб'єктивної оцінки покупцями споживчих благ товарів і послуг;

– високої якості при відносно низьких цінах, хоча така якість дає змогу їх підвищувати.

Щодо контролінгу, остаточна розрахункова ціна слугує різним цілям, серед яких слід виділити:

– визначення прибутковості окремих стратегічних одиниць підприємства;

– визначення цінових меж для кінцевого продукту, наприклад, товару субституту (замінника);

– оцінка стану підприємства чи окремого підрозділу підприємства;

– калькуляція ціни тощо.

Застосування вибіркових інструментів аналізу у контролінгу маркетингової діяльності підприємства представлені у таблиці 6.1

Таблиця 6.1

Застосування інструментів аналізу у контролінгу маркетингової діяльності підприємства

№	Завдання	Інструментарій	Критерії оцінки
1	Відповідність цілей маркетингу загальним цілям підприємства	SWOT-аналіз GAP-аналіз ABC-аналіз	Прибуток Ефективність фінансово-господарської діяльності
2	Сегментація ринків і товарів	Портфельний аналіз Сценарне планування	Життєвий цикл продукту Життєвий цикл підприємства
3	Формування і контроль цінової політики	Розрахунок внутрішніх цін	Обсяг реалізації Прибуток Ефективність закупівель і продажів
4	Формування і контроль збутової політики	Бенчмаркінг Управлінський облік	Обсяг реалізації Ефективність збутової діяльності

Основний пріоритет діяльності контролінгу у сфері маркетингу – це узгодження цілей підприємства і відділу маркетингу. Синхронізація цілей і завдань необхідна для ефективної роботи не тільки відділу маркетингу, але і підприємства в цілому. Оскільки саме у процесі реалізації продукції або надання платних послуг (у процесі маркетингової діяльності) підприємство отримує фінансовий результат усієї господарської діяльності підприємства – прибуток.

6.2. Контролінг виробничої діяльності підприємства

Сучасне підприємство не може існувати без ефективної виробничої діяльності. Виробництво в умовах ринкової економіки може бути конкурентоспроможним лише, якщо воно спроможне адаптуватися до зовнішнього середовища та швидко змінювати свій

асортимент продукції (послуги). За такої ситуації традиційна організація виробничого процесу не дає необхідного ефекту, тому потрібно використовувати нові економічні інструменти управління виробничою діяльністю, а саме контролінг.

У процесі управління контролінг спрямований на збалансування діяльності сучасного підприємства. Оскільки однією із важливих складових господарської діяльності підприємства є виробнича діяльність, яка охоплює весь цикл функціонування підприємства: від забезпечення ресурсами до випуску готової продукції, тому саме ця сфера є об'єктом постійного контролінгу для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Цільове завдання контролінгу виробництва – управління виробничими витратами. До завдань контролінгу виробництва належать:

– оптимізація виробничих витрат, у тому числі програми їх зниження;

– формування умов ефективності виробничого процесу;

– надання інформації іншим підрозділам щодо виробничих витрат, завантаження потужностей, параметрів виконання виробничої програми.

Керівнику важливо знати не тільки сукупну суму витрат, загальний випуск і прибуток, але і встановити фактори, від яких залежить величина витрат і приріст прибутку. Отримати таку інформацію можна через контролінг виробництва. На відміну від виробничого обліку контролінг виробництва не зобов'язаний враховувати всі види витрат. Контролер виробництва повинен працювати, у першу чергу, з тими видами витрат, які найбільшою мірою впливають на ефективність діяльності підприємства.

У зв'язку з цим важливим фактором ефективності виробництва є забезпечення ресурсами – знайти й доставити з мінімальними витратами матеріальні ресурси, необхідні для виробничого процесу. Місця виникнення витрат, що пов'язані з процесом пошуку та постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємство, подані на рис. 6.4.

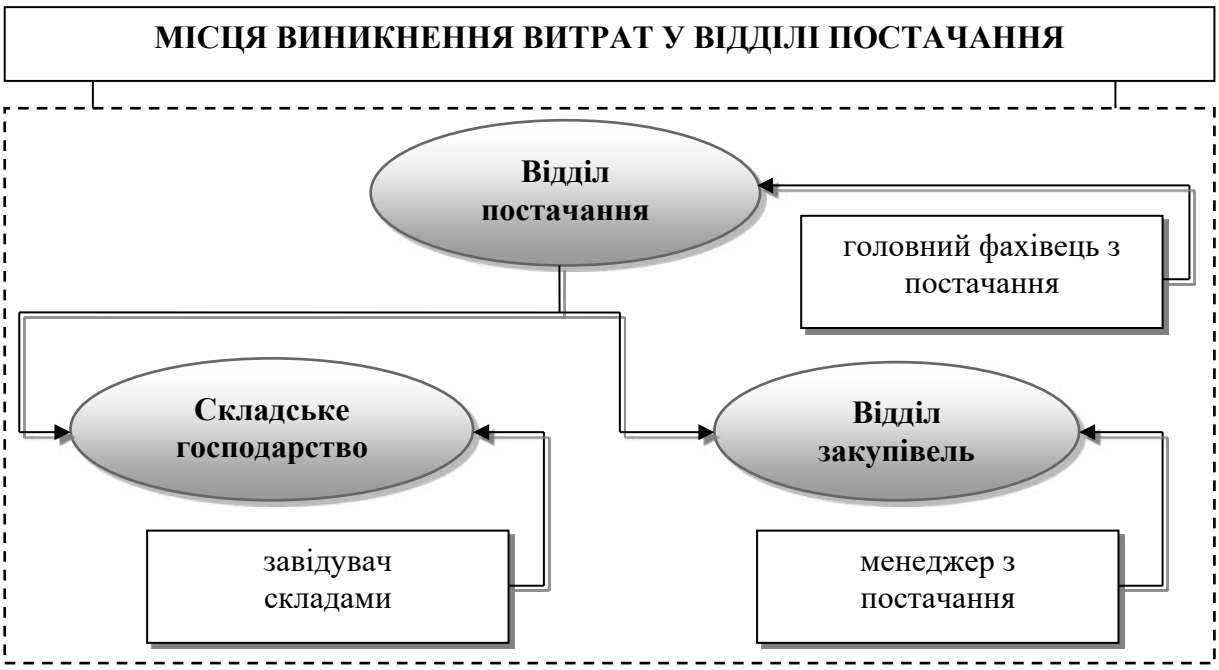


Рис. 6.4. Місця виникнення витрат у відділі постачання

Крім того, важливими розрахунковими показниками є оптимальний розмір партії матеріалів, що замовляються, розмір запасу на складі тощо. Для розв'язання цих завдань широко використовують оптимізаційні методи. Наприклад, оптимальні маршрути доставки матеріалів визначаються за допомогою транспортної задачі, економічно вигідний розмір партії матеріалів – за допомогою методів управління запасами та ін.

Основні інструменти контролінгу забезпечення ресурсами представлені у таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Застосування інструментів аналізу у контролінгу забезпечення ресурсами підприємства

№	Завдання	Інструментарій	Критерії оцінки
1	Відповідність цілей забезпечення ресурсами загальним цілям підприємства	SWOT-аналіз Бюджетування	Ефективність постачання Ефективність фінансово-господарської діяльності
2	Дослідження ринків закупівельних товарів	Верхня ціна закупівель АВС-аналіз	Економія витрат на закупівлях

3	Аналіз постачальників	АВС-аналіз	Якість закупівельних ресурсів. Надійність забезпечення матеріалами
4	Оптимізація закупівель	Бенчмаркінг Оптимальний обсяг замовлень	Частка витрат на закупівлі Ефективність роботи співробітників

Дослідження ринків закупівлі товарів та аналіз постачальників проводиться накопиченням інформації про ринки й постачальників та її аналізом. Інформація надходить з різних джерел – за результатами опитування, спостереження, способом анкетування, безпосередніх відносин (укладення договорів), експертних оцінок. Для проведення подібних досліджень використовують широкий арсенал економіко-математичних методів. Це передусім статистичні методи оброблення даних, статистичний аналіз середніх оцінок і розміру похибок; багатовимірні методи (факторний і кластерний аналізи); регресійний та кореляційний методи; імітаційні методи; детерміновані методи дослідження операцій (лінійне та нелінійне програмування) тощо.

Модель економічного розміру замовлення (Economic order quantity – EOQ) є найбільш розповсюдженою на практиці моделлю управління запасами. Вона може використовуватися за таких обмежень:

– витрати ресурсу є безперервними, а інтенсивність попиту const;

– період між двома суміжними поставками постійний;

– попит задовольняється цілком і миттєво;

– транзитного і страхового запасів немає;

– місткість складського приміщення необмежена;

– витрати на виконання замовлення і ціна матеріальних цінностей, що постачаються, упродовж планового періоду постійні;

– витрати на підтримання запасу одиниці матеріалу упродовж одиниці часу постійні.

Критерієм оптимальності розміру замовлення на поповнення запасів у цій моделі є мінімум загальних витрат на виконання замовлень і підтримання запасу матеріальних ресурсів на складі впродовж планового періоду. Складники загальних витрат по-різному залежать від розміру замовлення (величини поставки партії матеріалу).

У межах процесу оперативного планування контролінг виробництва займається питаннями узгодження виробничих планів з планами зі збуту, потужностями, закупівлями, запасами, персоналу. Ця робота повинна здійснюватися в тісному взаємозв'язку з центральним контролінгом, який займається контролінгом витрат, рентабельності, ліквідності щодо підприємства в цілому.

Основними інструментами контролінгу виробництва є аналіз відхилень, аналіз використаної потужності, пошук «вузьких місць», факторний аналіз, сутність яких подана на рис. 6.5.

Основними критеріями оцінки виробництва є рентабельність і продуктивність ресурсів у вартісному і натуральному вираженні. Якщо контролер виявляє негативні тенденції з контрольованими видами витрат, то він повинен ініціювати заходи щодо їх усунення. Які при цьому будуть прийняті заходи, залежить від керівника виробництва. В обов'язки контролера може входити підготовка альтернативних варіантів заходів щодо зниження виробничих витрат.

До завдань контролінгу виробництва також входить управління рентабельністю капіталу, задіяного у виробничому процесі. З цією метою контролери повинні стежити за тим, щоб обладнання, яке купується, було максимально гнучким. Це дозволить у разі зміни обсягів випуску або асортименту підвищити завантаження обладнання, а отже, знизити постійні витрати на одиницю продукції.

Отже, застосування контролінгу у виробничій діяльності підприємства дозволяє оптимізувати виробничий процес, а також зменшити виробничі витрати, що підвищить ефективність функціонування підприємства в цілому.

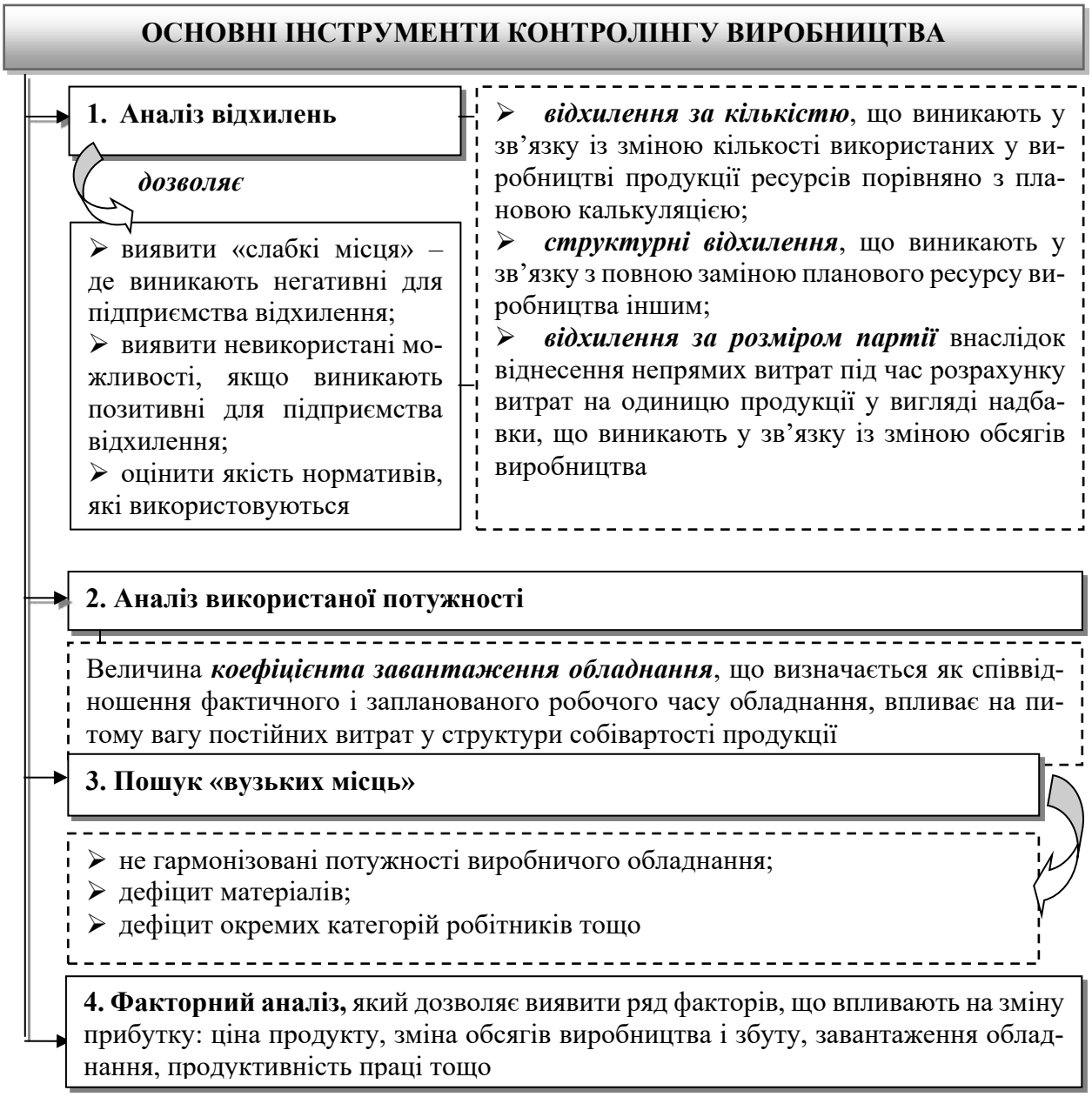


Рис. 6.5. Основні інструменти контролінгу виробництва

Мета сучасної виробничої діяльності із застосуванням контролінгу виражається у забезпеченні таких основних правил (правил «6R»):

1) потрібний товар (послуга);
2) необхідної якості;
3) у потрібній кількості;
4) у потрібний термін часу;
5) у потрібне місце;
6) конкретному споживачу.

Дотримання цих основних правил дозволить сучасному підприємству виробляти тільки ту продукцію і в тій кількості, яка необхідна ринку, що, у свою чергу, дасть змогу підприємству оптимізувати витрати на зберігання готової продукції у складських приміщеннях. Дослідження досвіду впровадження контролінгу в діяльність сучасних українських та зарубіжних підприємств виявило, що ці впровадження відрізняються один від одного як масштабами, так і типом виробництва, а також застосуванням певних логістичних систем, а саме системи KANBAN.

Система KANBAN – це інформаційна система, що забезпечує оперативне управління на всіх стадіях виробничого процесу і заснована на дотриманні правил руху спеціальних карток особливого виду, тобто є системою, що дозволяє контролювати та відслідковувати переміщення необхідної сировини та матеріалів для виготовлення готової продукції. Інформація використовується на всіх напрямах виробничої діяльності підприємства.

Потреба в інформації виникає вже на стадії планування основних виробничих процесів. Для цього використовують дані про основні результати діяльності підприємства в попередніх періодах і основні напрями розвитку податкових і правових відносин у суспільстві як стримуючі або стимулюючі чинники. Ці дані дають можливість намітити основні напрями розвитку підприємства в цілому. На етапі закупівлі використовується інформація про постачальників, що поступає ззовні, допомагає вибрати кращого постачальника. Велике значення має інформація і під час транспортування продукції. На основі наявних даних підприємство має змогу визначити тип і вид транспортного засобу, а також вибрати оптимальне експедиційне підприємство для перевезення готової продукції. При організації систем складування використовують дані економічних розрахунків про розвиток складської мережі; нормативні, санітарно-гігієнічні вимоги, що висуваються до організації складських процесів. Крім того, своєчасно отримана інформація про фактичний стан запасів сприяє розрахунку оптимальної кількості запасів, а також створенню умов для забезпечення їх збереження, запобігання розкраданню і псуванню товару.

Система KANBAN забезпечує організацію безперервного матеріально-технічного забезпечення за відсутності запасів, тобто виробничі запаси надходять невеликими партіями безпосередньо у потрібні виробничі процеси, минаючи склад, а готова продукція відразу відвантажується покупцям. Отже, підприємство не проводить зайву закупку сировини та матеріалів та, як наслідок, не має запасів на складах.

Зарубіжна статистика стверджує, що впровадження контролінгу та системи KANBAN дозволить сучасним підприємствам:

1) знизити виробничі запаси на 50 %;

2) знизити запаси готової продукції на 90 %;

3) знизити витрати на утримання складських приміщень до 80 %;

4) скоротити витрати на оплату праці виробничо-промисловому персоналу на 50 %.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зазначити, що впровадження контролінгу у виробничу діяльність дозволить вітчизняним підприємствам:

1) швидко і точно забезпечити виробничу діяльність необхідними матеріалами для виготовлення конкретного замовлення;

2) створити збалансований інформаційний документообіг для оперативного фіксування поточного стану виконання тих або інших замовлень;

3) спланувати поточну виробничу діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутньої виробничої програми підприємства;

4) забезпечити поточний контроль та аналіз результатів фінансово-виробничої діяльності підприємства;

5) оперативно визначати причини появи тих або інших явищ, які призводять до дисбалансу у виробничій діяльності підприємства;

6) планувати фінансові показники підприємства з урахуванням мінливого зовнішнього середовища.

Отже, контролінг виробничої діяльності підприємства є сучасним і ефективним інструментом управління як безпосередньо виробничою діяльністю, так і діяльністю підприємства в цілому,

що має складний багатокомпонентний характер і пронизує всю систему управління підприємством.

6.3. Контролінг в управлінні логістичною діяльністю на підприємстві

Логістика вивчає товарні потоки, що починаються від постачальників сировини, що проходять через підприємство і закінчуються у покупців, тобто процеси переміщення і складування товарів. Вона координує такі функціональні сфери підприємства, як постачання, виробництво і збут. Логістика дозволяє оптимізувати потоки товарів та інформації усередині і поза підприємством і створює різні можливості раціоналізації виробництва з метою зниження витрат, вимагає комплексного підходу в різних сферах підприємства. На перше місце виходить оптимізація завантаження всіх його потужностей. Проблеми логістики повинні спільно вирішуватися в сферах НДДКР, постачання, виробництва і збуту.

У логістиці йдеться, таким чином, про внутрішньофірмову оптимізацію пов'язаних з виробництвом і покупцями потоків матеріалів і товарів. Поряд із цим логістика займається питаннями оптимального скорочення складських потужностей, запасів сировини і матеріалів, а також зменшення кількості складів готової продукції.

Завдання логістики на підприємстві можна розділити на певні види, що охоплюють різні підрозділи підприємства (рис. 6.6). Особливу увагу приділяють зв'язкам між постачальниками і покупцями, тим самим вивільняють потенціал раціоналізації відходів.

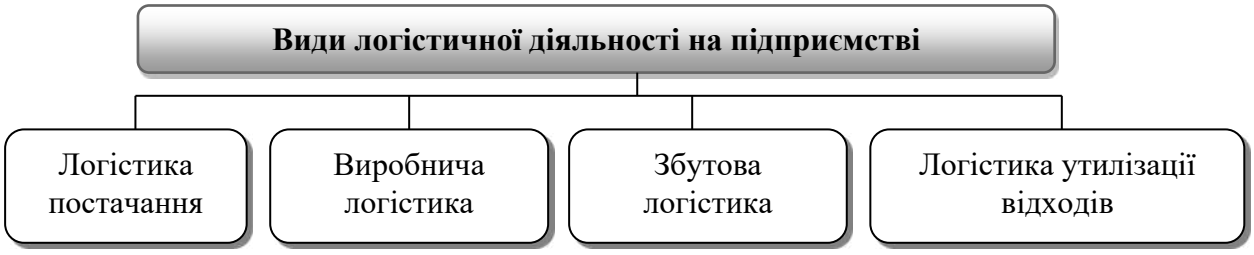


Рис. 6.6. Логістична діяльність на підприємстві

Управління процесами постачання, виробництва і збуту підприємств характеризується наявністю безлічі учасників ланцюгів поставок, різноманітністю потоків різної спрямованості й інтенсивності, численною номенклатурою ресурсів і готової продукції, різноманітністю умов і форм співпраці з постачальниками і споживачами, що вимагає застосування ефективних інструментів до управління логістичною діяльністю підприємства, одним з яких є контролінг.



Логістичний контролінг *– це насамперед управління витратами, найбільш важливими для підприємства (планування логістичних витрат; контроль логістичних витрат), коригування логістичних рішень, ланцюговий обрахунок вартості логістичних робіт (за місцем виникнення або за продукцією).*

Цільове завдання контролінгу логістики – поточний контроль за економічністю процесів складання і транспортування матеріальних ресурсів, а також погодження і оптимізація матеріальних потоків з іншими процесами, що відбувається на підприємстві. Основними завданнями контролінгу логістики є:

– поточний контроль економічності та інформаційне забезпечення прийняття рішень у тих сферах логістики, які суттєво впливають на досягнення цілей підприємства;

– визначення оптимального ступеня готовності постачальників з урахуванням відповідних витрат на складання та транспортування, а також вибір оптимального місця для складання на території підприємства.

Цікавий підхід до пояснення суті контролінгу логістичної діяльності запропонували Л.М. Малярець та Г.Л. Матвієнко-Біляєва. Науковці здійснили ґрунтовне дослідження підходів вітчизняних та зарубіжних учених до трактування понять «логістика» та «контролінг» та визначили, що до завдань логістичного контролінгу входять:

– інтеграція функцій управління за її видами; координація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на підприємстві;

– контроль, аналіз показників логістичної діяльності підприємства;

– синтез інформації для ухвалення управлінських рішень;

– визначення результативності та ефективності логістичної діяльності.

Отже, логістичний контролінг поєднує в собі функції і логістики, і контролінгу, а його основною метою є забезпечення прибуткового функціонування підприємства згідно із завданнями стратегічного менеджменту підприємства.

При формуванні на вітчизняних підприємствах систем логістичного контролінгу необхідно дотримуватися декількох визначальних принципів:

– погодженість дій – у межах системи необхідно погоджувати дії кожного з компонентів системи, оскільки кожна із цих компонент відповідає за певний ступінь ефективності;

– націленість на інтегральну ефективність – діяльність кожного з компонентів спрямована на досягнення оптимального чи максимального ефекту;

– функціональна взаємодія – кожен елемент системи повинен відповідати за виконання своєї специфічної функції;

– досягнення синергетичного ефекту – об'єднані в систему компоненти, діючи на комбінованій основі, в результаті дають кращий підсумковий результат, ніж коли вони діють на індивідуальній основі. Приріст результату називають синергетичним ефектом або ефектом взаємодії.

Функціонування логістичного контролінгу традиційно пов'язане зі збором інформації, її обробкою, аналізом та формуванням висновків. Діяльність контролінгу на підприємстві – це безпосередня робота з цифрами, тому ймовірність допущення помилок досить висока. Коли зібрані дані будуть помилковими, то висновки на основі цих даних будуть більш шкідливими, ніж корисними.

Отже, процес реалізації логістичного контролінгу необхідно побудувати таким чином, щоб мінімізувати рутинні дії людини, що зменшить кількість помилок і, відповідно, підвищить ефективність функціонування логістичного контролінгу. Процес організації роботи логістичного контролінгу пов'язаний із інсталяцією

двох основних блоків реалізації логістичного контролінгу. По-перше – це облік даних, по-друге – аналіз даних.

Логістичний контролінг спрямований на забезпечення керівників різних ланок управління актуальною інформацією про стан логістичних процесів підприємства в макро- та мікросередовищі тощо. Ці завдання вирішуються за допомогою інструментів контролінгу, поданого у табл. 6.2

Таблиця 6.2

Контролінг логістики на підприємстві

№	Завдання	Інструментарій	Критерії оцінки
1	Планування потреби в матеріалах	Бюджетування Оптимальний обсяг замовлень	Використання складських приміщень
2	Організація ланцюга поставок	Оптимальний обсяг замовлень і поставок Управлінський облік	Зниження витрат всередині ланцюга поставок, строків проходження процесів Якість ланцюга поставок
3	Інформаційне забезпечення підготовки рішень	«Виробляти чи купувати» Управлінський облік Бенчмаркінг	Інтегрована інформаційна система у сфері логістики
4	Контроль економічності	Взаємопов’язана система показників	Витрати, час, якість

Найчастіше на підприємствах використовують такі показники за видами логістичної діяльності:

– закупівельна логістика (обсяги матеріальних витрат, періодичність поставок, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, коефіцієнт надійності постачальників, обсяги постачання, кількість постачальників, витрати на постачання та ін.);

– виробнича логістика (коефіцієнт виконання виробничого плану, рівень ритмічності виробництва, рівень завантаження виробничих ресурсів, рівень витратоємності, фондовіддача, матеріалоємність тощо);

– логістика складування (витрати на складування, термін складського зберігання, обсяги готової продукції на складі, складський вантажообіг, коефіцієнт використання площі складу підприємства, фактично зайнята складська площа);

– логістика дистрибуції (витрати на збут, рівень надійності доставки, кількість рекламацій (повернень), рівень якості доставки, загальна кількість замовлень, що надійшли, коефіцієнт точності прогнозування попиту, надання знижки, еластичність збуту, рівномірність поставок, частка ринку, виручка від реалізації, рентабельність продажів та ін.);

– транспортна логістика (обсяги транспортних перевезень, загальний обсяг транспортних витрат, віддаленість транспортних маршрутів, коефіцієнт технічної готовності парку автомобілів за один робочий день);

– інформаційна логістика (кількість джерел виникнення інформації, швидкість документообігу, рівень інформаційного забезпечення, кількість споживачів інформації, напрям руху потоку інформації тощо).



Ланцюг поставок *визначається як об'єднання всіх видів бізнес-процесів (проектування, виробництво, продаж, сервіс, закупівлі, дистрибуція, управління ресурсами), необхідних для задоволення попиту на продукцію або послуги – від початкового моменту отримання вихідної сировини або інформації до доставки кінцевому споживачеві (рис. 6.7).*

У цьому визначенні підкреслюється властива для ланцюга поставок інтегративність основних функціональних логістичних функцій підприємства і його партнерів від початку зародження логістичного потоку або його складових до повного задоволення кінцевого споживача. Саме у структурі ланцюга поставок можуть бути виділені повні логістичні ланцюги, що включають всі основні ланки та етапи відтворювального процесу від джерел сировини до кінцевих споживачів. Потоки на вхід і вихід в сукупності складають максимальний ланцюг поставок.

Інтеграція логістики і контролінгу як функцій менеджменту дасть змогу підприємству:

– оптимізувати логістичні витрати (витрати зберігання, транспортування та витрати, пов'язані із сезонними коливаннями попиту на товари і послуги тощо);

– максимізувати прибуток підприємства за рахунок використання логістичного контролінгу в аспекті стратегічного менеджменту та зростання рентабельності діяльності завдяки регулюванню величини запасів, визначенню чіткої послідовності перебігу логістичних операцій тощо;

– збільшити тривалість життєвого циклу підприємства, забезпечуючи конкурентоспроможність функціонування та швидку реакцію на тенденції розвитку ринку.

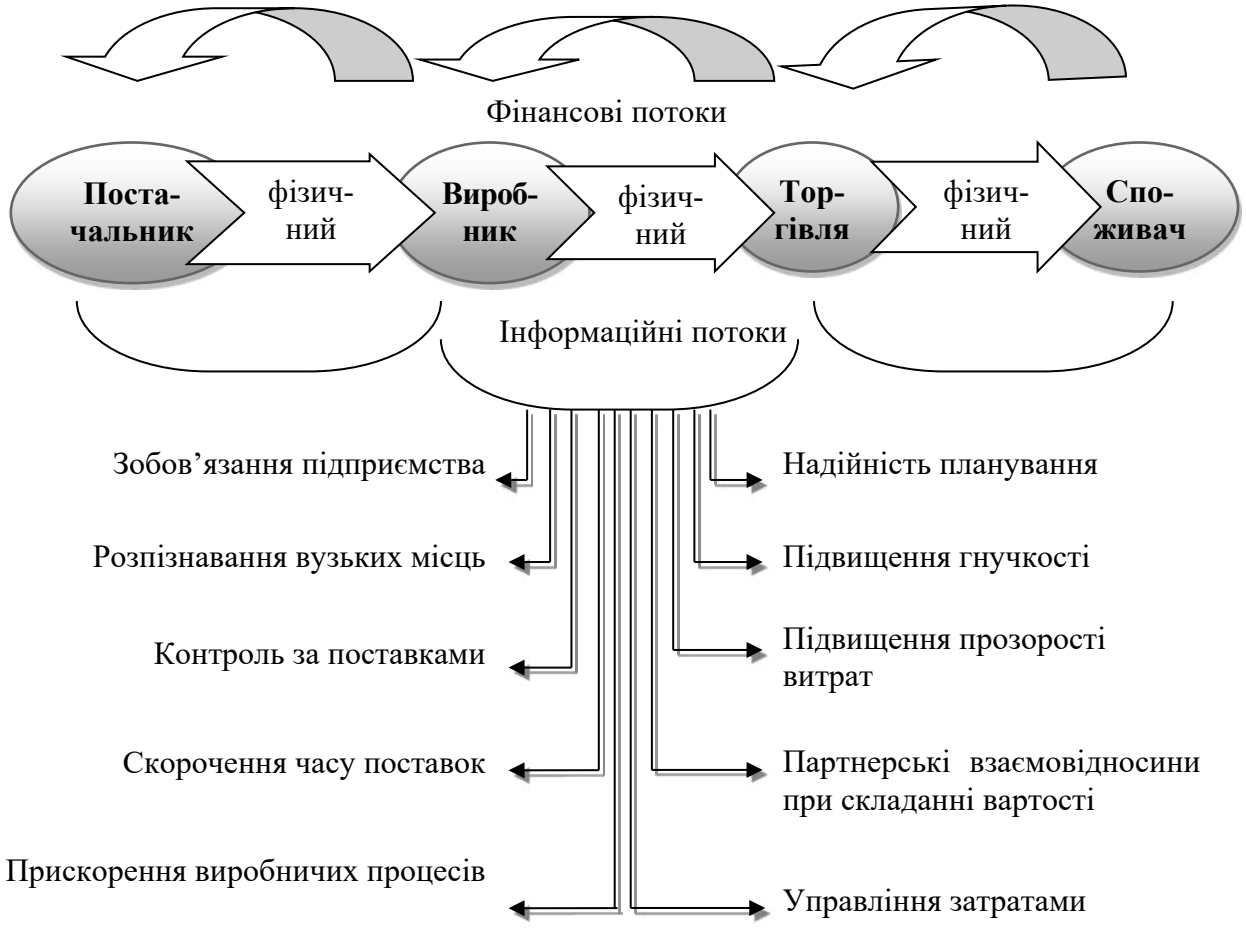


Рис. 6.7. Контролінг ланцюга поставок підприємства

Застосування контролінгу в логістичній діяльності підприємства є фактором забезпечення успішної діяльності підприємства.

Зокрема, результатом запровадження системи контролінгу логістичної діяльності є:

– можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;

– створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;

– можливість спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства;

– забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

– можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;

– автоматизація функції обліку, контролю, аналізу та планування діяльності підприємства.

Для здійснення контролінгу логістичної діяльності на підприємстві використовують певну систему показників. Ці показники створюють базу для комплексного дослідження стану логістичної діяльності підприємства.

Отже, логістичний контролінг відіграє важливу роль у забезпеченні координації усіх процесів на підприємстві тому, що на підприємстві кожен підрозділ виконує свою функцію забезпечення менеджменту інформацією для прийняття рішень і вибір адекватних інструментів контролінгу або управлінських рішень, регулює логістичні витрати на підприємстві.

6.4. Контролінг персоналу

Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питан-

ням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямах.



Контролінг персоналу *– це елемент системи контролінгу на підприємстві, спрямований на планування і контроль трудових ресурсів шляхом інформаційного забезпечення всіх кадрових заходів з метою оцінки вартості людського капіталу.*

Контролінг персоналу доцільно розглядати як технологію управління, що спрямована на підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом та забезпечує досягнення цілей підприємства, гнучкість та адаптивність системи управління персоналом.

Значення контролінгу персоналу обумовлено постійним збільшенням витрат на трудові ресурси; розумінням роботодавцями того факту, що персонал – це швидше фактор успіху, ніж фактор витрат; виключною здатністю персоналу відповідати на виклики ринку і забезпечувати готовність підприємства до змін.

Ефективність витрат підприємства на персонал можна розглядати за двома напрямами. По-перше, як загальну ефективність, тобто відносну величину ефекту, який забезпечують ці витрати. По-друге, як порівняльну ефективність витрат, що визначають під час вибору варіантів технічних удосконалень процесу праці, в результаті яких змінюється чисельність, склад, структура, рівень заробітної плати працівників, а відповідно, і всі витрати на персонал.

Загальна економічна ефективність витрат на персонал визначається як пряме чи обернене процентне співвідношення результатів діяльності персоналу за певний період і витрат на організацію цієї діяльності. Залежно від мети аналізу за результат можна брати показники обсягу виробленої продукції, валового чи чистого прибутку та ін. Як показники витрат можна брати повну суму витрат на персонал або будь-який показник чи їх комбінацію залежно від мети аналізу. Ці показники слід вивчати в динаміці за кілька років

(при цьому забезпечуючи їх зіставлення), а також порівнювати з результатами конкурентів.

Для зменшення витрат живої праці і відповідно скорочення витрат на персонал, як правило, необхідно здійснити додаткові інвестиції. Якщо їх величина за певний період буде меншою, ніж економія витрат на персонал унаслідок цих інвестицій, то існує економічна доцільність таких заходів.

Слід зазначити, що, приймаючи рішення про зменшення витрат праці, треба враховувати не лише економічну, а й соціальну доцільність (підвищення якості трудового життя є самостійною цінністю, вартістю інвестицій; з іншого боку, необхідність звільнення працівників у складних умовах сучасного ринку праці часто стає стримуючим фактором модернізації виробництва).

Вихідними даними при плануванні витрат на персонал є виробнича програма, норми витрат праці, баланс робочого часу. На діючому підприємстві, в першу чергу, необхідно зробити аналіз використання персоналу за базовий період. Для цього важливо порівняти наявні трудові ресурси з необхідними для виробництва фактичного обсягу продукції, розглянути абсолютне і відносне відхилення за окремими категоріями персоналу.

Необхідно пам’ятати, що для споживача продукції немає великого значення ні кількість персоналу, ні розмір фонду заробітної плати, ні середній її розмір на підприємстві. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства головне – це зменшувати витрати на одиницю продукції. Тому найважливішим трудовим показником стає частка витрат на персонал у структурі вартості продукції.

Контролінг персоналу – це елемент системи контролінгу на підприємстві, направлений на планування і контроль трудових ресурсів шляхом інформаційного забезпечення всіх кадрово-економічних заходів з метою оцінки вартості людського капіталу (рис. 6.8.).

На рис. 6.8 як інструменти контролінгу персоналу вказані тільки якісні методи. Для кількісного виміру формування вартості людського капіталу необхідно використовувати традиційний інструментарій контролінгу (табл. 6.3).

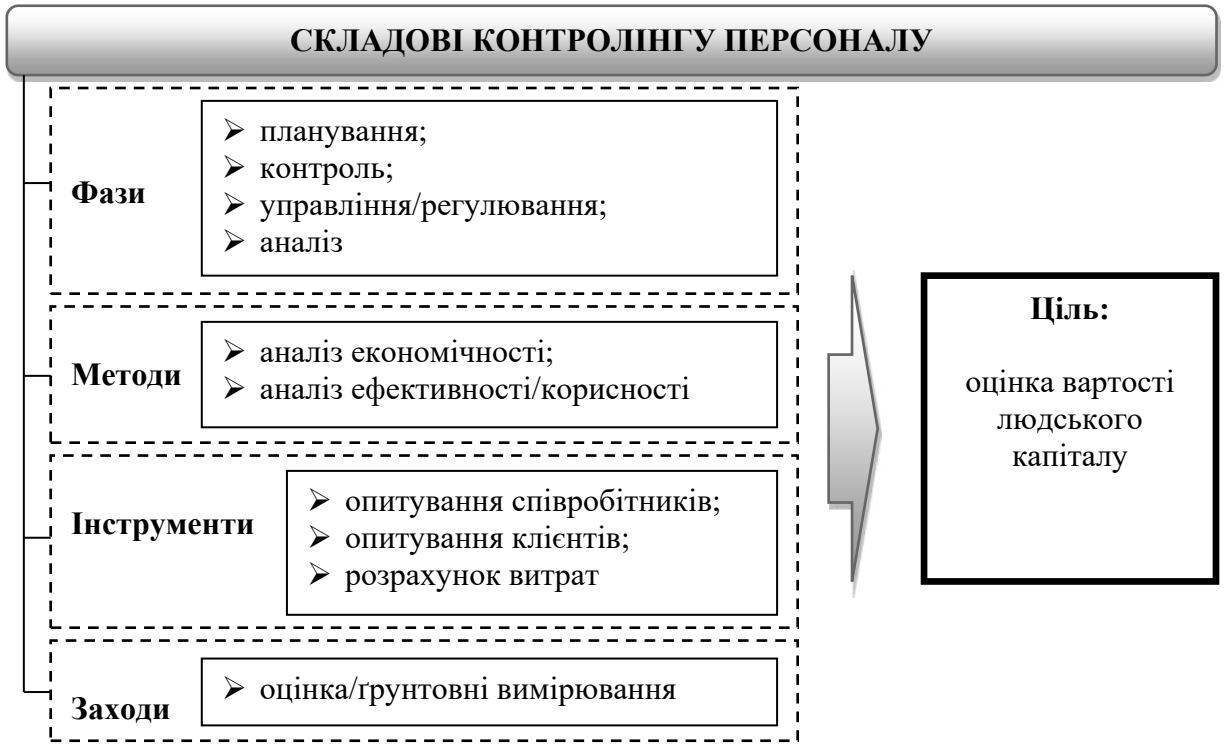


Рис. 6.8. Складові контролінгу персоналу підприємства

Таблиця 6.3

Сфера застосування контролінгу персоналу

№	Завдання	Інструментарій	Критерії оцінки
1	Прозорість структури і розміру витрат на персонал	Управлінський облік Бюджетування	Мотивація Мінімізація витрат
2	Інтеграція співробітників у корпоративну стратегію	Бенчмаркінг	Кількість і ефективність раціоналізаторських пропозицій
3	Взаємодія на стратегічну вартість людського капіталу	Портфельний аналіз	Розвиток персоналу Структура персоналу
4	Оцінка і вдосконалення роботи з персоналом	Відповідна система показників АВС-аналіз	Продуктивність праці Плинність кадрів і пов'язані з нею витрати тощо

Відповідно до теорії людського капіталу капітал – це деякий запас благ, які накопичуються, приносять дохід завдяки інвестиціям. Витрати, що збільшують виробничі якості та характеристики робітника, можна розглядати як інвестиції, тобто одноразові витрати, що будуть компенсовані збільшенням доходів у майбутньому. На підставі цього стратегічна вартість людського капіталу передбачає певний взаємозв'язок, наприклад між рівнем освіти, фізичним здоров'ям, якістю навчання, наявним виробничим досвідом і заробітною платою персоналу.

У портфельному аналізі персоналу всі співробітники підприємства розміщуються у двовимірній матриці згідно з їх досягненнями і потенціалом для вирішення майбутніх завдань. На основі такого позиціонування розробляються стратегії взаємодії як на кар'єру окремих співробітників, так і на структуру трудових ресурсів і вартості людського капіталу в цілому по підприємству (рис. 6.9).

ДОСЯГНЕННЯ	низький	високий
високі	**I. Працьовиті конячки** – повне використання можливостей; – розгляд можливостей переходу на керівну посаду	**II. Зірки** – кар'єрне зростання; – розширення компетенції і підвищення кваліфікації
низькі	– зміна робочого місця; – адміністративні заходи (попередження, бесіди) **III. Маргінали**	– цільове введення в курс справ; – напрацювання необхідних навичок та досвіду **IV. Учні**

ПОТЕНЦІАЛ

Рис. 6.9. Матриця можливих стратегій управління трудовим потенціалом

Зазвичай виділяють такі основні функції контролінгу персоналу:

– інформаційно-забезпечуюча функція – це побудова інформаційної системи, що охоплює всі необхідні відомості про персонал підприємства: продуктивність, витрати на персонал тощо (ця функція реалізується, як правило, за допомогою створення на підприємстві бази даних персоналу з можливістю формування звітів);

– планова функція – це отримання прогнозної, цільової та нормативної інформації, наприклад, визначення потреби у співробітниках (кількість, рівень кваліфікації) для випуску нової продукції;

– керуюча функція – це розробка пропозицій щодо усунення негативних тенденцій (наприклад, якщо виникає відхилення між плановими та фактичними витратами на навчання на одного працівника в рік, то служба контролінгу персоналу дає рекомендації відділу кадрів і фінансовому департаменту про коригування відповідних планів і бюджетів);

– контрольно-аналітична функція – це вимірювання ступеня досягнення мети, аналіз запланованих і фактичних показників щодо персоналу підприємства.

Якщо відхилення не виходять за межі інтервалу, розрахованого підрозділом контролінгу, то управляючі дії не потрібні. Але якщо спостерігається зворотна тенденція, то ця служба звертається до відповідних підрозділів підприємства і повідомляє про це. Наприклад, якщо плинність кадрів залишається в межах допустимих значень (4–5 %), але при цьому відзначається тенденція до її зростання, то про це необхідно сигналізувати управлінню кадрів.

Оскільки кадровий контролінг пов’язаний з поняттям «ефективність організації», вважаємо, що універсальною схемою оцінки ефективності є побудова оптимальної теоретичної моделі, яка слугує як для оцінки проблемної ситуації, так і для вироблення критеріїв, показників та індикаторів, які дозволяють якісно і кількісно оцінити зміни, що відбуваються в організації. Дослідження підходів до формування моделі кадрового контролінгу дозволило виділити основні з них, що узагальнені в табл. 6.4

Таблиця 6.4

Основні підходи до формування моделі кадрового контролінгу

Системний	Процесний	Ситуаційний
Діє на складові системи управління персоналом з метою зміни структури для забезпечення оптимальних результатів функціонування всієї організації	Розглядає функції управління: облік, контроль, аналіз, регулювання, планування персоналу	Заснований на використанні різних методів дії на персонал у залено від кон-кретних ситуацій

Визначені підходи дозволяють виділити три завдання кадрового контролінгу на сучасних підприємствах:

– кадровий контролінг оптимізує систему управління персоналом;

– кадровий контролінг є інструментом переходу від класичної системи управління персоналом до системи управління персоналом на принципах інформаційного товариства;

– кадровий контролінг спрямований на отримання синергетичного ефекту в результаті гармонійного сполучення двох аспектів: реалізації потенціалу і компетенцій потенціалу.

Цільові орієнтири контролінгу персоналу – систематичний і інтегрований зворотний зв'язок між плануванням і аналізом відхилень. Основними завданнями є: надання інформації, сервісу та послуг; проведення контролю ефективності використання персоналу; визначення потреби в персоналі в тактичному, стратегічному та оперативному аспекті; розвиток персоналу, набір, стимулювання та звільнення персоналу, а також управління втратами на персонал.

Оперативний контролінг персоналу спрямований на регулювання поточних витрат із заробітної плати. На тактичному рівні аналізуються дані стосовно плинності персоналу, витрати на короткострокове навчання і соціальні виплати. Стратегічний контролінг регулює потенціал підприємства в частині структури персоналу, довготривалих програм навчання, стилю управління, організаційної культури. Іншими словами, його метою є забезпечення потенціалу успіху підприємства в майбутньому.

На всіх рівнях сутність контролінгу персоналу полягає в аналізі співвідношень планованих і фактичних показників, які характеризують людські ресурси підприємства, та розробці пропозицій

щодо регулювання відповідних процесів. Найбільш активним елементом контролінгу персоналу є обґрунтування планових значень показників відповідно до цілей розвитку підприємства.

Основні результати оцінки роботи з персоналом:

– синхронізація цілей підприємства й особистих цілей персоналу;

– зв'язок системи стимулювання персоналу з їх вкладом у досягнення поставлених цілей підприємства;

– виявлення резервів професійного зростання та розвитку;

– орієнтація мислення і дій співробітників на досягнення цілей;

– підвищення рівня виконавчої дисципліни тощо.

У системах управління персоналом провідних підприємств розвинених країн центральне місце займають проблеми активізації творчих здібностей співробітників. Це проявляється у відмові від авторитарного стилю управління (теорія X), застосування гнучких систем організації та оплати праці, підвищення його змістовності, групових методів прийняття рішень, мінімізації соціальних конфліктів, розширення самостійності співробітників і виробничих підрозділів у межах загальної стратегії фірми.

Теоретики і практики управління персоналом у розвинених країнах визнають наявність складних проблем, пов'язаних з дискримінацією окремих груп персоналу за статтею, віком, здоров'єм та іншими ознаками. Тому значна увага приділяється розробці юридичних актів, які забезпечують захист прав усіх груп персоналу.

6.5. Контролінг фінансової діяльності підприємства

Управління підприємством – це сфера завдань менеджменту. Основна відмінність фінансового контролінгу від фінансового менеджменту полягає у тому, що контролінг управлінську функцію не виконує, управлінських рішень не приймає. Він забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій фінансового менеджменту: планування, контролю, обліку і аналізу, а також загальної оцінки фінансової діяльності.



Фінансова діяльність *– це діяльність, спрямована на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, досягнення ним певних цілей економічного і суспільного розвитку. Фінансова діяльність зумовлює конфігурації як величини, так і складу власного та залученого (позичкового) капіталів підприємства.*

Фінансова діяльність підприємства орієнтована на вирішення таких завдань:

– забезпечення фінансовими ресурсами поточної операційної, грошової та інвестиційної діяльності підприємства;

– пошук резервів зростання доходів, прибутків і рентабельності підприємства;

– забезпечення виконання грошових зобов'язань перед діловими партнерами (постачальниками, підрядниками, банками, страховими та інвестиційними компаніями тощо), бюджетом і відповідними фондами;

– фінансове забезпечення виробничого та суспільного розвитку підприємства;

– контроль за дієвим розподілом і мотивованим використанням грошових ресурсів.

Фінансова діяльність відбувається відповідно до ряду принципів, основні з яких закріплені Конституцією України:

– принцип законності означає здійснення фінансової діяльності на всіх етапах руху грошових фондів при чіткій регламентації їх нормами фінансового права, можливості застосування державного примусу;

– принцип плановості припускає здійснення фінансової діяльності в суворо упорядкованій, послідовній, збалансованій формі при детальному закріпленні процедур, порядку руху цих коштів;

– принцип гласності проявляється у взаємозв'язку руху фінансових потоків, співвідношенні і збалансованості різних потоків, грошових фондів, доведенні до громадян, інших суб'єктів сутності проектів фінансово-правових актів, підсумкових актів за наслідками їх застосування;

– принцип системності означає здійснення фінансової діяльності взаємопов'язаних інститутів фінансової системи в умовах супідрядності, взаємопроникнення елементів фінансової системи держави (бюджетної системи, кредитної системи, обов'язкового державного страхування, фінансів підприємств).

Принципи фінансової діяльності, характеризуючи і розкриваючи її зміст, створюють умови здійснення функцій фінансової діяльності. В основному вони відображають і деталізують основні функції фінансів, хоча і відрізняються певною своєрідністю. До них належать основні напрями фінансової діяльності:

– організація грошового обігу;

– формування грошових фондів;

– розподіл і використання грошових ресурсів;

– організація фінансового контролю.

У працях науковців, в яких досліджуються проблеми фінансової діяльності, відзначається необхідність контролю, яка обумовлена об'єктивною необхідністю перевіряти дотримання суб'єктами розподільчо-правових відносин встановленого законом порядку формування, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів. Нестабільність урахування під час здійснення фінансового контролю як зовнішніх, так і внутрішніх факторів висувають додаткові вимоги до управління підприємством. Як наслідок цього – пошук нових та більш досконалих систем управління, які забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це, у свою чергу, передбачає вироблення механізмів координації і контролю всередині системи управління. Ефективність фінансового менеджменту визначається якістю інформаційного забезпечення, що передбачає істотні зміни в ньому. Ці зміни можна повною мірою визначити як необхідність організації фінансового контролінгу.



Фінансовий контролінг *являє собою контролюючу систему, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямах фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її*

результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Реалізація покладених на фінансовий контролінг завдань досягається в ході виконання відповідними службами своїх функцій та використання специфічних методів. Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний.

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довготермінового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважають, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений. Базовими складниками оперативного фінансового контролінгу є система річних бюджетів і бюджетний контроль. Бюджетування охоплює складання річних, квартальних і місячних планів, які використовують для координації поточної фінансово-господарської діяльності. У разі потреби бюджети можуть складати з розбивкою за кварталами, місяцями, декадами і навіть днями.

Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткотермінових) фінансових завдань підприємства. Такі завдання можуть проявлятися у показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних і змінних витрат, рентабельності капіталу.

Основними функціями фінансового контролінгу є:

– спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;

– вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених;

– діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства й істотного зниження темпів його фінансового розвитку;

– розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених показників;

– коригування за необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов провадження господарської діяльності підприємства.

Як видно з наведених вище функцій, фінансовий контролінг не обмежується лише внутрішнім контролем за здійсненням фінансової діяльності та фінансових операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві.

Важливою складовою фінансового контролінгу є планування економічних (фінансових) процесів, а саме: планування окремих бізнес-процесів та їхніх результатів, планування стратегічних та оперативних планів, створення системи контролю оперативної інформації, синхронізація завдань підприємства тощо.

Контроль та аналіз фінансових відхилень охоплює факторний аналіз відхилень, на основі якого визначають чинники впливу, які зумовили певні відхилення у функціонуванні фінансової системи підприємств. На їхній основі роблять висновки щодо подальшого уникнення помилок.

Побудова системи фінансового контролінгу на підприємстві базується на певних принципах, основними з яких є:

1. Спрямованість системи фінансового контролінгу на реалізацію розробленої фінансової стратегії підприємства. Для того, щоб бути ефективним, фінансовий контролінг повинен носити стратегічний характер, тобто відображати основні пріоритети фінансового розвитку підприємства. Це визначає цілеспрямоване обмеження контрольованих фінансових операцій. Широкий контроль над усіма поточними фінансовими операціями не має сенсу, тому що буде лише відволікати фінансових менеджерів від більш важливих цілей управління фінансовою діяльністю.

2. Багатофункціональність фінансового контролінгу. Він повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників фінансового розвитку не тільки по підприємству в цілому, але і в розрізі окремих його центрів відповідальності, передбачати можливість порівняння контрольованих показників із середньогалузевими.

3. Орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні стандарти. Ефективність контрольних дій значно зростає, якщо контрольовані стандарти діяльності виражені конкретними кількісними показниками. Це не означає, що контролінг не повинен охоплювати якісні аспекти – йдеться лише про те, що ці якісні аспекти повинні бути подані в системі кількісних стандартів, що унеможливить різне їх тлумачення.

4. Відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу і фінансового планування. У процесі організації внутрішнього фінансового контролю необхідно орієнтуватися на весь арсенал раніше розглянутих систем і методів фінансового планування (за підготовки стандартів контролю) та аналізу (за підготовки показників, що відображають фактично досягнені результати, і виявлення причин їх відхилень від стандартів).

5. Своєчасність операцій контролінгу. Ця своєчасність полягає не у високій швидкості або частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періоду здійснення окремих операцій, пов'язаних з формуванням результатів фінансової діяльності. Головна умова своєчасності фінансового контролінгу полягає в тому, що він дозволяє усувати поточні відхилення перш ніж вони набудуть серйозного характеру.

6. Гнучкість побудови контролінгу. Внутрішній фінансовий контроль має бути побудований з урахуванням можливості пристосування до нових фінансових інструментів, нових норм і видів здійснення операційної інвестиційної та фінансової діяльності, нових технологій та методів здійснення фінансових операцій. Без достатнього ступеня гнучкості система контролінгу не буде ефективною навіть у тих сферах контролю фінансової діяльності, для яких вона спочатку будувалася.

7. Простота побудови контролінгу. Найпростіші форми і методи внутрішнього фінансового контролю, побудованого відповідно до його цілей, вимагають менших зусиль контролюючих менеджерів і, як правило, більш економічні. Надмірна складність побудови фінансового контролінгу може бути не зрозуміла або не

підтримана його операторами, а також вимагати істотного збільшення потоку інформації для його здійснення.

8. Економічність контролінгу. Витрати щодо здійснення фінансового контролінгу мають бути мінімізовані з позицій їх адекватності ефекту цього контролю. Це означає, що обсяг витрат щодо організації контролінгу не повинен перевищувати розміру того ефекту (зниження витрат, приросту доходів, збільшення прибутку тощо), який досягається у процесі його здійснення.

З урахуванням перелічених принципів фінансовий контролінг на підприємстві будується за такими основними етапами:

1. Визначення об'єкта контролінгу. Це загальна вимога до побудови будь-яких видів контролінгу на підприємстві з позицій цільової його орієнтації. Об'єктом фінансового контролінгу є управлінські рішення щодо основних аспектів фінансової діяльності підприємств.

2. Визначення видів і сфери контролінгу. Відповідно до концепції побудови системи контролінгу він поділяється на такі основні види: стратегічний; поточний; оперативний. Кожному з перелічених видів контролінгу повинна відповідати певна його сфера і періодичність здійснення його функцій.

3. Формування системи пріоритетів показників, які контролюються. Уся система показників, які входять до сфери кожного виду фінансового контролінгу, ранжується за значущістю. У процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня добираються найбільш важливі з контрольованих показників, потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якої перебувають у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня; аналогічним чином формується система пріоритетів третього і наступних рівнів. Такий підхід до формування системи контрольованих показників полегшує підхід до їх детального розгляду у ході подальшого пояснення причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями.

Під час формування системи пріоритетів слід урахувати, що вони можуть мати різний характер для окремих типів центрів відповідальності; для окремих напрямів фінансової діяльності підприємства; для різних аспектів формування, розподілу і використання фінансових ресурсів.

За допомогою фінансового контролінгу можна вирішити такі традиційні проблеми управління підприємством, як:

– низька платіжна дисципліна структурних підрозділів;

– неконтрольована дебіторська заборгованість;

– слабке управління витратами (відсутність чіткого розуміння структури витрат і їхньої доцільності);

– неправильне визначення прибутковості філій і видів бізнесу;

– сплата необґрунтовано високих податків у місцевий і загальнодержавний бюджети.

Отже, фінансовий контролінг є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час здійснення оперативного і стратегічного управління процесом досягнення мети та результатів діяльності підприємства. Фінансовий контролінг під час запровадження на підприємстві допоможе запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та ефективно їх усунути.

6.6. Контролінг інвестиційної діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, повинні структурно та якісно оновлювати економічний потенціал, досягати генеральних цілей у бізнесі, розробляти і реалізовувати стратегію інвестиційної діяльності. Цей процес передбачає створення ефективної системи управління інвестиційною діяльністю на основі контролінгу.



Контролінг інвестиційної діяльності *– це система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямах інвестиційної діяльності підп-*

риємства, вчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що мають забезпечити нормалізацію цієї діяльності.

В економічній літературі контролінг інвестиційної діяльності характеризується низкою особливостей, які дозволяють його виділити серед інших різновидів контролінгу:

– контролінг інвестиційної діяльності орієнтований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства;

– контролінг оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційної діяльності – за проектами;

– контролінг інвестиційної діяльності необхідний для підприємств з матричною організаційною структурою, оскільки у кожному проекті задіяно безліч центрів відповідальності, і система контролінгу повинна забезпечити їх злагоджену взаємодію в процесі досягнення поставлених цілей.

Варто зазначити, що існують різні думки щодо трактування сутності контролінгу інвестицій. Одні дослідники ототожнюють інвестиційний контролінг із внутрішнім контролем інвестиційної діяльності, який передбачає спостереження за реалізацією інвестицій; вимірювання та діагностику відхилень фактичних результатів від передбачених; розробку управлінських рішень щодо поточної інвестиційною діяльності і її цілей.

Інші розглядають контролінг інвестицій як систему моніторингу, оцінки і контролю за реалізацією інвестиційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють якнайкраще досягти поставлених цілей підприємства.

Система інвестиційного контролінгу являє собою синтез елементів інвестиційного моніторингу та аналізу, планування і контролю, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів під час здійснення стратегічного управління інвестиційним процесом (рис. 6.10)

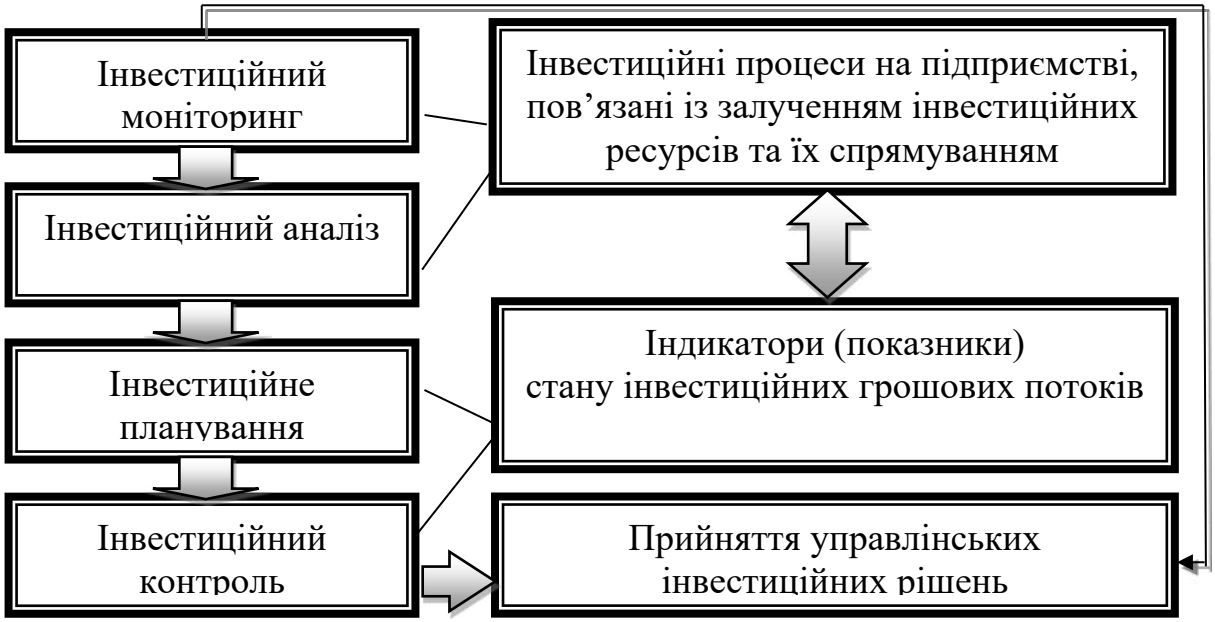


Рис. 6.10. Організація системи інвестиційного контролінгу на підприємстві

Основним завданням інвестиційного контролінгу є побудова на підприємстві ефективної системи прийняття управлінських інвестиційних рішень, що, в свою чергу, вимагає адекватної оцінки ефективності інвестиційних дій підприємства, оскільки дасть змогу виявити проблемні зони інвестиційного процесу, вжити конкретних заходів щодо їх усунення.

Впровадження концепції інвестиційного контролінгу, орієнтуючись на ефективне використання інвестиційних ресурсів і розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечує інформаційно-аналітичну і методичну підтримку процесів прийняття рішень і оптимізує управління системою реалізації стратегічного, тактичного й оперативного планування інвестиційної діяльності (рис. 6.10).

Характер інвестиційної діяльності підприємства залежить від вибору та особливостей реалізації інвестиційних проектів. Тому обґрунтування інвестиційної програми і забезпечення ефективних механізмів її здійснення є найбільш відповідальними етапами інвестиційного процесу. Ефективність управління інвестиційним процесом підприємства визначається рівнем узгодженості стратегічного й оперативного планування у цій сфері, якістю попередньої оцінки інвестиційних проектів та контролю за їх реалізацією.

Для цього система контролінгу активно використовує низку інструментів на всіх стадіях інвестиційного управління.

На етапі стратегічного планування інвестиційні проекти в системі контролінгу проходять перевірку на відповідність стратегічним цілям та основним показникам розвитку підприємства, при цьому до уваги беруться генеральні завдання у сфері виробництва і продажу продукції, розширення ринків збуту, збільшення частки експорту, також враховуються вимоги до технічної сторони організації виробництва, що можуть вплинути на подальший вибір альтернативних варіантів інвестиційних рішень.

Під час оперативного планування відбувається узгодження і затвердження інвестиційних проектів відповідно до фінансових можливостей підприємства, здійснюється контроль щодо повноти і коректності наданих документів за проектами, виконаних розрахунків ефективності. З метою забезпечення об'єктивності цього процесу в системі контролінгу розробляються єдині шаблони та форми подання інформації про інвестиційні проекти, а також єдина система критеріїв оцінки їх ефективності.

Для управління інвестиційним процесом на початковій стадії методологія контролінгу передбачає обробку вхідних параметрів окремих проектів, при цьому беруться до уваги: опис проекту, плани за термінами реалізації, бюджет, майбутні грошові потоки за проектом, показники ефективності поекту.

Контролінг інвестиційної діяльності підтримує процес ухвалення рішень щодо вибору кращих проектів на етапах пошуку й оцінки.

При цьому вирішуються такі завдання:

– створення системи інвестиційного планування;

– формування концепції проведення інвестиційних розрахунків і визначення критеріїв для ухвалення рішень;

– встановлення якісних параметрів, що мають принципове значення для інвестиційних розрахунків;

– проведення повних інвестиційних розрахунків для великих проектів;

– контроль за всіма інвестиційними проектами і розрахунок їх ефективності.

З наведеного вище переліку завдань контролінгу інвестиційної діяльності випливає необхідність системного планування і контролю інвестиційних проектів. У першу чергу, необхідні розробка відповідних методів проведення інвестиційних розрахунків та оцінка ризиків, нормування і контроль усіх важливих даних для ухвалення рішень.

Оцінка інвестиційної діяльності підприємства передбачає: 1) постановку завдань для інвестиційного контролінгу; 2) вибір інструментарію контролінгу, який використовується для вирішення інвестиційних завдань; 3) визначення критеріїв оцінки інвестиційної діяльності підприємства (табл. 6.5).

Розглянемо більш детально завдання, інструментарій та критерії контролінгу інвестиційної діяльності.

Таблиця 6.5

Контролінг інвестиційної діяльності підприємства

№	Завдання	Інструментарій	Критерії оцінки
1	Ініціювання нових інвестиційних проектів	SWOT-аналіз Сценарне планування Інвестиційне планування	Кількість реалізованих інвестиційних проектів, ефективність запропонованих проектів
2	Планування і координація інвестиційної діяльності	Управлінський облік Бюджетування	Платоспроможність, ліквідність, рентабельність
3	Контроль реалізації інвестиційних проектів	Управління за відхиленнями	Діапазон відхилень, заходи щодо усунення відхилень
4	Підготовка релевантної інформації для прийняття інвестиційних рішень	Управлінський облік Інвестиційне планування	«Інвестиційне дзеркало», план інвестицій

Ініціювання нових інвестиційних проектів і вироблення пропозицій щодо їх реалізації являє собою результат використання майбутніх шансів з мінімізацією майбутніх ризиків шляхом при стосування підприємства до змін зовнішнього середовища. Визна-

ним інструментом вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз (розділ 2, тема 3). Для визначення можливостей (шансів) зовнішнього середовища традиційний SWOT-аналіз необхідно доповнити оцінкою інвестиційних можливостей методом їх позиціонування в матриці аналізу можливостей.

За допомогою *сценарного планування* усі альтернативні напрями розвитку підприємства зводяться до гіпотетичної картини майбутнього. Інвестиційні розрахунки конкретизують напрями інвестиційних потоків за критерієм ефективності використання корпоративних ресурсів підприємства.

Завдання планування і координації інвестиційної діяльності передбачає повне узгодження інвестиційного плану зі стратегічним і оперативним фінансовим плануванням. З одного боку, це необхідно для визначення оптимального обсягу інвестування, що дозволяє підтримувати задані рівні ліквідності та рентабельності, а з іншого – для забезпечення окремих інвестиційних проектів достатнім фінансуванням. Для підтримки платоспроможності керівництво може прийняти рішення про додаткове вилучення коштів з обороту та створення резервного фонду. Водночас таке рішення може вплинути на збільшення вартості капіталу і зниження очікуваного рівня рентабельності активів. Платоспроможність і ліквідність – обов'язкові супутні умови успішної реалізації інвестиційного проекту. Таке протиріччя (антагонізм) природньо викликає необхідність координації діяльності і забезпечення балансу між ліквідністю і рентабельністю на рівні підприємства і його окремих структурних підрозділів. Інструментом такої координації стає замкнений цикл контролінгу, а координація і планування основних процесів за окремими напрямами інвестиційної діяльності здійснюється за допомогою бюджетування.

Інвестиційна діяльність – невід'ємна частина сучасного успішного підприємства. *Бюджетування* – інструмент контролінгу, який дозволяє орієнтуватися у фінансових можливостях підприємства і планувати основні інвестиційні процеси за напрямами (розділ 2, тема 4). Для сфери інвестицій формується інвестиційний

бюджет і прогноз звіту про рух грошових коштів у розрізі інвестиційної діяльності.

Контроль реалізації інвестиційних поектів полягає у створенні цілеспрямованої системи контролю над здійсненням інвестиційних проектів. Проводиться поточний періодичний контроль строків поставки матеріальних ресурсів, строків платежів, інвестиційних виплат. На основі фінансового плану проекту здійснюється порівняння фактичних і планових показників інвестиційного бюджету. У ході реалізації інвестиційного проекту в цілому або його окремих етапів необхідно з'ясувати, чи досягаються поставлені цілі. Управління за відхиленнями створює в інвестиційному контролінгу цілеорієнтовану систему поточного контролю ефективності, елементами якої є:

– спостереження за ходом здійснення інвестиційних проектів і контроль досягнення поставлених проміжних цілей;

– проведення перевірочних інвестиційних розрахунків;

– виявлення відхилень фактичних результатів від встановлених і ранжування за діапазоном відхилень;

– розробка і контроль виконання оперативних корегуючих заходів.

Релевантна інформація необхідна на всіх стадіях реалізації інвестицій. Контролінг сприяє формалізації інвестиційних процесів за окремими напрямами, що створює сприятливу базу для прийняття ефективних управлінських рішень. Джерелом інформації служать управлінський облік і інвестиційні розрахунки, результатом яких є звітність контролера – так зване «інвестиційне дзеркало» підприємства і річний інвестиційний план.

6.7. Контролінг інноваційної діяльності підприємства

Інноваційна діяльність підприємства є визначальним фактором підвищення якості продукції, раціонального використання ресурсів, підвищення екологічності виробництва та ефективності функціонування підприємства в цілому.



Інноваційна діяльність підприємства *– це комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості діяльності.*

Особливої актуальності інноваційна діяльність набуває в умовах економічної кризи, оскільки стимулює процеси конкуренції і реструктуризації компаній і цілих галузей, робить пріоритетним пошук ефективних технологічних рішень, що дозволяють істотно скоротити трудові, матеріальні і фінансові витрати, підштовхує підприємців до сміливих рішень, які раніше з різних причин відкладалися. Кризи «лікують» інноваціями і немає вагомих підстав вважати, що вітчизняна економіка може стати виключенням.

Інновація – елементарна складова підприємництва, завжди властива ринковій економіці. Своєчасне впровадження інновацій забезпечує підприємству утримання існуючих і завоювання нових переваг в умовах конкуренції, тобто інновації є ключовим фактором зростання і прибутковості бізнесу. Оскільки значення інноваційної складової у діяльності компанії незмінно зростатиме, керівництву необхідно вдосконалювати механізми управління інноваційною діяльністю підприємства на основі впровадження нових технологій управління, зокрема контролінгу.



Контролінг інноваційної діяльності *– міжфункціональний напрям управлінської діяльності, який завдяки цілеспрямованим збору, обробці та альтернативному інтерпретуванню отриманої інформації допомагає у процесі прийняття управлінських рішень, орієнтованих на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання.*

Для вивчення контролінгу інноваційної діяльності необхідно в першу чергу з'ясувати різницю між поняттями «управління інноваційною діяльністю» та «контролінг інноваційної діяльності» в інноваційному менеджменті, а також уточнити місце контролінгу інноваційної діяльності у загальній структурі контролінгу.

Порівняльна характеристика системи управління інноваційною діяльністю та контролінгу подано у табл. 6.6.

Таблиця 6.6

Відмінності системи управління інноваційною діяльністю від контролінгу інноваційної діяльності

Характеристика системи	Система управління інноваційною діяльністю	Контролінг інноваційної діяльності
Мета	Зменшення витрат на інноваційну діяльність, підвищення прибутковості	Підвищення ефективності управлінських рішень, що реалізуються
Функції, що забезпечують досягнення мети	Функції управління	Технології управління і прийняття управлінських рішень
Виконавці і ресурси	Трудові ресурси, капітал, енергія, інформація	Організаційне, аналітичне та інформаційне забезпечення
Об'єкти	Виробнича та інноваційна сфери	Система управління інноваційною діяльністю (система підтримки прийняття управлінських рішень в інноваційній діяльності)
Структура системи управління	Розроблення і реалізація інноваційних рішень	Центри відповідальності створені на основі чинних бізнес-процесів
Аналітичні характеристики	Значення економічних показників	Значення критеріїв якості реалізації управлінських рішень
Контрольований чинник	Величина витрат на інноваційну діяльність, аналіз ефективності інноваційної діяльності	Ступінь узгодженості моделей, що забезпечують оптимізацію прибутку та рівень інноваційного розвитку

Отже, контролінг забезпечує ефективний зворотний зв'язок у системі управління за рахунок вдалого вибору організаційного, математичного та інформаційного інструментарію. Його мета полягає в інформаційній підтримці управлінських рішень для покращення їхньої якості. Якість управлінського рішення – це сукупність його параметрів, які задовольняють конкретних споживачів та забезпечують реальність його реалізації.

Місце контролінгу інновацій у загальній системі контролінгу в узагальненому вигляді подано на рис. 6.11.

Рис. 6.11 показує, що контролінг інновацій і розробок – це один із елементів системи контролінгу з орієнтацією на окремі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства. Водночас на рисунку відображений тісний зв'язок контролінгу інновацій з елементами системи контролінгу з орієнтацією на управлінський процес: контролінгом планування, управлінським обліком, інформаційним та диспозитивним контролінгом.

Контролінгу інноваційної діяльності насамперед властиві ті самі принципи функціонування, що й загальному контролінгу. Однак окремі автори пропонують своє особливе бачення цього питання. Наприклад, А. В. Башаєва запропонувала власний механізм реалізації принципів контролінгу інноваційних змін економічних систем. Він має сім складових: цільова спрямованість дій кожного елемента; багатофункціональність елементів системи, орієнтування на кількісні стандарти; економічність; своєчасність операцій і гнучкість; простота побудови зв'язків у системі; відповідність методам системного планування, обліку, аналізу і контролю.

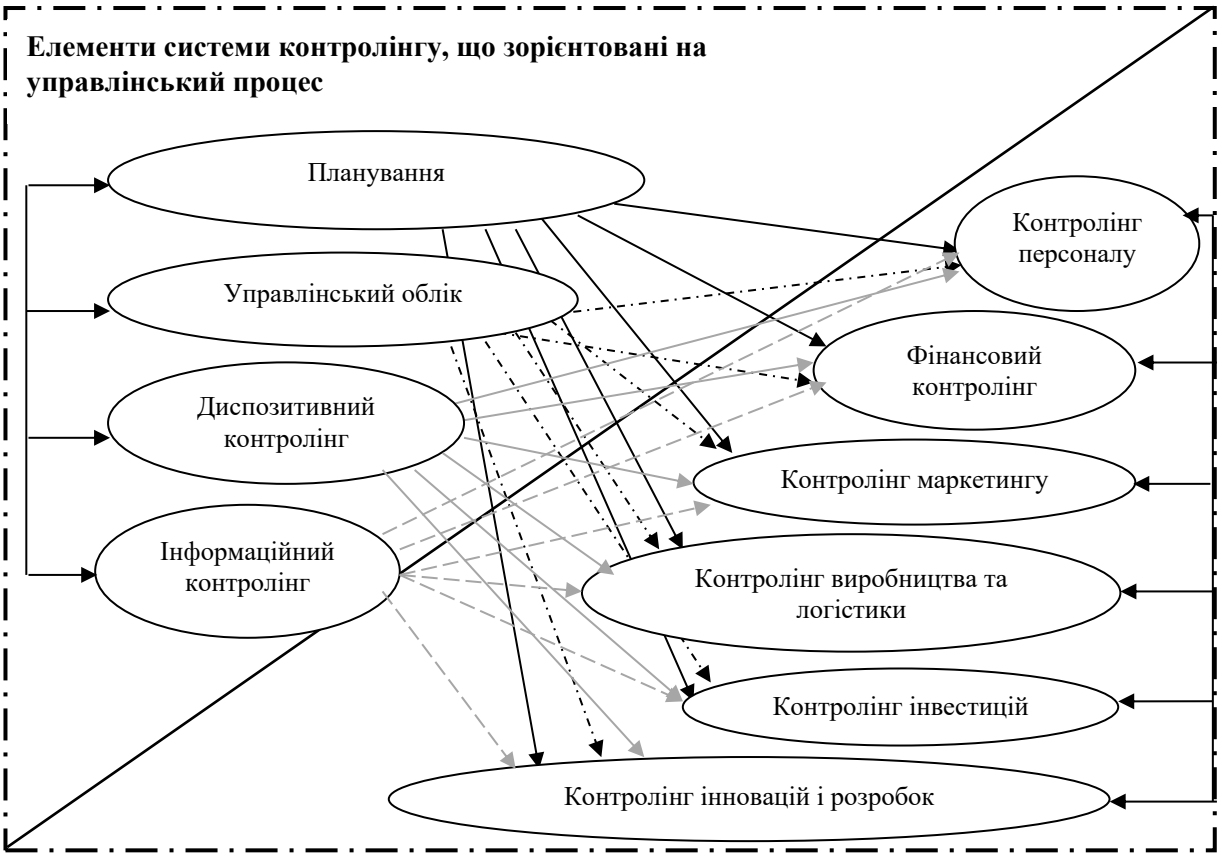


Рис. 6.11. Місце контролінгу інновацій і розробок у системі контролінгу підприємства

Контролінг інноваційної діяльності дає змогу вибудувати чітку структуру взаємозв'язків між системою інформаційного забезпечення та системами планування і контролю в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання. Їхній зв'язок у сучасній системі управління підприємством є очевидним. Оскільки, наприклад, важко собі уявити процедуру планування без облікової інформації про поточний стан реалізації інноваційного проекту. Цей зв'язок передбачає виконання двох основних завдань контролінгу інноваційної діяльності:

– узгодження побудови системи інформаційного забезпечення та систем планування і контролю інноваційної діяльності суб'єкта господарювання;

– поточне налаштування обох систем.

Для успішної реалізації завдань контролінгу інноваційної діяльності очевидним є виокремлення стратегічного та тактичного рівнів планування. Кожному із цих рівнів притаманні власні підходи до побудови та функціонування системи інформаційного забезпечення. Це пов'язано з характерними особливостями, притаманними інформації на різних рівнях управління. Стратегічна інформація здебільшого має якісний характер, а тактична інформація цілковито може бути представлена за допомогою кількісних даних. Отже, очевидним є поділ контролінгу інноваційної діяльності на два рівні: стратегічний та тактичний. Стратегічний здійснює координацію діяльності суб'єкта господарювання. Тактичний покликаний вносити регулюючі корективи у річні плани інноваційного розвитку підприємства.

Завданням стратегічного контролінгу інноваційної діяльності є: розроблення концепції реалізації інноваційного розвитку підприємства, процедури впровадження та забезпечення дієвості системи контролінгу інноваційної діяльності; підтримка стратегічного управління інноваційною діяльністю на основі використання контролінгового інструментарію; визначення та розроблення заходів щодо ліквідації «вузьких місць» в інноваційній діяльності суб'єкта господарювання.

Завданням тактичного контролінгу інноваційної діяльності є: ефективне використання інструментарію та методик тактичного

контролінгу; забезпечення прибутковості інноваційної діяльності підприємства через реалізацію функцій контролінгу інноваційної діяльності; функціонування системи раннього попередження та негайного реагування; удосконалення бюджетної політики у сфері інноваційної діяльності суб'єкта господарювання.

Суб'єктом контролінгу інноваційної діяльності є контролінговий підрозділ. У ньому виокремлюється працівник чи група працівників залежно від величини підприємства й особливостей побудови його організаційної структури, які безпосередньо займаються проблемами інноваційного розвитку.

Критерії та моделі контролінгу інноваційної діяльності є тотожними критеріям та моделям загального контролінгу. Безумовно, їх зміст наповнений проблематикою вирішення питань, пов'язаних з інноваційною діяльністю. До критеріїв контролінгу відносять: показники досягнення мети, ефективність, відповідність формальним вимогам, рівень безпеки, якість. До моделей – моделі оптимізації, матриці контролінгу та імітаційні моделі.

Заключною складовою концепції контролінгу інноваційної діяльності є його інструментарій. Особливістю застосування контролінгового інструментарію є його спрямованість на якість прийняття управлінських рішень. Контролінг інноваційної діяльності повинен забезпечувати баланс використання різних інструментів управління. Така управлінська політика сприятиме зменшенню дублювання інформаційних потоків, різного розуміння управлінської інформації різними підрозділами управління, вартості управлінської діяльності та підвищенню ефективності управлінських рішень, які реалізуються.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає інституалізація контролінгу? Охарактеризувати необхідність контролінгу в діяльності підприємства.

2. Яке призначення має фінансовий контролінг? Які ключові завдання він вирішує?

3. Які фактори впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства?

4. Які ви знаєте ключові завдання контролінгу маркетингу? У чому полягає основний пріоритет діяльності контролінгу у сфері маркетингу?

5. Від яких факторів залежить ефективність забезпеченості ресурсами? Яка роль контролінгу в оцінці та удосконаленні системи постачання на підприємстві?

6. У якій сфері використовується АВС-аналіз у контролінгу забезпечення ресурсами?

7. Які ключові завдання контролінгу логістики? У чому полягає основний пріоритет діяльності контролінгу у сфері логістики?

8. Що являє собою ланцюг поставок? З яких процесів він складається?

9. За допомогою яких показників проводиться оцінка ефективності логістичної діяльності підприємства?

10.Дайте визначення контролінгу персоналу. Які ключові завдання він вирішує та з яких елементів складається?

Комплексні практичні завдання

Практичне завдання 6.1. Порівняти як проводиться асортиментна політика у АТ «Молочний альянс» (https://milkalliance.-com.ua) і «Слов'яночка» (http://www.slovianochka.com.ua) та визначити, яка з них гарантує прибуток і дає можливість задовольнити потреби покупців.

Завдання: 1) сформувати товарну номенклатуру підприємств «Молочний альянс» та «Слов'яночка»; 2) побудувати графік залежності між попитом (як ціна одного виду продукту) та пропозицією (кількість випуску того ж самого виду продукції); 3) скласти таблицю порівнянь за подібними видами молочної продукції, поділяючи її на традиційну (добре відома; легко продається; проста у виробництві; розрахована на середній смак споживача) та новаторську (дуже приваблива, але такими стають не одразу (варто звернути на них увагу та рекламувати) (табл.1).

Таблиця 1

МОЛОЧНИЙ АЛЬЯНС		СЛОВ'ЯНОЧКА	
Традиційна продукція	**Характеристика**	**Новаторська продукція**	**Характеристика**

4) визначити, чи впливає асортиментна політика вітчизняних підприємств на результати їх діяльності.

Практичне завдання 6.2. Кавова фабрика «Галич-Кава», один з найбільших виробників кави та кавових напоїв в Україні, розширює асортимент виробництва продукції, зокрема, розчинної кави, кави натуральної в зернах, кави натуральної меленої, кавових напоїв, кави по-східному, капучіно, кавових драже «Крокус» тощо.

Підприємство також здійснює переробку сировини замовника. На фабриці потреба у сировині і матеріалах на певний період, зокрема на місяць, визначається відповідно до плану виробництва згідно з нормами витрат сировини і матеріалів на готову продукцію. На початку місяця визначається прогнозований обсяг продажу за кожною асортиментною одиницею, де зазначається мінімальний та максимальний обсяг продажу. Відповідно до цього відділ маркетингу підприємства складає план виробництва.

Основною сировиною для виготовлення продукції є різноманітні сорти зеленої кави, яку постачають з різних країн. Зелену каву здебільшого купують в англійській фірмі E.D. & Man на умовах товарного кредиту. Ці закупівлі є найбільшою частиною в імпортних закупівлях, які проводяться регулярно. Ціну, умови поставки, кількість сировини та іншу необхідну інформацію вказують у контракті. Проте необхідно прийняти рішення щодо оптимального розміру партії закупівлі та обґрунтування частоти поставок різних сортів зеленої кави.

Припустимо, що певний сорт кави замовляється за таких умов: закупівельна ціна – 7 750 грн/т; витрати на виконання замовлення – 5 % від вартості сировини (390 грн); кількість необхідної

сировини – 317 т; витрати на зберігання запасу – 24 % від закупівельної ціни; час доставки замовлення від постачальника становить 7 робочих днів; підприємство працює 251 день на рік.

Завдання: 1) визначити обсяг кожного замовлення кави певного сорту кавовою фабрикою кожен раз, якщо головна мета – це мінімізація загальної вартості запасу; 2) з якою частотою необхідно здійснювати подання замовлення і який рівень повторного замовлення?

ТЕМА 7
ПРОЕКТНИЙ КОНТРОЛІНГ

7.1. Проект та специфіка проектної діяльності.

7.2. Особливості проектного контролінгу на підприємстві.

7.3. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу.

7.4. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.

7.5. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів.

Міні-лексикон: *проект, інвестиційний проект, проектний контролінг, бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування інвестицій.*

7.1. Проект та специфіка проектної діяльності

Під *проектом* розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період. Кінцевими цілями проектів є створення та освоєння нової техніки, технології та матеріалів, що сприяє виходу вітчизняної продукції на світовий рівень.



Проект *– це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.*

Порівняльний аналіз проектів та поточної функціональної діяльності підприємства подано у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Порівняльний аналіз проектів та функціональної діяльності підприємства

Поточна діяльність	Проектна діяльність
Подібні властивості	
виконуються людьми; виконуються в умовах ресурсних обмежень; плануються / виконуються / контролюються / аналізуються на різних організаційних рівнях; можуть поєднувати одного або декількох виконавців; поєднувати один та більше підрозділів організації або виходити за її межі (залучення партнерів)	
Відмінні властивості	
– реалізуються на постійних умовах (циклічність); – дії, які постійно повторюються – без спрямованості на створення унікального результату; – зорієнтовані на поступовий розвиток (немає обмежень у часі)	– здійснюються протягом визначеного терміну (має початок і закінчення); – націлені на унікальний результат; – мають унікальні обмеження, спрямовані на завершення
Приклади	
– збір автомобілів на заводі; – щоденне управління компанією; – виробництво молочних продуктів; – перевезення пасажирів тощо	– розробка нового концепту автомобілю; – реорганізація управління компанією; – випуск нового виду йогурту; – відкриття нового маршруту тощо

Відповідно до теоретичних та методологічних вимог необхідно розрізняти поняття проекту, бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестицій:

1) інвестиційний проект – це сукупність документів, що характеризують проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідну стадії його реалізації; це будь-який комплекс забезпечених інвестиціями заходів. Усі проекти є інвестиційними, оскільки без вкладення коштів реалізувати проект неможливо;

2) бізнес-план – це детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється для обґрунтування інвестицій. Бізнес-план проекту (підприємства) може входити до інвести-

ційного проекту як його складова частина, замінювати інвестиційний проект або включати декілька інвестиційних проектів (у разі розширення, модернізації, реконструкції і реструктуризації підприємства);

3) *техніко-економічне обґрунтування інвестицій* включає в себе передпроектну розробку інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів та обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту. Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту передбачає поглиблену й детальну розробку, а також всебічну оцінку вибраного способу реалізації проекту.



Управління проектами *– це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети.*

Важливим елементом управління проектами є своєчасна та точна підготовка проектних матеріалів. *Проектні матеріали* – це сукупність документів, що містять опис та обґрунтування проекту.

Якою б чудовою не була ідея проекту, вона нічого не варта без реалізації. Задум і проект, що втілює його, цінні здійсненням. Потрібні реалізація, перебіг чітко визначених стадій розвитку проекту. Стадії проектного циклу відрізняються залежно від сфери діяльності та прийнятої системи організації робіт, але кожний проект, так само як і план, незалежно від складності та обсягу необхідних для його виконання ресурсів обов'язково передбачає дві стадії: коли проекту ще немає і коли його вже немає. Початком проекту вважають момент народження ідеї, особливо якщо це потребувало скрупульозних пошуків. Для інвесторів початок проекту пов'язаний, швидше за все, з початком його реалізації та вкладенням коштів.

У проекті можна виокремити два великих блоки робіт: основна діяльність за проектом і його забезпечення.

Основна діяльність за проектом містить доінвестиційні дослідження; планування проекту; розробку технічної, проектної та кошторисної документації; проведення торгів і укладення контрактів; матеріалізацію проекту (будівельно-монтажні роботи); виконання

пусконалагоджувальних робіт; задачу проекту; його експлуатацію; випуск продукції; ремонт устаткування; розвиток виробництва; демонтаж устаткування (закриття проекту).

Забезпечення проекту передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну (маркетингову), кадрову та інформаційну діяльність. Цей перелік неповний, тому чітко й однозначно розподілити роботи в логічній послідовності та в часі взагалі неможливо.

Будь-який проект передбачає певні стадії розвитку, які прийнято називати фазами або етапами. У кожному проекті можна виокремити такі стадії: доінвестиційну, реалізації та експлуатації. Поняття стадій проектного циклу – одне з найважливіших в управлінні, оскільки стадії визначають завдання і види діяльності менеджера, методики, що використовується, та інструментальні засоби.

Доінвестиційна фаза об'єднує вивчення прогнозів і напрямів розвитку підприємства; аналіз умов для втілення початкового задуму; розробку концепції проекту; розробку бізнес-плану та попереднє обґрунтування інвестицій – оцінку життєздатності проекту; вибір і обґрунтування місця розміщення проекту; екологічне обґрунтування; аналіз і експертизу; попереднє інвестиційне рішення; розробку попереднього плану реалізації проекту.

Інвестиційна фаза містить чотири великих блоки робіт: розробку проектної документації та підготовку проекту до матеріалізації; проведення торгів, укладення контрактів, організацію закупівель і поставок; матеріалізацію проекту (будівельно-монтажні роботи); завершення проекту.

До першого блоку належать розробка плану проектно-дослідних робіт; підготовка завдання на розробку ТЕО; розробка ТЕО; узгодження, експертиза й затвердження ТЕО та завдання на проектування; прийняття остаточного рішення про інвестування; відведення землі під будівництво; підготовка завдання на розробку проекту виконання робіт; розробка плану реалізації проекту.

До другого – входять проведення тендерів і укладення контрактів на проектно-дослідні роботи; постачання устаткування та підрядні роботи; розробка планів (графіків) постачання устаткування.

Третій блок передбачає розробку оперативних планів матеріалізації проекту; складання різноманітних графіків використання робочої сили, машин та устаткування; постачання ресурсів і матеріалів; матеріалізацію проекту (виконання будівельно-монтажних робіт); моніторинг і контроль.

До четвертого блоку належать пусконалагоджувальні роботи; здача об'єкта замовнику; демобілізація ресурсів і аналіз результатів реалізації проекту; експлуатація; ремонт і розвиток виробництва; закриття проекту (демонтаж, ліквідація).

План реалізації проекту розробляють спільно спеціалісти всіх заінтересованих сторін. Схвалений і затверджений остаточно план надсилають усім учасникам проекту. Крім того, на цьому етапі призначають керівників робіт з реалізації проекту; створюють проектну команду, вибирають експлуатаційні характеристики майбутніх об'єктів проекту.

На етапі попереднього планування здійснюють геодезичні, інженерно-геологічні, економічні й екологічні дослідження, готують технічні умови на інженерне забезпечення робіт, одержують потрібні дозвільні документи, оцінюють обсяги робіт і ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Достовірність оцінювання витрат більшою мірою залежить від точності попередньої оцінки проекту, ніж від етапів її уточнення.

Крім того, на етапі попереднього планування затверджують склад робіт з робочого проектування, коригують і затверджують ТЕО, що є основою для проектування, знову оцінюють витрати. Якщо відома вартість устаткування, матеріалів і робочої сили, точність оцінки може становити 100 %. Якщо підтверджується необхідність виконання робіт, пов'язаних з проектом, формулюють так звані кваліфікаційні вимоги, що є підставою для підготовки контракту і здійснення робочого проектування. З цією метою готують завдання на проектування.

Контрактна фаза проекту. Для залучення до проекту виконавців замовник повинен підготувати декларацію про намір проектувати об'єкт, де викласти основні характеристики й можливі обмеження проекту.

Потенційних виконавців вибирають за такими критеріями: технічні й функціональні якості пропонованих передпроектних розробок; вартісні показники; реальні технічні й інженерні можливості фірми; надійність фірми як партнера за раніше здійсненими проектами; фінансовий стан фірми.

За результатами торгів замовник укладає контракт з вибраною проектною організацією, до якого входять графік і завдання на проектування. Після цього вибирають і затверджують остаточний варіант проекту, розробляють у повному обсязі ТЕО, технічний проект і завдання на робоче проектування. Вибір та оформлення відносин з підрядними організаціями – останній етап контрактної фази проекту.

Фаза реалізації проекту поділяють на дві підфази: детальне (робоче) проектування і постачання; матеріалізація проекту (будівництво). Це фаза найбільшого ризику, бо її виконання пов'язане зі значними витратами. Підфаза матеріалізації проекту передбачає закупівлю матеріалів і конструкцій; наймання й підготовку працівників; закупівлю (оренду) технологічного устаткування; виконання будівельно-монтажних і пусконалагоджувальних робіт; здачу готових об'єктів в експлуатацію.

Значущість кожної фази життєвого циклу проекту оцінюють за трудовитратами: розробка концепції становить 2–3 %; планування проекту – 4–5; проектування – 10–20; матеріалізація проекту (будівництво) – 60–70; закриття проекту – 10–12 %. Ці п'ять фаз відбивають типовий життєвий цикл правильно виконаного проекту. На перших трьох фазах здійснюють попередні розробки, створюють проект на папері, а на четвертій і п'ятій – фізично втілюють проект. Рішення на продовження проекту потрібне наприкінці кожної з трьох перших фаз, а дозвіл на виробництво і завершення – перед початком кожної з двох останніх фаз. Усі зазначені фази є своєрідними міні-проектами з відповідними цілями, обмеженнями і підходами до управління.

Для того щоб управляти проектом, доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати.



Структура проекту *– це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту.*

У процесі структурування виокремлюють компоненти продукції проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури.

Важливим елементом є оточення проекту, оскільки важливо визначити середовище, в якому виникає, існує і завершується проект.

Оточення проекту – це чинники впливу на його підготовку та реалізацію. Тому їх можна поділити на внутрішні й зовнішні. Так, до зовнішніх належать політичні, економічні, суспільні, правові, науково-технічні, культурні та природні. Важливим при визначенні оточення проектів є рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, рівень інформаційних на промислових технологій, рівень розвитку енергетики, транспорту, зв'язку, комунікацій тощо.

До внутрішніх належать чинники, пов'язані з організацією проекту. *Організація проекту є* розподілом прав, відповідальності та обов'язків між учасниками проекту. До учасників можуть входити інвестори, банки, підрядчики, постачальники, гуртові покупці продукції, лізингодавці та інші фізичні чи юридичні особи. Учасником проекту може бути також держава.



Команда проекту *– це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту і її завданням є здійснення функцій управління проектом.*

Членами команди, як правило, є інженер проекту, керівник контрактів, контролер проекту, бухгалтер проекту, керівник відділу матеріально-технічного забезпечення, керівник робіт із проектування, керівник виробництвом (будівництвом), адміністративний помічник.

На здійснення проекту можуть впливати й інші сторони з оточення проекту, які можуть належати до учасників проекту, це: конкуренти основних учасників проекту, спонсори проекту, різні

консалтингові, юридичні, посередницькі організації, залучені до процесу здійснення проекту.

7.2. Особливості проектного контролінгу на підприємстві

Під проектним контролінгом розуміють інструментарій, що забезпечує досягнення цілей проекту. Він призначений для нагляду за ходом реалізації проекту, контролю та інформаційної підтримки ефективного управління проектами.



Проектний контролінг *– це сполучна ланка між системою контролінгу і проектним менеджментом (рис. 7.1).*

З одного боку, він спрямований на планування, організацію і контроль виконання проекту, а з іншого – на внесок проекту у збільшення прибутковості та забезпечення ліквідності підприємства. Оскільки підприємство, як правило, реалізує проекти у різних сферах своєї діяльності, проектний контролінг може також виконувати специфічні функції всередині контролінгу фінансів, виробництва, логістики, персоналу тощо.

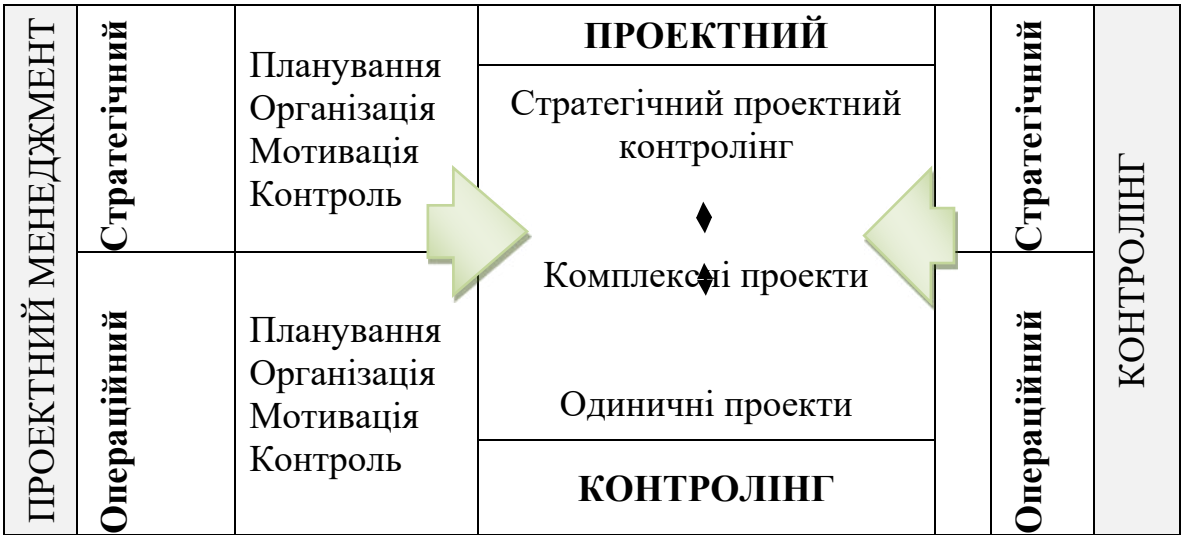


Рис. 7.1. Проектний контролінг

У табл. 7.2 наведені ключові завдання і інструменти проектного контролінгу. До завдань, як правило, включають: втілення стратегічних цілей підприємства у середньо- та короткострокових

цілях проекту; постійне відслідковування ходу реалізації проекту, дослідження причин відхилень від запланованого ходу проекту і своєчасне ініціювання необхідних коригувань. Основними критеріями оцінки будь-якого проекту є: строки (тривалість розробки і реалізації нового проекту), якість (досягнення запланованих результатів) і витрати (реалізація проекту в рамках виділених фінансових та інших ресурсів).

Таблиця 7.2

Завдання та інструментарій проектного контролінгу на підприємстві

№	Завдання	Інструментарій	Критерії оцінки
1	Мінімізація взаємодії невизначеності на проект	Сценарне планування	Строки Якість Витрати
2	Формалізація цілі і концепції проекту	SWOT-аналіз Бюджетування	
3	Орієнтація на стратегічну вартість людського капіталу	Управлінський облік Управління за відхиленнями	

У загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, виділяється один із центральних його блоків – інвестиційний контролінг, який являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямах інвестиційної діяльності підприємства, вчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що мають забезпечити нормалізацію цієї діяльності.



Контролінг інвестиційних проектів *містить у собі систему моніторингу, оцінку і контроль останніх з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкраще досягти поставлених цілей.*

Контролінг інвестиційних проектів характеризується рядом особливостей, що дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу:

– контролінг інвестиційних проектів орієнтований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства, тобто за своєю сутністю є стратегічним контролінгом;

– контролінг оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проектів – за проектами.

Контролінг інвестицій пов'язаний з матричною організаційною структурою: у кожному проекті, як правило, задіяно безліч центрів відповідальності, і контролер повинен забезпечити їхню злагоджену взаємодію у процесі досягнення поставлених цілей. Внаслідок тривалих термінів здійснення інвестиційних проектів система контролінгу інвестицій має бути орієнтована на тривалу перспективу. Система контролінгу інвестицій повинна бути гнучкою, адаптованою до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища впродовж усього терміну здійснення інвестиційного проекту. Контролінг інвестицій повинен охоплювати найрізноманітніші аспекти проекту, оскільки проекти, як правило, є комплексними.

Побудова системи інвестиційного контролінгу на підприємстві базується на визначених принципах, основними з яких є такі:

1. Направленість системи інвестиційного контролінгу на реалізацію розробленої інвестиційної стратегії підприємства. Для того щоб бути ефективним, інвестиційний контролінг повинен мати стратегічний характер, відображати основні пріоритети розвитку інвестиційної діяльності підприємства. Це визначає цілеспрямоване обмеження контролюючих інвестиційних операцій. Детальний контроль над усіма поточними інвестиційними операціями не має сенсу, так як буде лише відволікати інвестиційних менеджерів від більш важливих цілей управління інвестиційною діяльністю.

2. Багатофункціональність інвестиційного контролінгу. Він повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників розвитку інвестиційної діяльності не тільки щодо підприємства в цілому, але й в розрізі окремих його центрів інвестицій, передбачувати можливість порівняння контролюючих показників зі середньогалузевими, забезпечувати взаємозв'язок контролюючих

інвестиційних показників з іншими важливими показниками господарської діяльності підприємства.

3. Орієнтованість інвестиційного контролінгу на кількісні стандарти. Ефективність контрольних дій значно зростає, якщо контролюючі стандарти діяльності виражені конкретними кількісними показниками. Це не означає, що контролінг не повинен охоплювати якісні аспекти. Йдеться лише про те, що ці якісні аспекти повинні бути виражені в системі кількісних стандартів, що виключає різне їх тлумачення.

4. Відповідність методів інвестиційного контролінгу специфіці методів інвестиційного аналізу та інвестиційного планування. У процесі організації внутрішнього інвестиційного контролю необхідно орієнтуватися на весь арсенал вище зазначених систем і методів інвестиційного планування (під час підготовки стандартів контролю) та аналізу (при підготовці показників, що відображають фактично досягнені результати, і виявлення причин їх відхилення від стандартів).

5. Своєчасність операцій контролінгу. Ця своєчасність проявляється не у високій швидкості чи частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періоду здійснення окремих операцій, пов'язаних з формуванням результатів інвестиційної діяльності. Основна умова своєчасності інвестиційного контролінгу проявляється в тому, що він повинен носити характер «раннього попередження кризового розвитку», дозволяти виправляти відхилення, перш ніж вони набудуть серйозного характеру.

6. Гнучкість побудови контролінгу. Внутрішній інвестиційний контроль повинен будуватися з урахуванням можливості пристосування до нових інструментів інвестування, нових норм і видів здійснення інвестиційної діяльності, нових технологій і методів здійснення інвестиційних операцій. Без гнучкості система контролінгу не буде ефективною навіть у тих сферах контролю інвестиційної діяльності, для яких вона спочатку будувалася.

7. Простота побудови контролінгу. Простіші форми і методи побудови інвестиційного контролю, побудованого відповідно до його цілей, потребують менше зусиль контролюючих менеджерів

і, як правило, більш економічні. Надмірна складність побудови інвестиційного контролінгу може бути не зрозуміла або не підтримана його операторами і потребувати значного збільшення потоку інформації для його здійснення.

8. Економічність контролінгу. Витрати для здійснення інвестиційного контролінгу повинні бути мінімізовані з позицій їх адекватності ефекту цього контролю. Це означає, що сума витрат для організації контролінгу не має перевищувати розміри цього ефекту (зниження витрат, збільшення прибутків), який досягається у процесі його здійснення.

Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів в узагальненому вигляді поданий на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів на підприємстві

Основними функціями інвестиційного контролінгу є:

– спостереження за ходом реалізації інвестиційних завдань, які встановлені системою планових показників і нормативів;

– вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачуваних;

– діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень в інвестиційній позиції підприємства і вагомого зниження темпів його розвитку;

– розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації інвестиційної діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;

– коригування за необхідності окремих цілей і показників інвестиційної діяльності у зв'язку зі зміною зовнішнього інвестиційного середовища, кон'юнктури інвестиційного ринку і внутрішніх умов.

Згідно з цими функціями інвестиційний контролінг не обмежується лише внутрішнім контролем за здійсненням інвестиційної діяльності та інвестиційних операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, інвестиційним аналізом, інвестиційним плануванням і внутрішнім інвестиційним контролем.

7.3. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу

Визначальним у контролінгу інвестиційних проектів є вибір критерію оцінки досягнення цілей. Цілі здійснення інвестиційних проектів можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими. Розглянемо переважно фінансові цілі як найбільш типові в умовах ринкової економіки. Відомо безліч фінансових критеріїв оцінки інвестиційних проектів, кожен з яких має свої переваги і недоліки.



Ефективність проекту *характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників (табл. 7.3).*

Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування.

Таблиця 7.3

Традиційні критерії оцінки досягнення цілей

№	Класифікація критеріїв	Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів	
		Розрахунок	Переваги/Недоліки
1.1.	***Окупність***	О=К/С, де О – капіталовкладення; С – середньорічний дохід. або $О = \frac{Z}{\sum_{i=1}^{t} C_i} = K$, де Сі – чистий дохід за і-й рік.	Простота розрахунку, простота для розуміння і традиції застосування, відповідність загальноприйнятим методам бухгалтерського обліку і, як наслідок, доступність початкової інформації
			Прив'язка до облікових даних, інвестиції вкладають для отримання вигоди, що перевищує витрати, але критерій окупності показує, коли інвестор зможе «повернути своє» і нічого не говорить про те, яку вигоду буде мати проект за межами терміну окупності тощо
1.2.	***Рентабельність***	визначається відношенням прибутку до суми капіталовкладень	Простота розрахунку, відповідність загальноприйнятим методам бух галтерського обліку і, як наслідок, доступність до початкової інформації, простота для розуміння і традиційність використання
			Не враховується вартість грошей у часі, прив'язка до умовних бухгалтерських величин, показник враховує відносні, а не абсолютні величини, ризик враховується лише побічно, не враховується альтер-нативна вартість використовуваних для проекту ресурсів, неаддитивність

Таблиця 7.4

Критерії оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків

№	Класифікація критеріїв	Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів
		Переваги/Недоліки
2.1.	***Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV)***	Дозволяє визначити суму приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат
		Важко визначити ставку дисконтування, тобто можливості альтернативного використання капіталу, тривалість життєвого циклу проектів, що порівнюються, повинна бути однаковою, але на практиці досягнути цієї рівності практично неможливо
2.2.	***Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR)***	Простота розрахунку, відповідність методам бухгалтерського обліку і доступність до початкової інформації
		Не враховується вартість грошей у часі, показник враховує відносні, а не абсолютні величини, ризик враховується лише побічно, не враховується альтернативна вартість ресурсів, що використовується для проекту
2.3.	***Термін приведеної окупності***	Недолік цього критерію полягає в тому, що, як і проста окупність, він не показує, яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект після настання моменту окупності. Для обчислення показника необхідно визначити ставку дисконтування, що викликає деякі труднощі
2.4.	***Індекс прибутковості (Profitability Index, PI)***	Індекс прибутковості показує, яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект на кожну витрачену гривню
		Труднощі у трактуванні грошових потоків: одні і ті ж витрати можна віднести, як до поточних, так і до капітальних
2.5.	***Ануїтет (annuity)***	Враховується альтернатива ресурсів, що використовуються, оцінка проектів проводиться з позиції інвестора і не залежить від облікової політики; оцінка інвестиційних проектів проводиться виходячи з мети забезпечення добробуту власника підприємства − акціонера
		Підвищення акціонерної вартості фірми − це не єдина мета підприємства, цілі менеджерів не завжди співпадають із цілями підприємства; деякі ресурси, що використовуються, важко оцінити у грошовому виразі (наприклад, такі як час висококваліфікованих співробітників)

Відповідно розрізняють і методи, що застосовуються на окремих етапах планування та оцінки:

1) на етапі проведення технічного аналізу та під час планування фінансування проекту, коли відомі не всі умови підприємницької діяльності, вибір здійснюється на практиці за допомогою спрощеного *часткового аналізу;*

2) на вирішальній стадії оцінки необхідно розглянути проект у цілому, беручи до уваги результати часткового аналізу, а потім прийняти позитивне або відхиляюче проект-рішення.

Виділяють такі показники ефективності проекту:

– *показники комерційної ефективності,* які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

– *показники економічної ефективності,* які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір.

Для розрахунку цих показників можуть використовуватися однакові формули, але значення вихідних показників для розрахунків істотно відрізнятимуться.

Залежно від тривалості циклу проекту оцінка показників ефективності може бути різною. Показники комерційної ефективності можуть розраховуватися не тільки на весь цикл проекту, а й на місяць, квартал, рік.

Розрізняють три основні *методи визначення ефективності проектів на початкових етапах проведення технічного аналізу,* які не враховують фактор часу або враховують його неповністю: порівняння витрат; порівняння прибутку; порівняння рентабельності, у т. ч. статистичний метод окупності (pay-back).

До *найпростіших показників ефективності проектів,* які застосовуються під час проведення технічного аналізу, відносять:

– капіталовіддачу (річні продажі, поділені на капітальні витрати);

– оборотність товарних запасів (річні продажі, поділені на середньорічний обсяг товарних запасів);

– продуктивність (річні продажі, поділені на середньорічну кількість зайнятих робітників і службовців).

Однак ці показники належать до числа показників моментного статичного ряду і не враховують динамічних процесів у їх взаємозв'язку.

Для оцінки ефективності проектів доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності проектів, беручи до уваги комплексну оцінку вигід і витрат, зміну вартості грошей у часі та інші чинники. Правильне визначення обсягу початкових витрат на проект є запорукою якості розрахунків окупності проекту.

Отже, традиційні критерії оцінки інвестиційних проектів мають ряд істотних недоліків, а тому під час їх використання зростає можливість помилки. Вищеописані традиційні критерії належать до статичних методів (критеріїв). Статичні методи оперують середніми значеннями величин, тобто при цьому не враховуються часові відмінності у виникненні витрат і результатів періоду, що розглядається. На відміну від цих методів (критеріїв) існують динамічні, які передбачають проведення розрахунків для всього терміну реалізації інвестиційного проекту, або, як їх ще називають, критерії з дисконтуванням грошових потоків.

Аналізуючи ефективність проекту, використовують такі показники:

1. Сума інвестицій – це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватися. Ці витрати мають довгостроковий характер. За період функціонування проекту протягом його «життєвого циклу» капітал, вкладений у такі активи, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань як частина грошового потоку, а капітал, вкладений в оборотні активи, в тому числі у грошові активи, після закінчення «життєвого циклу» проекту має залишатися в інвестора у незмінному вигляді й розмірі. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів.

2. Грошовий потік – дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Якщо у завершальний період «життєвого циклу»

проекту інвестор одержує кошти у вигляді недоамортизованої вартості основних засобів і нематеріальних активів та має вкладення капіталу в оборотні активи, вони враховуються як грошовий потік за останній період.

3. Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV). Це найбільш відомий і уживаний критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від зроблених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки дохідності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). Під час проведення фінансового аналізу ставка дисконту, звичайно, є ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставкою дисконту є вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Якщо показник NPV позитивний, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо показник NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо показник NPV менший нуля – проект не приймається.

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \qquad (7.1)$$

або

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+i)^t}, \qquad (7.2)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t;

Ct – витрати на проект у рік t;

i – ставка дисконту;

n-тривалість (строк життя) проекту.

Основна перевага показника NPV полягає в тому, що всі роз-

рахунки провадяться на основі грошових потоків; а не чистих доходів. Крім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумовування показника NPV його окремих підпроектів. Це досить важлива властивість, яка дає змогу використовувати NPV як основний критерій в аналізі проекту.

Основним недоліком показника NPV є те, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту.

4. Термін окупності інвестицій – час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності. *Термін окупності проекту – Payback Period (PBP)* використовується переважно у промисловості. Це один із найбільш часто вживаних показників оцінки ефективності капітальних вкладень.

На відміну від показників, які використовуються у вітчизняній практиці, показник «термін окупності капітальних вкладень базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються в інновації та суми грошового потоку до теперішньої вартості. Критерій прямо пов'язаний із відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі вигоди лише згодом. Він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки грошові потоки після терміну окупності не враховуються.

Критерій найменших витрат (НВ) використовується тоді, коли оцінка вигід проекту складна й ненадійна. При цьому порівнюють наведені витрати за різними варіантами проекту і вибирають той, який за найменших витрат забезпечує найкращі результати. Критерій прибутку в перший рік експлуатації дає змогу перевірити, чи забезпечують вигоди за перший рік експлуатації проекту «достатню» дохідність. При цьому порівнюється чистий дохід за перший рік експлуатації з капітальними витратами проекту, включаючи процентний дохід у період робіт з будівництва (береться накопичена сума процентів, а не наведені проценти). Якщо

відношення вигід до витрат менше ціни капіталу, то проект, можливо, є передчасним, а при більшому відношенні можна зробити висновок, що з проектом, очевидно, запізнилися.

5. Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR). У літературі зустрічаються й інші назви: внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості. Це рівень ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR зі ставкою дисконту, при якій NVP проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля за різних ставок дисконту:

$$IRR = \sum_{t=1}^{n} \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = 0 . \qquad (7.3)$$

На практиці визначення показника IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)}, \qquad (7.4)$$

де A – величина ставки дисконту, при якій показник NPV позитивний;

B – величина ставки дисконту, при якій показник NPV негативний;

a – величина позитивного показника NPV, при величині ставки дисконту A;

$в$ – величина показника NPV при величині ставки дисконту B.

Під час застосування IRR виникають такі труднощі: неможливо дати однозначну оцінку IRR проектів, у яких зміна знака NPV відбувається більше одного разу; під час аналізу проектів різного масштабу IRR не завжди узгоджується з NPV; застосування IRR неможливе для вибору альтернативних проектів відмінного масштабу, різної тривалості та однакових часових проміжків.

6. Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit / Cost Ratio (BCR). BCR є відношенням дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+i)^t}}. \qquad (7.5)$$

Критерій відбору проектів полягає в тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами BCR, які більші або рівні одиниці. Застосовуючи цей критерій, слід пам'ятати, що коефіцієнт BCR має такі недоліки: може давати неправильні ранжування за перевагою навіть незалежних проектів; не підходить для використання при виборі взаємовиключних проектів; не показує фактичну величину чистих вигід. BCR має кілька варіантів розрахунку:

1. При жорстких обмеженнях на капітал, на відміну від обмежень як по капіталу, так і за поточними витратами:

$$BCR = (B - OC)/CE, \qquad (7.6)$$

де OC – поточні витрати (Operating costs);

CE – капітальні витрати (Capital Expenditures).

2. За наявності дефіцитних або унікальних ресурсів:

$$BCR = (B - C)/R, \qquad (7.7)$$

де R – вартість дефіцитних ресурсів. Прикладом дефіцитних ресурсів може бути іноземна валюта.

Головною потенційною проблемою у застосуванні цих різновидів критерію є подвійний рахунок, якого слід уникати.

Критерій BCR може бути використаний для демонстрації того, наскільки можливе збільшення витрат без перетворення проекту на економічно непривабливий. Основна перевага критерію полягає в можливості швидкого з'ясування його значень для оцінки впливу на результати проекту рівнів ризиків та непевності.

6. Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій:

$$PI = \frac{I}{K} * \sum_{i=1}^{m} \frac{B_i - C_i^n}{(i+1)^i}. \qquad (7.8)$$

PI тісно пов'язаний із NPV. Якщо показник NPV позитивний,

то й PI > 1, і, відповідно, якщо PI > 1, проект ефективний, якщо PI < 1 – неефективний.

У цілому критерії дисконтування (динамічні) більш досконалі, ніж традиційні (статичні): вони відображають закони ринку капіталу, дозволяючи оцінити упущену вигоду від вибору конкретного способу використання ресурсів, тобто економічну вартість ресурсів. Проте у чистому вигляді в контролінгу ці критерії можуть використовуватися тільки в умовах «досконалого ринку». Для аналізу інвестицій в умовах невизначеності, неповної інформації будуть потрібні модифікації критеріїв. Основна проблема, що постає під час використання критеріїв дисконтування грошових потоків у контролінгу інвестиційних проектів, – вибір ставки дисконтування.



Ставка дисконту (дисконтування) *– це коефіцієнт, що застосовується для визначення поточної вартості грошових потоків, які прогнозуються на майбутнє.*

Ставка дисконтування виконує три основні функції: 1) характеризує норму прибутку, за якою майбутні грошові надходження приводяться до теперішньої вартості на момент оцінки; 2) показує рівень ризику вкладення коштів в об’єкт оцінки; 3) характеризує вартість залученого підприємством капіталу. Розрахунок ставки дисконтування є необхідною передумовою застосування методів оцінки інвестиційних проектів.

Слід зазначити, що існує безліч різних підходів щодо визначення ставки дисконтування, зокрема модель оцінки капітальних активів CAMP (метод оцінки власного капіталу); метод визначення ставки дисконтування на основі середньозваженої вартості капіталу WACC (Weighted Average Cost of Capital); кумулятивний метод; метод визначення ставки дисконтування на основі рентабельності капіталу; експертний метод; нормативний метод; метод визначення ставки дисконтування на основі ринкових мультиплікаторів тощо. При цьому у кожного з них є свої «плюси» і «мінуси». Вибір ставки дисконтування у контролінгу інвестиційних проектів досить непросте завдання. Складність полягає в тому, що з позиції математики не лише результат оцінки, але й результат ранжування інвестиційних проектів залежить від ставки дисконтування.

У зв’язку з цим багато дослідників пропонують розраховувати NPV за діапазоном ставок дисконтування, щоб з’ясувати, наскільки показник чистої приведеної вартості є чутливим до зміни ставки дисконтування. Це зручно зробити з допомогою графіка чистої приведеної вартості, на якому по осі абсцис відкладається ставка дисконтування, а по осі ординат – чиста приведена вартість проекту при існуючій ставці дисконтування. Точка перетину кривої чистої приведеної вартості з віссю абсцис відповідає внутрішній нормі рентабельності. Розрахунок чистої приведеної вартості за цілим діапазоном ставок дисконтування зменшує можливість помилки, проте одночасно збільшує роль суб’єктивних суджень і роздумів контролера.

7.4. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності

Розробка і реалізація інвестиційних проектів завжди відбувається в умовах недостатньої і неточної інформації, що належить до прогнозних показників фінансових потоків, а також недостатньої передбачуваності факторів зовнішнього середовища. У зв’язку із чим зростає ймовірність недостовірності вихідних даних, що використовуються для розрахунків, а значить і результатів, що одержують.

Ризик є реалізацією невизначеності щодо прогнозованих грошових потоків проекту і пов’язаний із неможливістю з точністю до 100 % прогнозувати майбутні результати. Більшість авторів визначають ризик як похідну від факторів невизначеності. При цьому під невизначеністю розуміють ступінь неповноти або неточності інформації про умови реалізації проекту, в тому числі про пов’язані з ними витрати і результати.

Більшість інвесторів готові йти на ризик тільки в тому випадку, якщо отримають за це додатковий виграш (у вигляді доходів). Тому для повноцінного аналізу інвестицій контролер повинен визначити, скільки коштує ризик в очах інвестора, тобто за який додатковий дохід інвестор погодиться ризикувати.

Існує безліч підходів до вирішення непростої проблеми аналізу інвестиційних проектів в умовах ризику і невизначеності, основними з них є:

1. Аналіз ставки дисконтування з поправкою на ризик. Ставка дисконтування з поправкою на ризик – це підхід, який часто застосовується на практиці. Нагадаємо, що ставка дисконтування з поправкою на ризик розраховується як сума ставки з безпечних вкладень і поправки на ризик. У цього підходу є ряд переваг і недоліків.

Переваги: основна (і досить серйозна) перевага методу в тому, що він ґрунтується на добре відомих законах функціонування ринку капіталу (на моделі визначення ціни капітальних активів). Користуючись цим методом, підприємство оцінює інвестиційні пропозиції так, як це зробили б самі акціонери.

Недоліки: 1) використання ставки дисконтування з поправкою на ризик з моделі визначення ціни капітальних активів (Capital asset pricing model, CAPM) – моделі, побудованої для досконалого (Perfect) ринку, а реальний ринок не задовольняє вимогам до досконалого ринку капіталу (повна інформація, необмежена кількість продавців і покупців, низькі вхідні і вихідні бар'єри тощо). Крім того, під ризиком у цій моделі розуміють ступінь відхилення фактичної прибутковості інвестицій від середньоринкової, тоді як в реальному житті ризик більш асоціюється у менеджерів з небезпекою втрат або, в крайньому випадку, з імовірністю недоотримання очікуваних доходів; 2) метод заснований на неявному припущенні про те, що більш віддалені за часом грошові потоки більше ризиковані, при чому ризикованість грошових потоків зросте заздалегідь відомим нам темпом (у реальності це не завжди так); 3) метод підвищення ставки дисконтування не дозволяє враховувати конкретні джерела ризику; 4) досить важко визначити точне значення поправки на ризик. Не завжди можна знайти аналог оцінюваному інвестиційному проекту; 5) раціонально обґрунтовані процедури для цього відсутні, а значить, ставка дисконтування є суб'єктивною величиною. Для визначення її значення потрібний досвід застосування методів дисконтування, а такий досвід в Україні практично відсутній. Неправильне визначення ставки дисконту-

вання з поправкою на ризик може стати джерелом значних помилок, оскільки під час дисконтування похибка накопичується в геометричній прогресії.

Отже, незважаючи на те, що ставки дисконтування з поправкою на ризик широко використовуються на практиці, цей метод може виявитися недостатньо коректним і навіть призвести до помилок у контролінгових дослідженнях.

2. Аналіз методу достовірних еквівалентів. Замість того щоб змінювати ставку дисконтування, багато дослідників пропонують коректувати самі грошові потоки, розрахувавши достовірні еквіваленти невизначених грошових потоків.



Достовірний еквівалент невизначених грошових потоків *– це такі певні грошові потоки, корисність яких для підприємства така сама, як і корисність невизначених грошових потоків.*

а) використання як достовірного еквіваленту математичного очікування грошових потоків. Це є найпростіший метод аналізу достовірних еквівалентів. Щоб зробити поправку на ризик, знаходять математичне очікування грошових потоків для кожного моменту часу. Математичне очікування (МС) розраховується за формулою:

$$MO = \sum x_i \, p(i), \qquad (7.9)$$

де $p\ (i)$ – імовірність події i;

x_i – грошові потоки за умови події i.

Очевидно, що для обчислення математичного очікування необхідно знати ймовірність отримання тих або інших грошових потоків. На практиці це досить важко зробити. Потім аналіз проводять як і у випадку, коли ризику немає: знаходять чисту приведену вартість або внутрішню норму рентабельності інвестицій і на основі цих критеріїв приймають рішення (чи коштує оцінюваний проект того, щоб вкладати в нього гроші, чи ні).

б) аналіз методу стану переваги (State-preference approach). Метод стану переваги – складніший. Якщо достовірний еквівалент рівний математичному очікуванню грошових потоків, то цінність

грошей залежить виключно від імовірності настання кожного можливого стану природи. Навпаки, в основі методу стану переваги лежить припущення про різну корисність грошових потоків для підприємства в різних ситуаціях.

Спочатку складають список усіх можливих «станів природи» на кожен період часу. Тут «стан природи» – це грошові надходження за період. Для кожного такого стану розраховують коефіцієнт, що показує, чому дорівнює цінність однієї грошової одиниці в цьому стані природи. Цей коефіцієнт називається коефіцієнтом приведеної вартості з поправкою на ризик. Він являє собою добуток трьох співмножників: *p(i)* – імовірність того, що такий стан наступить; *PV* – приведеної вартості достовірного доходу в одну грошову одиницю; *К* – коефіцієнта поправки на ризик при даному стані, тобто кількісного виразу корисності ризику для підприємства. Отже, цінність однієї грошової одиниці у і-му стані природи визначається як $p\ (i) \times PV \times K$.

Грошові потоки для кожного стану природи множать на коефіцієнт цінності долара у відповідному стані природи і на вірогідність самого по собі стану природи. Сума отриманих добутків – це цінність пропонованого інвестиційного проекту. Коефіцієнт поправки на ризик допомагає врахувати різну цінність грошей у різних умовах (наприклад, в умовах кризи підприємству дорога кожна копійка, а в умовах процвітання – можна ризикнути значною сумою). Чим вищий коефіцієнт поправки на ризик, тим більша цінність грошей у цьому «стані природи».

Модель кращого стану припускає, що всі інвестори прийшли до згоди, по-перше, щодо станів природи, які, в принципі, можливі, і, по-друге, про сьогоднішню цінність однієї грошової одиниці, що буде отримана в кожному зі станів. Якщо всі домовляться і з приводу грошових потоків, що виникають в кожному із станів, то тим самим буде вироблено загальну думку і про цінність активів. Приклад активів, які приносять заздалегідь обумовлений грошовий дохід у випадку, якщо деяка подія відбудеться, і нічого, якщо вона не відбудеться, – страхові поліси.

Інвестори зможуть домовитися про значення коефіцієнтів приведеної вартості з поправкою на ризик (Risk-adjusted Present

Value factor, RAPV) для кожного стану природи, якщо існують ринки, на яких умовні (залежні від станів природи) грошові потоки можна «купити» або «продати» окремо. Якщо такі ринки існують, то інвестори або споживачі можуть вкласти своє багатство у придбання такого портфеля активів, який приносить оптимальну кількість доларів у кожному стані залежно від бюджетних обмежень підприємства.

Метод переважного стану математично і теоретично правильний, тому його доцільно використовувати в контролінгу інвестиційних проектів.

Недоліки методу: для складного проекту важко скласти перелік усіх можливих станів природи; метод потребує великого обсягу обчислень, навіть якщо розрахунки проводять за допомогою комп'ютера; не завжди можливо об'єктивно визначити цінність грошей у кожному «стані природи»; людині психологічно важко оцінювати імовірності. Перераховані недоліки ускладнюють використання методу достовірних еквівалентів у контролінгу інвестиційних проектів.

3. Аналіз методів прийняття рішень без використання кількісних значень імовірності. На практиці часто зустрічаються ситуації, коли оцінити значення імовірності події надзвичайно складно. У цих випадках часто застосовують методи, які не використовують чисельні значення імовірності: «максимакс» – максимізація максимального результату проекту; «максимін» – максимізація мінімального результату проекту; «мінімакс» – мінімізація максимальних втрат; компромісний – критерій Гурвіца: зважування мінімального і максимального результатів проекту.

Для прийняття рішень про здійснення інвестиційних проектів будують матрицю. Стовпці матриці відповідають можливим «станам природи» – ситуаціям, над якими керівник підприємства не владний. Рядки матриці відповідають можливим альтернативам здійснення інвестиційного проекту – «стратегії», які може вибрати керівник підприємства. У квадратах матриці вказуються результати кожної стратегії для кожного стану природи.

4. Аналіз опціонних методів. Метод реальних опціонів дає змогу корпоративному керівництву використати невизначеність

на свою користь, а також обмежити ризик курсової вартості акцій компанії. Проте оцінка бізнесу у сучасному світі відбувається у несприятливих умовах дефіциту часу та інших ресурсів. За таких обставин головною перевагою обраної методології є не її теоретична чіткість, докладність та концептуальна досконаліть, що притаманні теорії реальних опціонів, а, насамперед, її ефективність. Опціонні критерії оцінки інвестиційних проектів ґрунтуються на припущенні про те, що будь-який інвестиційний проект можливо порівняти з опціоном.



Опціон *– це угода, яка надає покупцеві опціону право (але не зобов'язання) на купівлю чи продаж базових фінансових інструментів за фіксованою ціною протягом деякого періоду або на попередньо визначену дату в майбутньому в обмін на опціонну премію.*

Заплативши за опціон зараз, інвестор купує право на свободу вибору в майбутньому: він може або скористатися цим вибором, або не скористатися. Вартість опціону завжди позитивна, якщо є ненульова імовірність отримання вигоди від обіцяної можливості, і рівна нулю, якщо користуватися цією можливістю невигідно.

Звичайна біноміальна модель оцінки опціонів виглядає таким чином. Нехай r – ставка відсотка, під яку можна залучити або вкласти капітал на один період; К – ціна виконання опціону покупця; С – вартість опціону покупця у момент часу і, Сі; C_d – вартість опціону до кінця терміну, якщо ціна акції у цей момент досягне відповідно $i \times S$ та $d \times S$

$$C_i = max\{ i \times S - K, 0\},\ C_d = max\{ d \times S - K, 0\}. \qquad (7.10)$$

Доходи від опціону покупця можна точно змоделювати доходами від відповідним чином вибраного портфеля акцій у кількості (Δ) і облігацій у кількості (В). Такий портфель називається хеджованим портфелем. Оскільки опціон покупця повністю еквівалентний портфелю, тому вартість опціону і портфеля повинна бути однакова.

Якщо настане стан (i), то $\Delta \times i \times S + r \times B = C_i$. Якщо ж настане стан d, то $\Delta \times d \times S + r \times B = C_d$.

Розв'язуючи отриману систему рівнянь відносно Δ і B, отримуємо:

$$\Delta = \frac{C_i - C_d}{(i-d)\cdot S}, \tag{7.11}$$

$$B = \frac{i \cdot C_d - d \cdot C_i}{(i-d)\cdot r}. \tag{7.12}$$

Оскільки дохід від хеджованого портфеля дорівнює доходу від опціону, вартості їх теж повинні бути рівні між собою:

$$C = \Delta \times S + B \tag{7.13}$$

Перевага цього методу полягає у тому, що для розрахунку вартості опціону немає необхідності знати ймовірність (*i*) та (*d*), оскільки дані ймовірності враховуються непрямо через вартість акцій S.

Обмеження методу опціонів полягає у тому, що не у всіх ситуаціях можна винайти хеджований портфель.

Застосування опційних методів у контролінгу інвестиційних проектів є досить перспективним, оскільки ці методи дозволяють оцінювати у грошовому виразі наявні можливості, що є у підприємства, і небезпеки, що стоять перед ним.

7.5. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів

Процес реалізації реальних інвестиційних проектів спрямований на їх здійснення в передбачені строки з метою забезпечення своєчасного повернення вкладених коштів у вигляді чистого грошового потоку (насамперед, отримання передбачуваного прибутку). Це здійснюється в розрізі кожного реального проекту, включеного в інвестиційну програму підприємства. Успішна реалізація сформованого інвестиційного портфеля багато в чому залежить від своєчасної і якісної розробки оперативного плану його здійснення. Такий оперативний план у практиці інвестиційного контролінгу називається «календарний план реалізації інвестиційних проектів».

Розробка календарних планів реалізації інвестиційних проектів базується на таких принципах.

1. Принцип пооб'єктної диференціації календарного плану передбачає, що планування повинно здійснюватися у розрізі кожного включеного в портфель інвестиційного проекту. Процес оперативного планування реалізації проекту ґрунтується на базових термінах його здійснення і графіку потоку інвестицій, викладених у бізнес-плані.

2. Принцип тимчасової диференціації календарного плану передбачає різноманітний ступінь його деталізації в часі і за формами. Основними формами є: річний графік реалізації проекту; квартальний план робіт з реалізації інвестиційного проекту; місячний план робіт з реалізації реального інвестиційного проекту; декадне завдання на виконання робіт за інвестиційним проектом.

3. Принцип функціональної диференціації календарного плану передбачає його поділ на окремі функціональні частини. Вважається, що це найбільш відповідальна частина процесу розробки календарного плану реалізації інвестиційного проекту. Такий поділ залежить від стадії реалізації і розміру проекту.

4. Принцип формування резерву календарного плану полягає у визначенні допустимого порушення термінів окремих включених у нього робіт і розподілі цього резерву між учасниками реалізованого інвестиційного проекту.

5. Принцип планування відповідальності і розподілу ризиків дозволяє забезпечити реальність реалізації інвестиційного проекту з боку як замовника (інвестора), так і підрядника (виконавця робіт). Він визначає покладання відповідальності виконання і ризиків невиконання окремих етапів робіт на конкретних представників замовника або підрядника відповідно до їхніх функціональних зобов'язань, викладених у контракті.

6. Принцип забезпечення постійного контролю виконання календарного плану полягає у тому, що календарне планування реалізації інвестиційного проекту містить у собі і відповідний контролюючий блок.

Контроль календарного плану виконання робіт може здійснюватися в таких формах: зіставлення показників календарного плану, що передбачаються, з фактичними результатами здійснення робіт;

визначення й оцінка критичного шляху (якщо у розробці календарного плану використаний цей метод); побудова й оцінка «інтегральної кривої прогресу» – вона являє собою графік виконання робіт, передбачених календарним планом реалізації інвестиційного проекту (фактичний обсяг робіт виражається при цьому у вартісній формі або у відсотках до запланованого). Такий графік інтегрує всі оцінки витрат праці, вартості устаткування і механізмів, витрати матеріалів і навіть непрямих витрат. За результатами контролю виявляються окремі проблеми, пов'язані з реалізацією проекту, і визначаються можливості прискорення окремих видів цих робіт із метою приведення до базисного варіанта календарного плану. Якщо таких можливостей немає, а передбачений резерв часу недостатній, необхідно зробити відповідне коригування календарного плану з метою забезпечення його реалістичності.

Ефективність реалізації інвестиційного проекту значною мірою визначається обґрунтованим планом його фінансування. У практиці інвестиційного контролінгу цей фінансовий план носить назву «бюджет реалізації інвестиційного проекту» (або просто «бюджет»). Бюджет являє собою оперативний фінансовий план короткострокового періоду (до 1 року), що відображає витрати і надходження коштів, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту.

Необхідно зазначити, що розробка бюджету реалізації інвестиційного проекту направлена на вирішення двох основних завдань:

– визначення обсягу і структури витрат з реалізації інвестиційного проекту у розрізі окремих етапів календарного плану;

– забезпечення необхідного для покриття цих витрат потоку інвестиційних ресурсів у рамках загального обсягу коштів, призначених для фінансування реалізації інвестиційного проекту.

Вихідними передумовами для розробки бюджету реалізації інвестиційного проекту є:

а) календарний план реалізації інвестиційного проекту;

б) кошториси витрат на виконання окремих видів робіт і придбання сировини, матеріалів, механізмів і устаткування, розроблені у розрізі окремих функціональних блоків календарного плану;

в) загальна стратегія фінансування інвестиційного проекту;

г) попередній графік інвестиційного потоку, складений на етапі розробки бізнес-плану проекту;

д) фінансовий стан інвестора в поточному періоді.

У процесі реалізації інвестиційного проекту, залежно від стадій інвестиційного процесу, можуть розроблятися два види бюджетів:

1. Бюджет капітальних витрат і надходження коштів (скорочено – капітальний бюджет). Цей бюджет розробляється на етапі здійснення будівельно-монтажних робіт, пов'язаних з новим будівництвом, розширенням, реконструкцією і технічним переозброєнням об'єкта.

2. Бюджет поточних грошових витрат і прибутків (скорочено – поточний бюджет). Аналогом цього бюджету на діючих підприємствах є фінансовий план грошових доходів і витрат.

Питання для самоконтролю

1. Опишіть взаємодію проектного менеджменту і проектного контролінгу.

2. Які ви знаєте спільні властивості поточної та проектної діяльності підприємства?

3. Які ви знаєте відмінні властивості поточної та проектної діяльності підприємства?

4. Назвіть стадії життєвого циклу проекту. На якій із стадій можна вносити корективи в хід реалізації проекту?

5. За якими критеріями можливо оцінити успіх реалізації проекту?

6. У чому полягає сутність ставки дисконтування. Які, на вашу думку, функції виконує ставка дисконтування?

7. Які ви знаєте сучасні підходи до визначення ставки дисконтування?

8. Які ви знаєте підходи до вирішення проблеми аналізу інвестиційних проектів в умовах ризику?

9. За допомогою яких показників, як правило, визначається ефективність реалізації інвестиційного проекту?

10. Які вам відомі вихідні передумови для розробки бюджету реалізації інвестиційного проекту?

Комплексне практичне завдання

Кейс 1. Оформлення ідеї у проект. Спробуйте описати ідею вашого проекту відповідно до структури Проектного замовлення. Зробіть презентацію свого проекту.

ПРОЕКТНЕ ЗАМОВЛЕННЯ

Причини	
Варіанти	
Цінності	
Ризики	
Вартість та терміни	
Оцінка вкладень	

Кейс 2. Розробка моделі життєвого шляху проекту. Розробіть модель життєвого циклу для вашого проекту. Зробіть презентацію результатів своєї роботи.

Кейс 3. Планування змісту вашого проекту. На підставі даних про свій проект:

1. Опишіть продукт (Product Description) для фінального продукту проекту. Скористайтеся для цього запропонованою формою.

Назва	
Ціль	
Структура	
Конкурентна перевага	
Вибір конкурентної стратегії	
Критерії якості	
Метод оцінки якості	

2. Побудуйте схему створення продукту (Product Breakdown Structure).

3. Зробіть презентацію результатів роботи вашої групи.

Кейс 4. Розробка рольової організаційно-управлінської структури та матриці відповідальності вашого проекту.

1. Визначте зацікавлених сторін проекту.

2. Обговоріть структуру продукту вашого проекту і визначте, які ролі необхідні, щоб отримати основні результати проекту. Назвіть ці ролі і коротко позначте основні функції кожної ролі:

Роль	Функції

3. Використовуючи попередні напрацювання – структуру продукту проекту і створений склад ролей, закріпіть у матриці відповідальність ролей за фрагментами продукту / результату.

4. Презентуйте результати вашої команди.

Кейс 5. Розробка розкладу для одного з результатів проекту. Поверніться до вашого проекту.

1. Оберіть у структурі продукту один з елементів результату проекту і складіть перелік завдань для його отримання.

2. Оцініть трудові витрати/ тривалість кожного завдання.

3. Визначте послідовність їх здійснення, пов’яжіть їх між собою відповідно до логіки виконання.

Завдання до отримання _____ (елемент продукту проекту)*

№	Найменування завдання	Тривалість	Виконується після завдання

* Зазвичай, за таким підходом необхідно описати весь проект, а не лише його елементи.

4. Створіть із завдань календарно-сітьовий графік з використанням будь-яких звичних інструментів планування.

5. Презентуйте результати роботи своєї групи.

Кейс 6. Розробка плану управління комунікаціями для вашого проекту.

1. Позначте ключові ролі для вашого проекту. До внутрішньокомандних ролей додайте зовнішні ролі зацікавлених сторін.

2. Визначте, яка інформація потрібна для ефективної роботи однієї обраної вами ролі.

3. Заповните форму для створення плану управління комунікаціями для вашого проекту. Погодьте із викладачем, інформаційні потреби яких ролей буде описувати ваша команда.

4. Презентуйте результати вашої команди в робочому зошиті, у формі управління комунікаціями.

План управління комунікаціями для проекту _____

Інформація, яка потрібна	**У якому вигляді**	**Терміни подання**	**Назва документа**	**Спосіб передачі**	**Відповідальна особа**	**Кількість копій та адресати**	**Актуальність**
Роль_____							

Кейс 7. Розробка плану управління ризиками для ваших проектів, аналіз змін у проекті.

1. Сконцентруйте увагу на вашому проекті. Проаналізуйте основні фактори, які можуть негативно вплинути на ваш проект.

2. Визначте найбільш важливі фактори та опрацюйте їх за допомогою матриці оцінки ризику проекту

Подія	Ймовірність	Ступінь важливості	Складність виявлення	Час

3. Спланyйте заходи для зменшення ступеня ризику, використовуючи матрицю реакцій на ризики проекту:

Ризик	Виявити, знизити, брати участь, переадресувати	План на випадок непередбачених подій	Імпульс до застосування

4. Проаналізуйте, як вплинуть заходи для зменшення ступеня ризику на попередньо заплановану тривалість та витрати проекту.

5. Презентуйте результати роботи вашої команди.

Кейс 8. Розробка статуту вашого проекту. На підставі інформації з наданого кейсу та попередніх результатів роботи вашої команди створіть статут Проекту за наведеною далі формою. Обговоріть у групі питання, що виникають.

СТАТУТ ПРОЕКТУ «_____»

1. Загальна інформація про проект

Найменування проекту	
Інвестор-замовник	
Куратор проекту	
Керівник проекту	
Дата створення документа	

2. Мета проекту.
3. Критерії досягнення цілей проекту.
4. Межі проекту.
5. Припущення та обмеження за проектом.
6. Фази проекту.
7. Групи управління проектом:

№	**Найменування ролі**	**П.І.П. виконавця**	**Контактні дані**	
			Телефон	**E: mail**

8. Звітність.
9. Зміст плану управління проектом.

План управління проектом повинен містити такі розділи:

Структурна декомпозиція робіт проекту		Бюджет проекту	
Організаційна структура команди проекту		План фінансування проекту	
Розподіл відповідальності у проекті		Управління ризиками і змінами у проекті	
Календарний план графіку проекту		Затверджені форми звітів за проектом	

10. Регламент реалізації проекту повинен містити такі розділи:

Посадові інструкції за визначеними ролями		Порядок збору й актуалізації інформації	
Порядок комунікацій у проекті		Порядок збору, поширення й зберігання документів проекту	
Порядок контролю виконання робіт			

Документ підготовлено: керівник проекту _____

Затверджено: куратор проекту _____

ТЕМА 8
ЕКОЛОГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ

8.1. Екоконтролінг як інструмент екологічного менеджменту.

8.2. Облік екологічних витрат та розроблення екобалансів.

8.3. Екологічний аудит у системі екоконтролінгу підприємства.

8.4. SWOT-аналіз як інструмент розпізнавання екологічних ризиків.

Міні-лексикон: *екоконтролінг, аудит, екологічний аудит, екобаланс, облік екологічних витрат.*

8.1. Екоконтролінг як інструмент екологічного менеджменту

Мінливість середовища функціонуваня підприємств та його нестабільність вимагають відповідної реакції менеджменту, від швидкості якої залежить адаптація системи управління до нестабільних умов господарювання, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Також важливим суспільним завданням сьогодення є екологізація виробництва та впровадження і розвиток екологічного менеджменту. Реалізація екологоорієнтованого виробництва вимагає створення в інформаційній системі підприємства достовірної та релевантної інформації про природоохоронну дільність, розуміння потреби у моніторингу середовища, зміщення акцентів з контролю минулого на аналіз майбутнього, впровадження контролінгу як системи дій для гарантування екологічної безпеки та уникнення кризових ситуацій.



Екоконтролінг *– це система планування, обліку, контролю, аналізу й аудиту, запровадження якої сприяє ухваленню альтернативних рішень у процесі оперативного і стратегічного управління підприємством, спрямованих на досягнення еколого-економічної ефективності.*

Мета екоконтролінгу у його взаємозв'язку зі здатністю до реагування, адаптування та координування полягає у:

– покращенні внутрішньо- та зовнішньовиробничої координаційної функції з погляду врахування екологічних аспектів;

– покращенні функції реагування на виникнення екологічних проблем та неефективні матеріальні та енергетичні потоки;

– сприяння вмотивованості персоналу підприємства до екологічно свідомої, дружньої до довкілля поведінки.

В умовах управлінських змін у напрямі формування цілісного розуміння поруч із кількісними дедалі більшого значення набувають якісні «м'які» чинники і зорієнтована на майбутнє інформація. Контролінг у жодному разі не є орієнтованим виключно на минулі події (як це має місце в системі традиційного бухгалтерського обліку) і не обмежується функцією контролю. Значно більшою мірою його вектор спрямований на управлінські рішення і діяльність, які будуть забезпечувати існування підприємства у довготерміновій перспективі. Звідси випливає розширення цільових функцій: від кількісного, зорієнтованого на отримання прибутку управління підприємством, до якісного, соціально й екологічно зорієнтованого управління.

Управлінська функція екоконтролінгу не обмежується певним рівнем менеджменту, а полягає насамперед у розвитку орієнтованої на потреби менеджменту інформаційної системи для забезпечення процесу управління підприємством з погляду охорони довкілля. Екоконтролінг як інструмент екологічного менеджменту функціонує як циклічний процес постановки цілей, виконання поставлених цілей та контролю за їх виконанням (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Механізм функціонування системи екоконтролінгу

Запровадження екоконтролінгу як системи інформаційного забезпечення управління природоохоронною діяльністю на під приємствах дозволить:

– планувати, нормувати й обліковувати екологічні витрати, контролювати й аналізувати інформацію про діяльність підприємства в галузі природокористування;

– готувати виробничі дані для підтримки прийняття ефективних, екологічно відповідальних управлінських рішень;

– визначати цілі та заходи щодо зменшення навантажень на довкілля;

– створювати умови для порівняння операційної, інвестиційної, фінансової та природоохоронної діяльності, їх оцінювання та стимулювання;

– поглиблено вивчати й аналізувати «фінансові» наслідки природоохоронної діяльності та визначати вплив цих витрат на рентабельність підприємства і ціну продукції;

– полегшувати вирішення проблеми визначення економічної ефективності природоохоронних заходів і оцінювання економічних збитків внаслідок забруднення довкілля;

– оцінювати значення природоохоронної діяльності в економіці підприємства, її вплив на формування кінцевих показників його роботи;

– налагоджувати ефективну систему внутрішньовиробничих відносин між окремими підрозділами підприємства;

– прискорювати запровадження системи екологічного менеджменту згідно з положеннями стандарту ДСТУ ISO 14001 та/чи EMAS.

Екоконтролінг поділяють на оперативний і стратегічний. У процесі оперативного екоконтролінгу опрацьовують дані, що відображають розвиток в обмеженому часовому проміжку та забезпечують інформацією про події або заходи, які негативно впливають на довкілля. Він переслідує екологічні цілі, спрямовані на покращення охорони довкілля в короткотерміновому періоді. У стратегічному екоконтролінгу фактичні показники порівнюють з плановими та завдяки своєчасній інформації про тенденції розвитку визначають потенціал покращення результатів і ризики збільшення витрат чи погіршення результатів діяльності. Завдання стратегічного й оперативного екоконтролінгу наведені у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного екоконтролінгу на підприємстві

Класифікаційна ознака	Стратегічний екоконтролінг	Оперативний екоконтролінг
Завдання менеджменту	Забезпечення довгострокового функціонування підприємства	Зменшення ризику та використання ресурсів
Завдання контролінгу	Забезпечення довготермінового економічного успіху та потрібних для його досягнення ресурсів	Екоефективність процесів

Цільові параметри	Екологічно чиста продукція, процеси та вплив на формування екологічної свідомості членів суспільства	Об'єм відходів, використання енергії, матеріаломісткість
Розмірність	Шанси, ризики, переваги, недоліки	Об'єм, вага, токсичність
Джерело інформації	Стан довкілля	Екологічна інформаційна система

Для оцінки і вдосконалення діяльності корпоративного екологічного менеджменту, з одного боку, а з іншого – інтеграції його в загальну систему контролінгу використовується вже відомий інструментарій контролінгу. Однак у цьому випадку він буде мати специфічний природоохоронний характер (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Завдання та інструментарій екологічного контролінгу на підприємстві

№	Завдання	Інструментарій	Критерій оцінки
1.	Відповідність цілей корпоративного екологічного менеджменту цілям підприємства	АВС-аналіз	Ефективність і керованість природоохоронної діяльності
2.	Управління витратами на природоохоронну діяльність	Екобаланс, розрахунок бюджету для екологічних проектів, управлінський облік	Рівень витрат на природоохоронну діяльність
3.	Ефективність природоохоронної діяльності	Екологічний портфельний аналіз (стратегічний контролінг) Аналіз використання сировини / матеріалів, енергії (оперативний контролінг)	Екоефективність виробництва (досягнення цілей стійкого розвитку, розрахунок викидів виробництва тощо) Екоекономічність виробництва (витрати енергії, сировини / матеріалів на одиницю продукції)
4.	Удосконалення неекологічних бізнес-процесів	Бенчмаркінг	Динаміка рівня викидів

5.	Екологічний аудит	Закон України «Про екоаудит ISO-14000»	Відповідність нормативним параметрам
6.	Раннє розпізнавання екологічних ризиків	Сценарне планування, SWOT-аналіз	Коефіцієнт середнього рівня деструктивного впливу підприємства на навколишнє середовище

Основний принцип роботи системи контролінгу у функціональних підрозділах – це синхронізація цілей підприємства і співробітників. Екологічний контролінг не є винятком. Оцінюючи діяльність корпоративного екологічного менеджменту, в першу чергу досліджують відповідність його цілей цілям усього підприємства.

Формування дієвої системи екоконтролінгу потребує вдосконалення обліку екологічних витрат; розроблення екобалансів; покращення екологічної звітності підприємств.

8.2. Облік екологічних витрат та розроблення екобалансів

Бухгалтерський облік на вітчизняних підприємствах ведеться відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-IV, Плану рахунків і національних стандартів (положень) бухгалтерського обліку. Екологічні витрати підприємства обліковуються на різних бухгалтерських рахунках, їх планують у складі різних витрат виробництва, контролюють менеджери різних рівнів, що призводить до труднощів під час складання звітності у сфері природокористування. Окремих субрахунків для обліку екологічних витрат на підприємствах зазвичай не виділяють. Таким чином, у бухгалтерському обліку не знаходять віддзеркалення витрати та збитки у сфері природокористування під час виробництва матеріальних благ. Недосконаліть методів обліку екологічних витрат значно ускладнює або й взагалі унеможливлює їх контроль.

Розпорошеність контрольних функцій між менеджерами різних рівнів призводить до нераціонального використання природоохоронних ресурсів, а сам контроль перетворюється на формальність. Недоліки методики й обліку планування екологічних витрат

перетворюють формування показників звітності про екологічні збори та поточні витрати на охорону довкілля у досить трудомістку процедуру, яка потребує додаткових розрахунків та розшифрування. Точність даних про поточні природоохоронні витрати є сумнівною, оскільки, як зазначалося, вони розпорошені у загальній масі витрат на утримання й експлуатацію машин і обладнання, цехових та адміністративних витрат.

Для подолання згаданих труднощів облік екологічних витрат варто здійснювати за видами та центрами відповідальності. Облік витрат за видами дає уяву про те, які витрати і в яких розмірах виникли впродовж звітного періоду. Це вимагає кількісних даних бухгалтерського обліку. Завданням обліку витрат за місцями їх виникнення є віднесення витрат до відповідних виробничих підрозділів. Він перебирає на себе витрати з обліку витрат за видами і відображає всі витрати, які не можливо безперервно віднести до виробничих носіїв витрат, тобто місць на підприємстві, в яких вони виникли. За допомогою місць виникнення витрат потрібно здійснювати їх розподіл за носіями. При організації місць виникнення витрат підприємства орієнтуються на сфери діяльності та сфери відповідальності, які утворюють організаційну одиницю. На промислових підприємствах середньої величини місця виникнення витрат здебільшого поділяють за структурними підрозділами. Для чіткого обліку екологічних витрат наявний план рахунків витрат за місцями їх виникнення часто недостатній і потребує більш детального поділу. Перевагою обліку витрат за місцями їх виникнення з урахуванням екологічних аспектів є можливість визначення кількості використаної сировини й енергії, а також відходів, які виникають у процесі виробництва. Це вимагає організаційних і технічних заходів (наприклад встановлення вимірювальних приладів чи ваг для зважування відходів). Заходи щодо забезпечення необхідних вимірювань часто можна запровадити з незначними витратами для підприємства. Ці інвестиції повністю будуть амортизовані через короткий проміжок часу. З погляду екоконтролінгу для всіх виробничих сфер чи дільниць потрібно визначити місця виникнення витрат, які відображають екологічно значимий

вміст сировини на вході, матеріалів та енергії чи вихід залишків сировини і матеріалів.

Для цілей екоконтролінгу доцільний такий розподіл місць виникнення витрат:

– місця виникнення виключно екологічних витрат (наприклад централізована утилізація відходів);

– місця виникнення витрат, які тільки частково можна віднести до охорони довкілля (наприклад контроль за якістю продукції та послуг);

– місця виникнення інших витрат, які свого часу були організовані не з метою охорони довкілля (наприклад, вантажні автомобілі).

Очевидно, що в місцях виникнення витрат, які слугують виключно охороні довкілля, всі витрати можна трактувати як екологічні. В інших місцях екологічні витрати необхідно визначати через відповідні види витрат.

Важливою передумовою запровадження дієвих систем екоконтролінгу на підприємствах є оцінювання впливів на довкілля за допомогою складання екобалансів. Оцінювання рівня антропогенного навантаження на довкілля є новим методичним інструментом для забезпечення екологічних цілей та визначення шляхів їх досягнення. Сьогодні розроблені міжнародні стандарти екологічного оцінювання. Ці стандарти передбачають оцінювання всього життєвого циклу продукції (life-cycle assessment), іншими словами, всіх етапів, починаючи з видобутку сировини до утилізації використаної продукції чи повторного її включення до матеріального кругообігу. Таке оцінювання, здійснене у рамках екобалансу продукції, є важливим інструментом прийняття рішень для виробників і споживачів.

Мета екобалансу спрямована на визначення власного рівня економічної й екологічної відповідальності підприємства за стиль і спосіб господарювання; екобаланс складають на засадах добровільного систематичного, періодичного і об’єктивного контролю за впливами на довкілля.



Екобаланс *– це детальне відображення понесених на виробництво продукції екологічно значимих затрат природних ресурсів та отриманих внаслідок виробництва відходів, а також їх впливу на довкілля упродовж певного проміжку часу.*

Розроблення екобалансів дає змогу підприємству:

– ідентифікувати екологічні аспекти та впливи на довкілля, які чинить продукція впродовж усього її життєвого циклу;

– виявляти екологічно вузькі місця виробничого процесу;

– інформувати громадськість, персонал і споживачів про впливи продукції на довкілля;

– використовувати дані екобалансів у процесі проектування продукції.

Для більш повного відображення різних аспектів впливу діяльності підприємства на довкілля пропонуємо виділяти екобаланси сировини, продукції, виробництва, підприємства та місця його розташування.

Екобаланс підприємства містить інформацію щодо входу та виходу всіх видів матеріалів та енергії, зокрема матеріальні та енергетичні втрати, а також стану нерухомості, обладнання та матеріалів. При цьому внутрівиробничі процеси розглядають як «чорний ящик», а до уваги беруть лише потоки сировини, основних та допоміжних матеріалів на підприємстві, а також готової продукції та продукції, яку виготовляють на основі єдиного виробничого процесу. Крім того, враховують впливи на довкілля, які виникають у процесі виробництва у формі відпрацьованого повітря, тепла, відходів і стоків. При цьому внутрівиробничі процеси не аналізують, до уваги беруть лише потоки сировини, які надходять у виробництво, та потоки готової продукції й усіх видів відходів, що утворюються з цієї сировини.

Екобаланс продукції є інструментом для оцінювання екологічних впливів упродовж життєвого циклу продукції, тобто від моменту видобутку сировини через виробництво, споживання, повторне та подальше використання до утилізації. Їх мета – виявлення пов’язаних з продукцією впливів на довкілля і оцінка цих

впливів. Екобаланс продукції як складова менеджменту довкілля є інструментом для врахування виключно екологічних, а не економічних і/чи соціальних аспектів. В екобалансі продукції підсумовують і оцінюють усі впливи на довкілля певного виду продукції (від видобутку сировини, її транспортування, оброблення, продажу і використання до повторного використання чи утилізації).

Управлінський облік є постачальником цінної інформації стосовно стану справ у сфері визначення витрат і результатів.

В узагальненому вигляді рівень витрат на природоохоронну діяльність можна оцінити за двома показниками:

1) частка витрат на природоохоронну діяльність у загальних витратах, яка визначається як відношення витрат на природоохоронну діяльність до загальних витрат;

2) сума витрат на природоохоронну діяльність, що відноситься на одиницю продукції, яка визначається як відношення витрат на природоохоронну діяльність до кількості виробленої продукції.

Оскільки природоохоронна діяльність підприємства направлена, перш за все, на зниження забруднення навколишнього середовища і відповідно збитків від такого забруднення, то за певної її ефективності розглядаються саме досягнення екологічного менеджменту в цій сфері. У довгостроковому аспекті важливо, щоб була сформована стратегія природоохоронної діяльності підприємства, яка б повністю використовувала поточний і майбутній потенціал підприємства. Поточна ефективність природоохоронної діяльності підприємства передбачає економічне використання сировини, особливо тієї, що надходить із невідновлюваних джерел.

Екологічний портфельний аналіз – це інструмент, який, з одного боку, дозволяє повністю використовувати екологічний потенціал підприємства, а з іншого – сприяє зниженню екологічних ризиків. Показники переваг екологічно-орієнтованої поведінки та існуючих екологічних загроз є критеріями для екологічного портфельного аналізу підприємства (рис. 8.2).

Портфельне відображення базується на двох стратегічних факторах, пов’язаних з підприємництвом і екологією:

1) підприємницькі переваги екологічно орієнтованої поведінки;

2) екологічні загрози підприємництва (у результаті поставок, виробництва, експлуатації і ліквідації продуктів).

Екологічні загрози			
високі	**I. Пристосування** Скорочення екологічних загроз мінімальними засобами, відмова від малозначимих стратегічних бізнес-одиниць	**II. Інновації** Інвестування в екологічно безпечні технології і природоохоронні заходи
низькі	Зміцнення позицій стратегічних бізнес-одиниць і збереження поточної стратегії **III. Продовження**	Отримання конкурентних переваг за рахунок екологічності продукції і процесів **VI. Диференціація**
	низькі	**високі**
	Підприємницькі переваги екологічності	

Рис. 8.2. Матриця екологічного портфельного аналізу

Портфель «екологічні загрози – екологічні переваги» (рис. 8.2) дозволяє проводити екологічний портфельний аналіз стратегічних бізнес-одиниць підприємства з метою розробки в перспективі специфічних стратегій.

8.3. Екологічний аудит у системі екоконтролінгу підприємства

Екологічний аудит як механізм управління навколишнім середовищем отримав розвиток в економічно розвинених країнах – США, Канаді, Великобританії, Німеччині, Нідерландах та ін. – у 70-ті роки. У той самий час екологічний аудит став розвиватися як галузь підприємницької діяльності екологічної індустрії. Упродовж останніх 10 років у цих країнах розроблені концепції екологічного аудиту, прийняті національні стандарти і нормативні правові акти у сфері екологічного аудиту.

Основні принципи і положення екологічного аудиту реалізовані в згадуваному вище Керівництві (правилах) ЄС з екологічного

менеджменту і екологічного аудиту № 1836/93 (EMAS). З 1996 р. діють міжнародні стандарти ISO серії 14000-14010, 14011, 14012, визначальні загальні принципи і процедури екологічного аудиту, керівництво щодо його проведення.

Прийнятий в Україні Закон «Про екологічний аудит» докорінним чином змінив ставлення до відповідного виду діяльності. Ці зміни стосувалися, по-перше, підвищення правового статусу еколого-аудиторської діяльності та введення його у правове поле України. Відповідні положення стосовно цього виду діяльності були внесені в базовий Закон «Про охорону навколишнього природного середовища» (1991), законодавство про приватизацію, в першу чергу, закони «Про приватизацію державного майна» (1992), «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» (1992). А послуги з проведення екологічного аудиту об'єктів або видів діяльності, які становлять підвищену екологічну небезпеку, було віднесено до Переліку послуг, визначених як специфічні, закупівля яких пов'язана з приватизацією державного майна (додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 06.05.2001 № 422).

По-друге, була започаткована єдина для всієї держави система сертифікації екологічних аудиторів і створено єдиний реєстр екологічних аудиторів та юридичних осіб, що мають право на здійснення екологічного аудиту. Відповідні функції щодо сертифікації та ведення реєстру, так само як і щодо методичного забезпечення еколого-аудиторської діяльності, було покладено на спеціально уповноважений орган у галузі охорони навколишнього природного середовища – Мінприроди України, що безумовно сприяло організаційній впорядкованості цього виду діяльності. Закон вперше встановив єдині вимоги до суб'єктів екологічного аудиту, якими виступають замовники; виконавці екологічного аудиту, а в певних випадках, передбачених законом – ще й керівники чи власники об'єктів екологічного аудиту.

По-третє, новацією вітчизняної правової системи стало запровадження так званого обов'язкового екологічного аудиту (поряд з традиційною формою добровільного екологічного аудиту),

якому повинні піддаватися об’єкти, що становлять підвищену екологічну небезпеку, на замовлення зацікавлених органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування щодо об’єктів чи видів діяльності, які становлять підвищену екологічну небезпеку (відповідно до переліку, що затверджується Кабінетом Міністрів України), у передбачених законом випадках.

Застосування зазначеного вище законодавства про екологічний аудит сприятиме пожвавленню діяльності щодо створення та впровадження систем екологічного менеджменту в різних галузях економіки України, надасть більшої наукової обґрунтованості екологічному страхуванню небезпечних для навколишнього середовища видів діяльності та об’єктів.

Під екологічним аудитом розуміється підприємницька діяльність екологічних аудиторів або екологічних аудиторських організацій зі здійснення незалежного позавідомчого кваліфікованого аналізу й оцінки господарської діяльності, що робить вплив на навколишнє середовище, і вироблення рекомендацій щодо зниження негативної дії на навколишнє середовище і здоров’я населення.

Потреба в застосуванні процедур екологічного аудиту визначається також «внутрішніми» причинами: недостатність або відсутність бюджетного фінансування природоохоронної діяльності, а також можливість підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку продукції «екологічних» підприємств.

Екологічний аудит необхідно проводити у певній послідовності. Взагалі процес екоаудиту умовно можна поділити на три основні етапи:

1) підготовка проведення екологічного контролю на підприємстві;

2) дослідження та збір інформації;

3) завершення перевірки та розробка рекомендацій.

Кожен з етапів деталізується реалізацією конкретних аудиторських завдань та виконанням певних процедур.

Так, на першому, підготовчому, етапі аудитор повинен визначити мету та завдання екоаудиту, перелік питань, які необхідно вирішити; провести загальне ознайомлення з екологічною ситуацією

на підприємстві, його технічним станом, наявністю необхідних ліцензій і дозволів; ознайомитися з екологічною політикою підприємства, здійснити анкетування керівництва з екологічних питань; вивчити внутрішню документацію з досліджуваних проблем (накази, протоколи, технічну документацію, інструкції, звіти, інформацію менеджменту та дані бухгалтерського обліку). Після цього треба укласти договір на здійснення екоаудиту та розробити план і програму аудиту із зазначенням конкретних процедур контролю, строків виконання і виконавців, місця проведення.

На другому – встановлюється тісний контакт аудитора з персоналом підприємства щодо надання та підготовки необхідної інформації, огляду території та приміщень, спостереження виробничих процесів, здійснення необхідних випробувань, аналізів, експертиз, замірів тощо. Виявляються зони потенційного екологічного ризику, оцінюються ефективність та економічність системи заходів підприємства щодо зменшення екоризику. У разі потреби для здійснення деяких експертних оцінок можуть бути запрошені спеціалізовані установи або фахівці. На цьому етапі здійснюється оцінка системи екоменеджменту підприємства (докладне вивчення екологічної політики, кваліфікація персоналу, формування та використання інформації з екологічних питань, розмежування обов'язків персоналу та його відповідальності).

На третьому етапі екоаудиту узагальнюють зібрану інформацію, підводять підсумки, обговорюють попередні результати з керівництвом підприємства, складають заключний звіт та висновки, розробляють рекомендації та передають звіт замовнику аудиту.

Роль екологічного аудиту в системі екоконтролінгу полягає в такому:

– екологічний аудит є необхідним елементом системи екоконтролінгу відповідно до стандарту ДСТУ ISO 14001. Отже, екологічний аудит потрібно розглядати як невід'ємну частину систем управління навколишнім середовищем;

– екологічний аудит є інструментом формування екологічної політики об'єкта чи території, що підлягає аудиту.

Сфера застосування та роль екологічного аудиту досить широка. Екологічний аудит розглядають як:

1) організаційно-управлінський інструмент забезпечення екологічної безпеки об’єкта;

2) інструмент державного забезпечення екологічної безпеки об’єктів і територій (якщо його розглядати у загальнодержавному масштабі, коли впроваджена і працює «державна система екологічного аудиту»);

3) інструмент забезпечення попередження й обмеження наслідків аварій на об’єкті, що перевіряється (якщо йдеться про екологічний аудит з метою визначення екологічних ризиків);

4) елемент системи екологічного страхування (якщо йдеться про страховий екологічний аудит з метою визначення ймовірності виникнення аварійних ситуацій та можливі наслідки. У цьому випадку результати аудиту будуть впливати на «економіку» процесу екологічного страхування, тобто на величину страхових сум і тарифів);

5) новий напрям діяльності на ринку екологічних послуг (йдеться про те, що на ринку екологічних послуг з’являється новий напрям для підприємництва, що теж досить важливо в умовах державних пріоритетів на розвиток малого та середнього бізнесу).

Перспективи впровадження міжнародних стандартів в Україні є досить оптимістичними. Заходи, які вживаються на державному рівні в поєднанні з тенденціями на ринку, підвищення рівня свідомості та культури ведення бізнесу сучасних керівників повинні привести до того, що українські підприємства будуть широко застосовувати принципи екологічного контролінгу та аудиту, які є важливою складовою, що забезпечує стійкий розвиток не тільки підприємств, але і всього суспільства.

8.4. SWOT-аналіз як інструмент розпізнавання екологічних ризиків

SWOT-аналіз дозволяє розпізнати екологічні ризики на ранніх стадіях. Для цього необхідно доповнити традиційний SWOT-аналіз оцінкою ризиків або загроз методом позиціонування кожної конкретної несприятливої екологічної ситуації в матриці аналізу екологічних ризиків (табл. 8.3).

Матриця будується таким чином: зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може призвести настання несприятливої екологічної ситуації (руйнування, критичний стан, тяжкий стан, легкі удари). Зліва по вертикалі відкладається вірогідність того, що загроза настання такої ситуації буде реалізована (висока, середня, низька). Для успішного аналізу середовища організації за допомогою такого інструменту, як SWOT-аналізу важливо не тільки вміти розпізнавати екологічні ризики, але і вміти оцінювати їх щодо важливості і ступеня впливу на стратегію підприємства.

Таблиця 8.3

Матриця аналізу екологічних ризиків підприємства

Ймовірність реалізації несприятливої екологічної ситуації	**Можливі наслідки реалізації загроз**			
	Руйнування	**Критичний**	**Важкий**	**«Легкі удари»**
Висока	Поле «висока ймовірність руйнування»	Поле «висока ймовірність критичного стану»	Поле «висока ймовірність важкого стану»	Поле «висока ймовірність «легких ударів»
Середня	Поле «середня ймовірність руйнування»	Поле «середня ймовірність критичного стану»	Поле «середня ймовірність важкого стану»	Поле «середня ймовірність «легких ударів»
Низька	Поле «низька ймовірність руйнування»	Поле «низька ймовірність критичного стану»	Поле «низька ймовірність важкого стану»	Поле «низька ймовірність «легких ударів»

Ранжування екологічних ризиків:

Поле «висока ймовірність руйнування» Поле «висока ймовірність критичного стану» Поле «середня ймовірність руйнування»	1) ризики, що потрапили на ці поля, небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати
Поле «висока ймовірність важкого стану» Поле «середня ймовірність критичного стану»	2) ризики, що потрапили на ці поля, повинні бути в полі зору керівництва і мають

Поле «низька ймовірність руйнування»	бути першочерговими для усунення
Поле «низька ймовірність критичного стану» Поле «середня ймовірність важкого стану» Поле «висока ймовірність «легких ударів»	3) ризики, що потрапили на ці поля, не повинні випадати з поля зору керівництва, яке зобов'язане уважно відслідковувати їхній розвиток.
Поле «низька ймовірність важкого стану» Поле «низька ймовірність «легких ударів» Поле «середня ймовірність «легких ударів»	4) ризики, що потрапили на ці поля, не потрібно ігнорувати, а уважно відстежувати й усувати.

За допомогою сценарного планування можуть бути досліджені різні процеси, що відбуваються як у суспільстві, наприклад, довгострокові зміни купівельної спроможності на користь екологічно чистої продукції, посилення природозахисного законодавства, поява на ринку принципово нових біотехнологій так і на рівні окремого підприємства. Тому, з одного боку, складання сценарію дозволяє оптимізувати природоохоронні стратегії підприємства, а з іншого – убезпечити реалізацію екологічної програми від різноманітних ризиків шляхом розробки системи превентивних дій.

Узагальнюючим критерієм оцінки як екологічних ризиків, так і природоохоронної діяльності підприємства в цілому є коефіцієнт середнього рівня деструктивного впливу підприємства на навколишнє середовище (8.1). Він визначається за окремими факторами – пошкодження ландшафту, енергетичне забруднення середовища, створення звалища відходів виробництва, забруднення води і повітря.

$$Рдв = \frac{Кпл+Кез+Коз+Квс+Кповз}{5}, \qquad (8.1)$$

де Рд.в. – рівень деструктивного впливу підприємства (за факторами);

Кп.л. – коефіцієнт ступеня пошкодження ландшафту;

Ке.з. – коефіцієнт інтенсивності енергетичного забруднення середовища;

Кв.з. – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у відходах;

Кв.с. – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у водному середовищі;

Кпов.з. – коефіцієнт, що враховує небезпеку речовин у повітрі.

Залежно від значення деструктивного впливу підприємства можна виділити такі рівні екологічних ризиків:

Рд.в. = 0 – абсолютна відсутність екологічних ризиків;

Рд.в. $\leq$ 0,25 – нормальні екологічні ризики;

0,25 < Рд.в. $\leq$ 0,5 – хитке екологічне становище;

0,5 < Рд.в. $\leq$ 0,75 – критичний рівень екологічної безпеки;

Рд.в. > 0,75 – екологічна криза.

Екологічний контролінг належить до відносно нових інформаційно-аналітичних інструментів корпоративного екологічного менеджменту. Його формування пов'язане, з одного боку, з розвитком концепції контролінгу як такої і її застосуванням у практиці управління бізнесом. З іншого – з необхідністю узагальнення і систематизації різних інформаційних потоків, що застосовуються у корпоративному екологічному менеджменті і пошуку для цього адекватних інструментів і механізмів.

Екологічний контролінг забезпечує:

1) координацію інформаційного забезпечення;

2) координацію діяльності всіх підрозділів підприємства для досягнення поставлених довгострокових екологічних цілей;

3) екологічний контроль, доповнений виявленням причин невиконання завдань.

Підприємства повинні забезпечити функціональний контроль тих аспектів своєї діяльності, які негативно впливають на навколишнє середовище. Цей контроль має охоплювати різні характеристики діяльності, зокрема:

– забезпеченість нормативно-правовими документами, технологічними регламентами тощо;

– забезпеченість кваліфікованим персоналом;

– наявність показників – індикаторів, що свідчать про нормальне чи «аномальне» функціонування обладнання, технологічних процесів;

– наявність засобів оперативного контролю, моніторингу та управління, зокрема автоматичного, які дають змогу прийняти превентивні заходи щодо уникнення аварій, катастроф.

Підприємства повинні регулярно розробляти і підтримувати задокументовані процедури моніторингу та вимірювань характеристик виробничих процесів, їхніх екологічних аспектів. Ці процедури мають включати реєстрацію параметрів, що належать до контролю функціональних систем, які впливають на навколишнє середовище, контролю параметрів навколишнього середовища й параметрів системи управління якістю навколишнього середовища. Контрольно-вимірювальне обладнання для проведення моніторингу має бути метрологічно атестоване та каліброване із занесенням відповідних записів у технічний паспорт.

Результати моніторингу потрібно зіставляти з відповідними нормативними показниками. При цьому слід:

– ідентифікувати випадки відхилень від нормативного режиму роботи обладнання (технологічного процесу);

– виконувати необхідні коригувальні дії, у тому числі в засобах управління процесами;

– проводити необхідні зміни в документації для уникнення повторень подібних випадків.

Підприємства повинні вести документацію, зокрема протоколи із системи екологічного управління, що містять: статистичну інформацію про впливи на навколишнє середовище; статистичну інформацію про платежі (штрафи) за викиди, скиди, розміщення твердих відходів тощо; інформацію про виробниче обладнання й технологічні процеси; інформацію про проведення екологічного аудиту; інформацію про виробничу продукцію; інформацію про калібрування засобів моніторингу; інформацію про постачальників і споживачів продукції; інформацію про аварійні ситуації та заходи щодо їх ліквідації; вихідну інформацію для складання Протоколу екологічного аудиту; вихідну інформацію для екологічного паспорта підприємства; статистичну інформацію про раніше проведені екологічні аудити.

Питання для самоконтролю

1. Опишіть взаємодію екологічного менеджменту й екологічного контролінгу.

2. Яка з матричних моделей портфельного аналізу взята за основу матриці екологічного портфельного аналізу?

3. Яка, на вашу думку, мета екоконтролінгу? Які ви знаєте завдання та інструментарій екологічного контролінгу?

4. Наведіть порівняльну характеристику стратегічного та оперативного екоконтролінгу?

5. На що спрямована управлінська функція екоконтролінгу?

6. Які можуть використовувати критерії ранжування екологічних факторів в АВС-аналізі для цілей екологічного контролінгу?

7. Яким чином доцільно розподіляти місця виникнення витрат для цілей екоконтролінгу?

8. Що являє собою екобаланс та яка мета його розробки на підприємстві?

9. Застосування якого з інструментів стратегічного контролінгу дозволяє розпізнати екологічні ризики на ранніх стадіях?

10. У чому полягає сутність поняття «екологічний аудит»? Назвіть цілі екологічного аудиту та визначте його основні функції.

Комплексне практичне завдання

Практичне завдання 8.1. Ознайомтеся із поданим нижче описом виробництва цукрового заводу та виконайте такі *завдання:* 1) використовуючи традиційний SWOT-аналіз, оцініть ризики або загрози методом позиціонування кожної конкретної несприятливої екологічної ситуації в матриці аналізу екологічних ризиків; 2) визначте коефіцієнт середнього рівня деструктивного впливу підприємства на навколишнє середовище.

Характеристика виробництва: 1. Основне виробництво з переробки цукрового буряка потужністю 3 тис. тонн на добу. 2. Експериментальне виробництво з переробки буряка потужністю 420 тонн на добу. 3. Теплоенергоцентраль (ТЕЦ) потужністю 170 тонн пари на годину. Основним пальним є газ, резервним –

мазут. Витрати природного газу становлять 34 700 тис. $м^3$/рік, мазуту – 4 000 тонн/рік. 4. Цех залізничного транспорту – три дизель-електровози. 5. Цех автотранспорту.

Важливі стадії технології виробництва: 1) прийняття, зберігання і подача буряка на завод; 2) очищення коріння буряка від землі і сторонніх домішок; 3) нарізування буряка в стружку й отримання з неї соку дифузним способом; 4) очищення сиропу; 5) виварювання сиропу в кристалічну масу (утфель) з подальшим розділенням цієї маси шляхом центрифугування на білий цукор і патоку; 6) виварювання патоки, додаткова кристалізація і центрифугування з отриманням жовтого цукру і кінцевої патоки – меляси; 7) очищення жовтого цукру, розчинення жовтого цукру у солі (колерування) з поверненням отриманого при цьому розчину-колеровки на очищення; 8) висушування і упаковка білого цукру.

Матеріальні потоки під час виробництва цукру складаються з буряка; холодної води; вапняку; бурякової стружки; соку; сиропу; утфеля; жовтого цукру; жому; дефеката (як відходів); меляси (як вторинної сировини).

Виробництво теплової і електричної енергії. Самостійна виробнича одиниця – ТЕЦ. До складу цієї виробничої одиниці входять: теплове господарство заводу; вапняно-випарна піч; мазутне господарство; склад вапнякових каменів і коксу; газове господарство заводу.

Цех механізації і автотранспорту. До функцій цеху механізації і автотранспорту належать: підготовка і виїзд автомашин і механізмів для виконання робіт; щоденний розподіл автомашин і механізмів за заявками керівників; своєчасне забезпечення машиністів, водіїв автомобілів і робочих цеху інструментом, запасними частинами і матеріалами: підтримка у належному стані майстерень, гаража і всієї території відповідно до вимог пожежного і санітарного нагляду; забезпечення правильної і безпечної експлуатації механізмів і автомобілів.

Цех залізничного транспорту. Цех залізничного транспорту виконує такі функції: забезпечення раціонального виконання перевезень, необхідних для нормальної роботи заводу; своєчасне ви-

конання на залізничних під'їзних коліях вантажних робіт; недопущення наднормативних простоїв вагонів і вживання заходів для прискорення обороту залізничного рухомого складу; повне, точне і своєчасне представлення встановленої періодичної звітності; правильне використання механізмів для завантаження і розвантаження вагонів; своєчасний вивіз готової продукції.

До осіб, які відповідають за екологічну безпеку, дотримання вимог природокористування й охорони навколишнього середовища, входять: заступник директора; інженер-еколог.

Цукровий завод здійснює тільки спостереження за впливом карт полів фільтрації (ПФ) на навколишнє середовище. Встановлені факти забруднення підземних вод азотом амонійним, нітратами, нітритом; підвищеної мінералізації. З цієї причини стали непридатними для використання колодязі жителів міста, дома яких розташовані поблизу полів фільтрації.

Спостереження за станом промислових майданчиків на основному і експериментальному заводі не ведуться.

На проммайданчиках розташовані потенційні джерела забруднення. До них відносять: мазутосховище для ТЕЦ; підземні і наземні резервуари, які експлуатуються тривалий термін, але відсутня їх дефектоскопія. Відсутнє обвалування наземного резервуару. Такий же стан складів паливно-мастильних матеріалів (520 $м^3$ – наземні ємкості, 80 $м^3$ – підземні), уздовж яких відсутня також дощова каналізація, не збирається забруднений поверхневий стік.

Забруднені також місця стоянки локомотивів, зберігання вапна і коксу.

Відсутність свердловин для спостереження за станом підземних вод проммайданчиків і спостережень за забрудненням ґрунтів є порушенням нормативів, що діють.

Держпродспоживслужба за замовленням цукрового заводу веде спостереження за р. Супій, ставком Грабський (у місцях забору води на технічні потреби і скидання стічних вод першої категорії і витоку води зі ставка). Дані аналізів свідчать, що вода р. Супій не відповідає якості води для рибогосподарських водойм, але показники якості перебувають у межах показників для культурно-господарських водойм за винятком загального заліза (3–4 ГДК).

Але це залізо може бути природного походження, оскільки така його кількість міститься і в підземних водах.

Якість води ставка Грабський у місці водозабору приблизно така сама, як і в р. Супій. У нижній частині ставка органіки приблизно на 2 мг/л більше, ніж у р. Супій (7 – 8 мг/л; 1.1 – 1.3 ГДК), а в місці виходу стічних вод на 1 міліграм більше, ніж у р. Супій.

Встановлено, що термін дозволу на спецводокористування закінчився у серпні минулого року. Термін дозволу не продовжений у зв'язку із заміною технології (заміна конденсатора на апараті повітряного охолоджування для зниження витрат свіжої води).

Переробляються також питомі норми водоспоживання і водовідведення.

Господарсько-питне водопостачання здійснюється з 6 арт скважин (2 резервні). Технічний стан свердловин задовільний, оголовки загерметизовані, санітарно-захисна зона дотримана на всіх свердловинах, крім свердловини № 2225-за, яка розміщена на території основного виробництва.

Технічний водозабір на ставку Грабський обладнаний рибозахисним пристроєм. Усі свердловини обладнані лічильниками ВТ-80. Журнали обліку ведуться згідно зі встановленою формою. Технічний водозабір обладнаний лічильниками ДРК-м (у кількості 4 шт.).

Журнали обліку технічної води і води на господарсько-питні потреби ведуться за встановленими формами первинної звітності про використання води – 2-ТП (водгосп). За минулий рік використано: 2250 тис. м^3 технічної води; 404,7 тис. м^3 артезіанської води; 8,8 тис. м^3 стічних вод. Відведено 773,6 тис. м^3 води на поля фільтрації (як забрудненої) і 1141 тис. м^3 води в ставок Грабський (як нормативно чистої).

Як недолік звітності 2-ТП (водгосп) за минулий рік, слід зазначити, що в ній враховано скидання тільки БСК, ХСК, азоту амонійного.

Відсутні дані про завислі речовини і сапонін, на які виданий ліміт. На поточний рік Держуправлінням екологічної безпеки області виданий наступний ліміт на забір води: технічної – 2791,5 тис. м^3 ; підземної – 41,4 тис. м^3. Ліміт на скидання стічних

вод дорівнює 565 тис. м^3. Ліміт на скидання забруднюючих речовин на поточний рік складає: БСК – 0,79 т; завислі речовини – 29,8 г; амоній сольовий – 0,68 г; ХСК – 11,07 т.

Цукровий завод має затверджені норми споживання питної води. Згідно з цими нормами водоспоживання на переробку 1 тонни буряка на основному виробництві становить 8,338 м^3 води, скидання стічних вод після переробки 1 тонни – 7,57 м^3.

Для експериментального виробництва: водоспоживання – 7,955 м^3/т; водовідведення – 1,78 м^3/т.

Фактично ж в минулому році на переробку 1 тонни буряка на основному виробництві водоспоживання становило 8,43 м^3/т, а водовідведення – 7,15 м^3/т.

На експериментальному заводі в питомі норми уклалися.

На основному ж виробництві норми водоспоживання були перевищені.

Згідно з розробленими в поточному році питомих норм водоспоживання на переробку 1 тонни буряка повинно бути витрачено 5,205 м^3/т, водовідведення – 4,295 м^3/т.

Для експериментального виробництва витрати води становитимуть: водоспоживання – 1,655 м^3/т; водовідведення – 1,436 м^3/т. Миття автомобілів здійснюється без оборотної системи водопостачання, є лише відстійник.

Завод має нормативний пакет гранично допустимих викидів. Підприємство щорічно розробляє звіт про викиди забруднюючих речовин 2-ТП (повітря). Але цей звіт не включає у себе всі забруднюючі речовини, які є в томі гранично-допустимих викидів (ГДВ).

Значним недоліком контролю атмосферного повітря є відсутність вимірювань викидів забруднюючих речовин. Іншим недоліком є відсутність приладів для вимірювання викидів забруднюючих речовин автотранспортом.

Промислові відходи зберігаються на площі, яка відведена цукровому заводу, і вивозяться на сільськогосподарські поля. Про стан відходів підприємство не звітує.

Опис офіційних претензій до заводу з боку контролюючих організацій і громадськості. До заводу мають претензії: екологічна інспекція; Державне управління екологічної безпеки області.

Основні претензії стосуються будівництва оборотної системи вод першої категорії; отримання дозволу на спеціальне водокористування; ремонту лічильників; здійснення лабораторного контролю за викидами і скиданнями забруднюючих речовин; дефектоскопії резервуарів; ліквідації забруднених ділянок; дотримання вимог під час експлуатації водозахисних зон і прибережних смуг. Висловлює претензії також і районна прокуратура щодо дозволу на спецводокористування і дотримання природоохоронного законодавства під час експлуатації водозахисних зон і прибережних смуг.

Громадськість здебільшого скаржиться на якість води в колодязях полів фільтрації. Крім того, мали місце випадки прориву обвалувань карт полів фільтрації і забруднення сільськогосподарських угідь. За забруднення стічними водами ставка Грабський Державне управління екологічної безпеки області висунуло заводу претензію про відшкодування збитків.

Претензія висунута за перевищення показників якості скидання стічних вод, а саме: БСК, азоту амонійного, нітратів, нітриту, заліза загального.

Завод не має дозволу на спеціальне водокористування, питомих норм води на одиницю продукції. Одна зі свердловин (№ 2225-За) не має санітарно-захисної зони. У звіті про використання води відсутній об’єм скинутих завислих речовин, сапоніну. Відсутня оборотна система для миття автотранспорту. Завод не проводить лабораторний контроль викидів забруднюючих речовин в повітря та не виконує вимірювання викидів забруднюючих речовин автотранспортом.

На заводі немає плану ліквідації аварій.

Опис місцевості. Ділянка розміщена в характерних для цього району гідрогеологічних умовах. Перший від поверхні землі водоносний горизонт у четвертинних відкладеннях на дослідженій території належить до піщано-суглинних відкладень і має потужність 30 м. Другий водоносний 37 горизонт – до Харківського

відкладення і представлений дрібнозернистими жовто-сірими пісками потужністю 25 м. Між першим і другим водоносними горизонтами можливий гідравлічний зв'язок.

Загальна рівнинність дослідженої території, слабкий дренаж і наявність у геологічному розрізі могутньої товщі водовмісних піщаних і супіщаних порід сприяє високому рівню ґрунтових вод і розвитку процесів заболочування. На відстані 4,5 км від основного виробництва розташовані поля фільтрації (ПФ) цукрозаводу загальною площею 83,5 га, де діють два земляні відстійники і 29 фільтраційних карт.

Поблизу території заводу розміщений ставок, який використовується для промислового постачання водами першої категорії і поповнення води для миття транспорту другої категорії. Ставок сполучений з р. Супій і Дніпро через р. Іржавець. На відстані 1 км від ставка знаходиться озеро Супій. Площа поверхні води озера – 1000 га, загальна ємкість 1000000 м^3. На березі ставка цукрозаводом побудована насосна станція, яка у разі потреби перекачує воду з озера у ставок. З півночі завод межує зі ставком, зі сходу – з житловим масивом, з півдня – із залізничним полотном, із заходу розміщені житлові споруди, очисні споруди вод другої категорії і жомова яма.

Біля входу в основний корпус цукрозаводу знайдений аварійний викид пари з пошкодженого паропроводу, який прокладений під землею. Існує вірогідність розриву паропроводу з великим викидом пари і загрозою здоров'ю працівників заводу. На місці викидів пари розташована стоянка автомобілів і неподалеку, в 30–40 м, житлові будинки. На території заводу розташовані відкриті склади вапна, вапняного каменю і коксу. У разі атмосферних опадів розчин цих речовин потрапляє у ґрунт і частково через ґрунт, частково з поверхневим стоком у ставок, що призводить до його забруднення.

Заводська ТЕЦ працює на природному газі, резервне паливо – мазут. На території заводу побудовані мазутосховища загальною ємкістю 6000 т: наземний 38 резервуар (4 000 т) і підземний резервуар (2 000 т). Заводом не проводилася дефектоскопія на цілісність резервуарів, резервуари не обваловані.

Також не здійснювався відбір проб ґрунту на виявлення забруднення нафтопродуктами. Завод має два свої локомотиви, які працюють на мазуті. Заправка пальним призводить до розливу на ґрунт, внаслідок чого територія біля локомотивного депо забруднена мазутом.

При розробці проекту дослідження впливу стічних вод полів фільтрації було зроблено припущення, що в деяких місцях можливий гідравлічний зв'язок верховодки з нижніми водоносними горизонтами, що може привести до забруднення води, яка використовується на задоволення потреб населення в питній воді. На захід від заводу розміщені очисні споруди вод другої категорії і жомова яма. Води для миття транспорту після секційних відстійників подаються на доосвітлення і повертаються на виробництво.

Для доосвітлення вод другої категорії заводом побудований земляний доосвітлювач. Але проби ґрунту і підземних вод для дослідження проникнення забруднень не відбиралися, що є потенційно небезпечним. На відстані приблизно 1000 м розташовано озеро Супій, де знаходиться рибне господарство.

Очисні споруди розташовані на місці вже недіючих відстійників, що також викликає тривогу. Біля бурякоприймального пункту розташована автобаза цукрозаводу на 80 автомобілів. Територія бази завалена металобрухтом. На території бази розміщені резервуари для зберігання пального загальною ємкістю 600 тонн (підземний – 80 тонн). Дефектоскопія на цілісність цих резервуарів не проводилася. Не вирішено питання збору забрудненого поверхневого стоку, що стікає прямо до дренажної канави, яка проходить через місто і доходить до заболоченої місцевості р. Супій.

Ставок, з якого завод бере воду для промводопостачання, має статус рибогосподарського значення. Із ставка завод бере воду першої категорії і на поповнення води другої категорії. Після проходження циклу теплі води першої категорії без очищення і охолоджування скидаються у ставок. Туди також скидаються води першої категорії експериментального виробництва, які ніде не враховані і для яких немає дозволу на скидання.

На території заводу побудована система зливостоків, але вона неспроможна вміщувати весь поверхневий стік з проммайданчика. Надмірна вода просочується у ґрунт і по поверхні збігає у ставок, що

приводить його до забруднення. Після освітлення води другої категорії і осад від відстійників потрапляє в мішалку, де змішується з дощовими водами і господарсько-фекальними водами житлового сектору, забрудненими водами АТП і газової станції, і насосами по напірному колектору перекачується на ПФ заводу, які розташовані в 4,5 км від виробничого майданчика. ПФ займають 85,3 га, що становить 42 % від загальної площі цукрозаводу. У ПФ входять 2 земляних відстійника площею 3,5 га і 29 фільтраційних карт. Навантаження на ПФ повинні складати 85 $м^3$/га на добу, а навантаження на ПФ цього заводу – 105 $м^3$/га в добу, що викликає стурбованість.

Були опитані жителі прилеглих будинків, які свідчили про сильний запах, який надходив з майданчика ПФ, особливо в теплий період року, а також погіршення питної води в колодязях, що являє собою серйозну загрозу стану здоров'я людей. Одним з чинників впливу на стан місцевості є ПФ. Велика вірогідність забруднення підземної води, що використовується на питні потреби, велика площа (42 % від загальної території заводу), велике випаровування в теплий період року – робить ПФ одним з найістотніших забруднювачів.

Виявлено значний негативний вплив на якість питної води у прилеглих житлових масивах: високі показники мінералізації (1300–1400 міліграм/л), збільшення змісту азоту в колодязній воді, що веде до значного погіршення здоров'я людей.

Викиди в атмосферу. Основними забруднюючими речовинами, які викидаються цукрозаводом в атмосферне повітря, є продукти згорання палива ТЕЦ (природного газу), окис вуглецю, аміак від випарних установок і вакуум-апаратів, оксид заліза при газорізці металу, масляна й оцетова кислоти від жомосховища, відстійника і полів фільтрації. На неорганізовані джерела викидів (ділянки завантаження і розвантаження вапняку і твердого палива, ємкості для зберігання мазуту, жомова яма, відстійники і поля фільтрації) спадає близько 25 % об'єму викидів.

Завод має проект ГДВ концентрації викидів від різних джерел. Керівництвом заводу затверджений план заходів щодо зниження викидів забруднюючих речовин в атмосферу, згідно з яким виконані роботи з налагодження режиму спалювання газу і мазуту, складені режимні карти на котельні агрегати, що дало можливість

знизити вміст у сатураційному газі до 2 %. Нині проводиться також зрошування вапна і вугілля з метою зменшення викидів

Водопостачання заводу На технічні потреби здійснюється зі ставка, розташованого в руслі р. Іржавець (притока р. Супій).

Джерелами господарсько-питної води є шість артсвердловин. Вода зі ставка надходить на охолоджування устаткування, конденсацію пари випарної станції і вакуум-апаратів, поповнення оборотної системи стічних вод другої категорії, а потім з головного корпусу з трубопроводу, а з ТЕЦ через розбризкувальні пристрої повертається у ставок як джерело води першої категорії. Згідно з даними статзвітності за формою 2 ТП (водгосп) за минулий рік скинуто 1141 тис. м^3 таких вод. Стічні води містять у собі органічні і завислі речовини, сапонін, азот амонійний, нітрит, нітрати, але у звітній формі вказані тільки органічні речовини і азот амонійний. Це є порушенням встановлено порядку обліку і звітності використання вод і може стати причиною для притягання до відповідальності посадових осіб заводу.

Згідно з аналізами проб води першої категорії у стічних водах, які скидаються у ставок, вміст основних забруднюючих речовин у воді такий: БСК20 – 78,5 міліграм/л; сапонін – 19,2 міліграм/л; завислі речовини – 8,2 міліграм/л; амоній сольовий – 7,25 міліграм/л. Такі концентрації значно перевищують величини, встановлені для заводу в лімітах на скидання забруднюючих речовин у поточному році.

Стічні води першої категорії від компресорної станції замкнені в оборотну систему. До складу її входить апарат повітряного охолоджування, вентилятор-насос, збірник вод. Об’єм продування – 20 м^3 на добу. Транспортно-мийні води другої категорії також замкнені в оборотну систему. Вода надходить у збірник-мішалку, з якої насосом перекачується на два вертикальні відстійники-згущувачі потужністю 1000 м^3 /годину. З відстійника одна частина освітленої води надходить у збірник, а потім використовується для гідротранспортування буряка, а інша – в доосвітлювач потужністю 200 м^3/годину і після реагентної обробки перекачується в мийне відділення. Осад з конусів відстійників-освітлювачів

потрапляє в мішалку вод третьої категорії. Стічні води третьої категорії (фільтропресовий бруд, жомові води, агресивні води іонітної установки, лужні води цеху сепарації, господарсько-фекальні води головного корпусу і житлового масиву) подаються на два земляні відстійники об'ємом 160 тис. $м^3$ кожен, а потім на карти полів фільтрації (27 шт.), загальною площею 85,3 га і потужністю 7,5 тис. $м^3$/добу (1160 тис. $м^3$/рік). Фактично на ці споруди в період виробництва надходить близько 7 тис. $м^3$ стічних вод на добу.

Відстійники щорічно очищаються від дефеката, який вивозиться і використовується для рекультивації орних земель.

Хімічні аналізи свідчать про високу мінералізацію вод, що подають на поля фільтрації (2168 міліграм/л), високий вміст заліза (9,3 міліграм/л), азоту амонійного (13 міліграм/л). Результати гідрохімічних досліджень указують на екстремально високе забруднення стічних вод полів фільтрації амонійним азотом, що в кінцевому підсумку призводить до забруднення підземних вод. Доказом цього є підвищений вміст нітратів у колодязях, розташованих на прилеглій до 42 полів фільтрації території. Ступінь мінералізації води в колодязі по вул. Ціолковського в 1,5 раза перевищує ГДК для питної води, а вміст нітратів в цьому колодязі і по вул. І. Франка, 43 перевищує ГДК у 10–11 разів. Таким чином, ґрунтові води, які каптуються шахтними колодязями, мають загальні компоненти-забруднювачі зі стічними водами цукрозаводу, що підтверджує їх зв'язок.

Нетоксичні промислові відходи. Нетоксичні промислові відходи (грабельне сміття, яке надходить з буряком, камені та інші нетоксичні домішки), згідно з щорічним дозволом міської ради народних депутатів, вивозять на територію полів фільтрації заводу. Побутові відходи вивозять на територію міського звалища.

Разом з тим на території автогаражу зберігається металобрухт та інші невивезені відходи, що може стати основою для застосування адміністративних санкцій з боку природоохоронних органів.

Токсичних промислових відходів на заводі немає.

РОЗДІЛ 4
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТЕМА 9
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

9.1. Проектування системи контролінгу на підприємстві.

9.2. Механізм створення служби контролінгу та її місце в організаційно-управлінській структурі підприємства.

9.3. Особливості організації контролінгу в різних сферах підприємницької діяльності.

9.4. Інформаційне забезпечення системи контролінгу на підприємстві.

Міні-лексикон: *стратегія підприємства, реорганізація структури управління підприємством, автоматизована управлінська інформаційна система.*

9.1. Проектування системи контролінгу на підприємстві

При формуванні системи контролінгу на підприємстві виходять з розуміння підприємства як центру ділової активності або цілеорієнтованої структури потенціалу, процесів і об'єктів. При цьому повинні враховуватися специфічні вимоги і можливості кожного підприємства. Необхідно також враховувати вплив зовнішнього середовища, а також вплив результатів діяльності підприємства на навколишнє середовище. Плани і звіти мають утворювати в сукупності пірамідальну структуру, бути концентрованими, інформативними, диференційованими за рівнями управління, поділятися за термінами розробки (короткострокові, середньострокові і довгострокові).

Система контролінгу повинна утворювати структуру інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників і співробітників у процесі планування, контролю, аналізу і ухвалення управлінських рішень щодо всіх функціональних сфер діяльності підприємства.

Доцільна організація контролінгу визначається, перш за все, такими чинниками: організаційно-правовою структурою підприємства; продуктовою програмою і розміром підприємства; філософією управління і культурою підприємництва.

Необхідно зазначити, що не слід ухвалювати рішення про розробку і впровадження системи контролінгу в умовах різкого погіршення основних показників господарської діяльності підприємства.

Слушним моментом для початку побудови системи контролінгу є поява перших слабких сигналів (індикаторів) щодо можливих ризиків для перспективного та успішного функціонування підприємства. Йдеться як про внутрішні, так і зовнішні відносно підприємства сигнали, що виявляються, як правило, у ледве помітних тенденціях і ознаках.

Важливим чинником, який слід обов'язково враховувати у виборі моменту впровадження системи контролінгу, є наявність у підприємства достатньої кількості фінансових і людських ресурсів. Звичайно, розробка і впровадження системи контролінгу коштує чималих грошей, тим більше, якщо цей процес реалізується із залученням зовнішніх консультантів. Значні інвестиції необхідні також і для «покупки» і підготовки контролерів.

До того ж необхідно враховувати й психологічний клімат у колективі, що складається на момент ухвалення рішення. Якщо підприємство перебуває у критичному стані, то досить складно пояснити необхідність нових витрат на підвищення ефективності управління. Набагато простіше почати процес розробки і впровадження системи контролінгу при стійкому фінансовому стані підприємства, а отже, у слушний з психологічної точки зору момент.

Передумови створення системи контролінгу на підприємстві: погіршення порівняно з подібними підприємствами фінансово-економічних показників; поява нових цілей підприємства; відсутність узгодження цілей; застарілі методи планування, калькуляції

і аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства; погане уявлення про організаційну структуру підприємства в абсолютної більшості працівників, у тому числі і керівників підприємства; відсутність чітко визначених областей і рівнів компетенції та відповідальності керівників; застарілі моделі і номенклатура продукції; невідповідність продукції вимогам сучасних вітчизняних і зарубіжних ринків; застарілий парк основного устаткування і виробничих засобів; відсутність у звіті аналітичної частини та пояснень; обмеженість або невірогідність початкової інформації, призначеної для ухвалення важливих рішень; відсутність або недостатність комп'ютерної підтримки інформаційного забезпечення та ін.

Необхідно виділити *дві фази проектування системи контролінгу*: організаційну і експлуатаційну.

Організаційна фаза складається з таких етапів:

1. Інтенсивна підготовка персоналу в межах проекту реформування організаційної структури підприємства починається на ранньому етапі. Залучення персоналу для участі у процесі вже у фазі організації дає певний ефект навчання. Однак цього недостатньо. Впровадження контролінгу передбачає відмову від традиційної системи організації праці. До того ж необхідна інтенсивна підготовка персоналу (щонайменше менеджерів процесу контролінгу – контролерів), яка, в першу чергу, повинна стосуватися двох основних питань: розуміння процесу в цілому в умовах комп'ютерно-інформаційної реалізації і застосування прикладного програмного забезпечення, необхідного для обробки завдань.

2. Етап планування полягає в тому, що аналізуються сильні і слабкі сторони підприємства, що створює основу для формулювання цілей та подальшої організації процесу контролінгу. Цілі стосуються, перш за все, термінів, продуктивності, якості і витрат.

Дається загальний опис бізнес-процесів організації без урахування специфіки їх впровадження. У результаті моделюється процес контролінгу з акцентом на взаємодію між бізнес-процесами. Потім введені дані уточнюються і конкретизуються з урахуванням умов впровадження до тих пір, поки інформаційний потік

і процедура обробки не будуть відрегульовані детально. Результати остаточного планування полягають у такому:

– детальному визначенні організації процесу (рівень процесу) – послідовність робіт, учасники, послідовні і паралельні процедури, умови делегування і заміщення функцій;

– узгодженні засобів обробки (функціональний рівень) з процесом (наприлад, обробка текстів, складання графіків, програм для баз даних та ін.);

– точному визначенні інформаційних потоків (рівень даних) – при цьому підлягають встановленню джерела і адресати документів, контрольні дані тощо. Потік даних організовується так, щоб вони автоматично надходили на відповідний інструментарій обробки, а після закінчення завдання слідували за заздалегідь визначеним маршрутом;

– визначенні сфер зіткнення із зовнішнім середовищем (рівень системного оточення);

–визначення сфер зіткнення співробітника з комп'ютерними мережами.

3. Етап оцінки полягає в аналізі і власне оцінці варіантів контролінгу. При цьому використовують можливості виробничого менеджменту потоку робіт, перш за все імітацію процесів, а у разі потреби – їх наближення до реальної обстановки. Такі методи дозволяють вивчити і проаналізувати поведінку процесу в часі, уникнути надмірних потужностей і дефіцитів, розрахувати середні терміни робіт.

Після цього здійснюється оцінка варіантів процесу з огляду на продуктивність, переваги і недоліки, витрати і прибуток. Це може бути аналіз розміру прибутку або звичайний баланс аргументів «за і проти». Якщо знайдено варіант, що відповідає поставленим цілям, то безпосередньо приступають до проектування.

4. Етап проектування характеризується, перш за все, робочою документацією з результатами першого і другого етапів процесу формування контролінгу. До такої документації відносять техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) і завдання на проектування, склад яких визначається відповідно до загальновідомої методики організаційного проектування процесів управління. Етап

проектування включає проектування функцій, процесів і інформаційних потоків.

Під час проектування процесу контролінгу в організації слід враховувати такі вимоги:

– повне віддзеркалення в інформаційних потоках стану цього економічного суб'єкта за всіма параметрами без надмірності даних;

– застосування сучасних інформаційних технологій, що базуються на ефективних технічних і програмних засобах, розвинених комунікаціях;

– використання уніфікованої системи документації і документообігу, що відповідають, зокрема, вимогам міжнародних стандартів;

– своєчасність збору і передачі інформації для обробки, зокрема в режимі реального часу;

– високу достовірність даних;

– необхідну і достатню точність результативної інформації;

– передачу вихідних документів споживачам з певною періодичністю і в терміни, обумовлені режимом;

– функціонування систем усіх рівнів в умовах взаємодії із зовнішнім середовищем;

– гнучкість структури й алгоритмів управління у системах всіх рівнів;

– наявність персоналу як елементу управління і контролю у процесі контролінгу і, у зв'язку з цим, необхідність поєднання і постійної взаємодії користувачів і комп'ютерів у процесі виконання функцій управління.

5. Етап впровадження і тестування. Слушним моментом для початку впровадження контролінгу на підприємстві є поява перших слабких сигналів (індикаторів) про можливі ризики щодо перспективного успішного функціонування підприємства. Йдеться як про внутрішні, так і зовнішні щодо підприємства сигнали, що виявляються, як правило, в ледве помітних тенденціях і ознаках.

Етап впровадження контролінгу на підприємстві може складатися з декількох підетапів:

– знання (пізнавання);

– формування сприятливого або несприятливого ставлення до контролінгу;

– ухвалення рішення щодо впровадження контролінгу на підприємстві;

– здійснення;

– ухвалення рішення про скорочення або відмову від контролінгу (останнє пов'язане з інноваційною сприйнятливістю на підприємстві).

Інноваційна сприйнятливість залежить від економічних, організаційних, психологічних, соціальних і технічних чинників. У цілому можна виділити внутрішні і зовнішні чинники:

– до внутрішніх чинників інноваційної сприйнятливості організації відносять систему мотивації, організаційну структуру суб'єкта, інноваційний клімат, стиль управління, технічну оснащеність, рівень кваліфікації колективу, фінансово-економічний стан організації;

– зовнішні чинники пов'язані з наявністю ринкових відносин, що характеризуються законом попиту і пропозиції, розвиненістю товарно-грошових відносин і станом фінансово-економічної системи, соціально-економічним і політичним станом суспільства, розвиненістю відповідної інфраструктури.

Сприйнятливість підприємства до нововведень значно залежить від організаційного клімату. Оскільки контролінг – нове явище у процесі господарювання підприємств, його впровадження може викликати певний опір. Впровадженню контролінгу зазвичай заважають дві групи чинників: недосконалість самої моделі і соціально-психологічні чинники.

Недосконалість самої моделі полягає в тому, що сьогодні система управління багатьох вітчизняних підприємств має яскраво виражену функціональну спрямованість, що гальмує розвиток підприємства, яке перебуває на стадії навчання.

Вплив соціально-психологічних чинників. Опір новій концепції управління може бути індивідуальним і груповим.

Джерела групового опору: інерція структур (структура володіє так званою «вбудованою стабільністю»); групова інерція (групові норми протидіють змінам); загроза статусу групи (зокрема

може постраждати статус бухгалтерії або планового відділу тощо); загроза відносинам влади, що склалися, усередині підприємства; загроза існуючому порядку розподілу ресурсів усередині підприємства; «інформаційний фільтр» на підприємства: запропонований підхід до аналізу й управління витратами не узгоджується із знаннями і уявленнями працівників бухгалтерії та планового відділу.

Джерела індивідуального опору: відчуття безпеки – співробітники побоюються, що зміни на підприємстві будуть стосуватися їхньої роботи, їх положення на підприємстві, тобто порушать статус-кво, що склався; звички і страх перед невідомістю – співробітники прагнуть перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову, можливо, нестабільну ситуацію, в якій їм доведеться багато що робити не так, як вони вже звикли робити, і займатися не тим, чим вони займалися раніше.

Таким чином, ставлення до зміни може бути розглянуте як комбінація станів двох чинників: ухвалення або неприйняття зміни; відкрита або прихована демонстрація ставлення до зміни.

Завдання керівництва – намагатися впровадити зміни так, щоб при цьому були вирішені конфлікти, що виникали у зв'язку з опором до нового.

До чинників, що сприяють впровадженню контролінгу на підприємстві, можна віднести такі:

– надання необхідної свободи у розробці методів та інструментів контролінгу;

– підтримка з боку вищого керівництва;

– підтримка прагнення працівників постійно вчитися і підвищувати кваліфікацію;

– логічна аргументація необхідності змін і реорганізації;

– підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами;

– можливість висловлювати свою думку про зміни, що проводяться;

– поглиблення взаєморозуміння працівників на підприємстві;

– забезпечення контролерів необхідними ресурсами і устаткуванням;

– подолання бар'єрів між різними видами робіт і функціональними обов'язками;

– заохочення поєднань професій;

– постійна підтримка атмосфери довіри і сприйнятливості до змін.

Тестування процесу полягає у виявленні технічних і концептуальних помилок. У першому випадку – це перевірка результатів впровадження (чи працює процес дійсно так, як він був надуманий), у другому – пошук логічних помилок (чи відповідає дійсності загальне рішення спроектованої організації процесу).

Експлуатаційна фаза ділиться на моніторинг діяльності процесу; коригування на основі взаємозв'язку «план – факт – відхилення». Так, *моніторинг процесу* дозволяє систематично вдосконалювати його. Оскільки вся ключова інформація про організацію процесу представлена в електронному вигляді, вона швидко оцінюється за допомогою комп'ютера. Користувачі самі можуть легко вносити зміни до процесів, що реалізовуються. При цьому потрібно обов'язково враховувати людський чинник. Слід визнати, що сама специфіка об'єкта дослідження, а саме контролінгу, робить неминучою деяку наявність суб'єктивізму в його оцінці, оскільки творча складова управлінської праці слабо піддається формалізації, але це не зменшує необхідності проведення такого роду робіт. Це свідчить про те, що техніко-організаційна адаптація господарських процесів повинна здійснюватися завжди у поєднанні з кадровими заходами. Постійне навчання співробітників повинне стати важливою складовою частиною поточного вдосконалення процесу.

Корегування на основі взаємозв'язку «план – факт – відхилення» припускає визначення і документування фактичних показників (результатів реалізації рішень) і порівняння їх з плановими показниками для визначення результатів діяльності. На підставі планових документів розробляються контрольні документи, в яких фіксуються терміни проведення контролю і зміст контрольних операцій. Для цього заздалегідь визначаються допустимі відхилення контрольних величин. Відповідно до контрольних документів проводиться зіставлення фактичних і планових характеристик і визначається

ступінь досягнення поставленої мети. При цьому слід враховувати те, що йдеться не просто про порівняння, а про визначення очікуваних величин: «цільові – фактичні – очікувані показники». Після цього проводиться аналіз відхилень, за наслідками якого розробляються корегуючі заходи, таким чином здійснюється регулювання у процесі контролінгу. Порівняння і аналіз вірогідних відхилень від запланованих показників стимулюють нові процеси ухвалення рішень, які, у свою чергу, ініціюють проведення регулюючих та корегуючих заходів, і, тим самим, забезпечують довгостроковий ефект.

Розробці і впровадженню контролінгу як *системи* повинен передувати цілий ряд взаємозв'язаних *послідовних проектів* щодо реорганізації системи управління на підприємстві.

Проект А. Стратегія підприємства. Проект направлений на розробку стратегії підприємства за такими напрямами: організаційна структура фірми; інформаційне забезпечення процесів виробництва і управління; маркетинг, продукція і послуги підприємства, нові розробки, закупівлі, матеріальні ресурси, персонал; фіксація кількісно виражених цілей підприємства.

Проект В. Реорганізація структури управління підприємством. Цей проект орієнтований на реорганізацію структури управління підприємством з урахуванням виробленої стратегії. У результаті проведених на підприємстві робіт може бути ухвалено рішення обрати дивізіональний принцип організації управління, тобто виділити центри відповідальності.

Проект С. Реорганізація системи оперативного планування і управління. Проект покликаний вирішити проблему реорганізації системи оперативного планування і управління, включаючи розробку і реалізацію схеми виконання замовлення – від процедури прийому до контролю відвантаження готової продукції. У цьому проекті одне з центральних місць займає стандартизація документообігу, без якої неможливо побудувати єдину систему надійного інформаційного забезпечення, а також забезпечити комп'ютерно-інформаційну підтримку.

Проект D. Побудова системи обліку витрат на підприємстві. Цей проект передбачає побудову системи обліку витрат для цілей управління. Крім обліку за видами витрат, який ведеться у бухгалтерії, з'являється розрахунок витрат на місцях виникнення і калькуляція у розумінні управлінського обліку.

Проект E. Побудова системи контролінгу. Цей проект ставить за мету побудову системи контролінгу на підприємстві, яка повинна включати такі елементи, як планування, бюджетування, облік, звітність, аналіз відхилень.

Планування передбачає розробку базових інтегрованих оперативних планів: продажу, виробництва, закупівель, потужностей, персоналу, прибутку, ліквідності і рентабельності.

Бюджетування встановлює бюджет доходів і витрат за окремими підрозділами на підставі планових величин і даних обліку витрат.

Облік і звітність включають систему показників оцінки ефективності роботи підприємства; встановлення періодичності, змісту і форм звітності за рівнями ієрархії управління; систему контролю щодо виконання плану.

Аналіз відхилень передбачає впровадження інструментарію для розрахунку відхилень фактичних величин від планових за всіма видами планів; розробку заходів щодо усунення виявлених відхилень.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що під час формування системи контролінгу виходять з розуміння підприємства як центру ділової активності або як цілеорієнтованої структури потенціалу, процесів та об'єктів. Ефективна система контролінгу повинна забезпечувати в межах системного управління виробітку і реалізацію ефективних цілеспрямованих управлінських дій щодо всіх умов і елементів, від яких залежать кінцеві результати функціонування всієї економічної системи підприємства.

9.2. Механізм створення служби контролінгу та її місце в організаційно-управлінській структурі підприємства

У західній практиці відділи, що займаються контролінгом, мають такі варіанти назв: «Економічний відділ», «Відділ дослідження підприємства», «Комерційна служба», «Центральна адміністрація», «Управлінський сервіс» тощо.

Вітчизняні підприємства надають перевагу таким назвам, як «Відділ економічного аналізу», «Відділ бюджетування», «Консультаційна служба» та інші. Це пов'язано з тим, що, як уже зазначалося, на сьогодні у визначенні поняття контролінгу існує багато розбіжностей. З одного боку, термін «контролінг» викликає певні асоціації з функцією контролю, яку, як правило, ніхто не бажає на себе покладати. Тим більше, не хотілося б визнавати за службою контролінгу право контролювати інших або стежити за ними. З іншого – іноді існує уявлення, ніби контролер – це особа, без схвалення якої не здійснюється жоден проект. У цьому випадку навіть керівник відчуває конкуренцію з боку контролера. Проте сьогодні на багатьох зарубіжних і провідних вітчизняних підприємствах слово «контролер» міцно увійшло у життя.

Небажаним наслідком непродуманої політики щодо впровадження сучасних західних методів управління, в тому числі, створення служби контролінгу, може стати їх повна дискредитація серед працівників підприємства.

Отже, приймаючи рішення про створення служби контролінгу, керівництво має враховувати такі умови та чинники, що сприятимуть ефективній роботі цієї служби:

– служба контролінгу є самостійною та незалежною стосовно різних рівнів адміністративного управління;

– структуру служби контролінгу багато в чому визначають розміри організації; її організаційно-правова структура; продуктова програма, філософія управління і культурою підприємництва;

– узгодження цілей, управління цілями і їх досягнення відповідно до вибраної стратегії координуються на вищому рівні управління;

– достовірну інформацію про економічні події, взаємозв'язки і резерви контролер повинен отримувати своєчасно, що забезпечить йому високий авторитет серед працівників.

Крім того, керівник підприємства повинен чітко уявляти функції та обов'язки контролера. До основних функцій контролера в організації належать: розробка систем і підтримка процесів планування і контролю за діяльністю підприємства; організація збору, вимірювання, аналізу й інтерпретації планових і звітних даних, а також зовнішньої і внутрішньої інформації, прямо або опосередковано пов'язаної із діяльністю підприємства; структуризація організаційних систем і бізнес-процесів; координація та інтеграція процесів управління у сфері розробок, закупівель, логістики, виробництва, продажів, фінансування; забезпечення прозорості, зрозумілості й об'єктивної інтерпретації отриманих результатів; формування інтегрованої концепції управління організацією і адекватної сучасним вимогам менеджменту інфраструктури: ринково орієнтованих оргструктур, систем інформаційного забезпечення всіх функціональних сфер діяльності підприємства.

Принципова відмінність керівника і контролера полягає в тому, що керівник зрештою відповідає за результати діяльності підприємства в цілому і його структурних підрозділів (центрів відповідальності). Контролер відповідає за правильність використання методів і інструментів планування, контролю, аналізу й ухвалення рішень, а також за прозорість і наочність представлення досягнутих результатів.

Після того, як рішення про створення служби контролінгу прийнято, слід визначитися з її структурою. Так, на підприємстві може бути створена самостійна служба контролінгу, або ж функції контролінгу можуть бути розподілені серед існуючих структурних підрозділів – планово-економічного відділу, бухгалтерії, інших служб.

Слід зазначити, що в сучасних економічних реаліях на малих і середніх підприємствах, як правило, або керівник, або його заступник можуть виконувати функції контролера, а отже, питання про створення самостійної служби контролінгу навіть не доцільно розглядати. На практиці найчастіше зустрічається така організаційна

схема, за якої комерційний директор одночасно з питаннями адміністрування, закупівель, продажу займається й обліком та контролінгом.

На великих підприємствах служби контролінгу практично завжди є самостійними підрозділами, які налічують цілий штат службовців.

Нижче наведені аргументи «за» і «проти» створення самостійної служби контролінгу на підприємстві. Так, до переваг можна віднести:

– створення нової управлінської концепції, в основі якої лежить інноваційний образ мислення керівників, зорієнтованої на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;

– відділ контролінгу буде не менш авторитетним, ніж інші підрозділи, зокрема, управлінські;

– створення єдиного інформаційного простору на підприємстві;

– створення інтегрованої системи інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників і персоналу у процесі планування, контролю, аналізу і ухвалення управлінських рішень по усіх сфер діяльності підприємства;

– плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані і перевірені на правдоподібність, якщо цими питаннями буде займатися одна служба;

– знизяться тенденції до ізоляції підрозділів;

– аналіз і вдосконалення документообігу на системній основі;

– інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, і її можна буде отримувати досить оперативно;

– можна швидше добитися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку і звітності за підрозділами, що полегшить комп’ютеризацію процесу управління;

– відповідальність за результати роботи і виконання покладених обов’язків покладається на конкретну особу (контролера).

Серед *недоліків* створення самостійної служби контролінгу на підприємстві основними є такі:

– реструктуризація різних підрозділів організації у зв’язку з

тим, що в них будуть вилучені певні функції, а натомість з'являться додаткові обов'язки та функції;

– ризикова зміна сталої організаційної структури і необхідність подолання опору колективу змінам;

– небезпека надмірного посилення впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе незадоволеність у колективі;

– помилковою може стати звичайна автоматизація процесів без радикальної перебудови бізнес-процесів;

– керівники інших підрозділів, за різних причин, можуть відхилятися від надання певної необхідної відділу контролінгу інформації;

– ефективність роботи служби контролінгу залежить від професійних особистих якостей контролера, а отже, необхідний спеціальний відбір кандидатур і підготовка фахівців у цій сфері.

Ухваливши рішення про створення самостійної служби контролінгу, директор має, перш за все, вирішити питання централізації і децентралізації його функцій та завдань. Системні інтеграційні і координаційні завдання, що мають безпосереднє відношення до всієї організації, потрібно вирішувати цілеспрямовано і централізовано. Решту завдань контролінгу слід за можливості виконувати децентралізовано, щоб повною мірою використати відповідну професійну компетентність контролерів, забезпечити своєчасність і гнучкість контролінгу.

У виробничо-господарській практиці західних країн зустрічаються різні варіанти організації служби контролінгу. Проте як основні виділяються два варіанти. Під час використання першого варіанта на підприємстві створюється загальний відділ «Контролінг і фінанси», який підпорядковується одному з директорів підприємства, у компетенції якого перебуває також служба інформації. Відповідно до другого варіанта служба контролінгу прямо підпорядковується керівникові організації. Він займає посаду директора центральної служби контролінгу.

Важливим питанням у визначенні місця контролінгової служби в системі управління підприємством є роль головного контролера. На великих підприємствах головний контролер підпорядковується зазвичай голові ради правління, відповідальному за

сектор «Контролінг і фінанси». На середніх підприємствах головний контролер підпорядковується безпосередньо керівникові справами (комерційному директорові) або керівникові служби фінансів і обліку, який також отримує у своє підпорядкування і службу контролінгу. У централізованій службі контролінгу головний контролер перебуває в підпорядкуванні голови Ради підприємства (Правління) без головного відділу «Служба капіталу». В умовах організації централізованої служби контролінгу нею розробляються рекомендації з ухвалення рішень. Причому вона керує процесом прийняття цих рекомендацій замовниками і клієнтами. У завдання головного контролера в цьому випадку входить узагальнення рекомендацій і встановлення контактів з менеджерами, що ухвалюють рішення.

Децентралізація служби контролінгу припускає делегування частини завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам підприємства, наприклад, структурним підрозділам, філіям, дочірнім підприємствам та іншим ланкам, за винятком ряду профільних відділів, які залишаються в підпорядкуванні головного контролера. До них можна віднести контролерів з маркетингу, логістики, зовнішньоекономічних зв'язків, ресурсів. Головний контролер здійснює моніторинг і координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в сфері оперативного і стратегічного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, що ухвалюють управлінські рішення.

Під час децентралізованого контролінгу першочерговим завданням стає втілення у життя цілей підприємства. А саме: так структурувати всю систему рішень і діяльності підприємства, щоб зорієнтувати його на результат (прибуток) з урахуванням взаємовпливу чинників його зовнішнього і внутрішнього середовищ. У зв'язку з цим особливого значення набуває питання визначення місця децентралізованих контролерів у структурі підприємства:

А. При функціональній і адміністративній підлеглості головному контролеру контролери підрозділів можуть розглядатися як

представники центрального відділу контролінгу. При цьому контролер відповідного підрозділу відносно незалежний. Проте таке організаційне рішення містить у собі небезпеку, що контролер підрозділу буде недостатньо інтегрований у головний відділ, що є негативним моментом, оскільки контролер повинен викликати довіру. На етапі розробки концепції децентралізованого контролінгу таке регулювання відносин підлеглості може мати позитивні сторони, оскільки тут головний контролер набуває відносно сильної позиції. Такий варіант рекомендується у кризових ситуаціях, а також коли підрозділи регіонально розміщені далеко один від одного і від головного центру.

B. Якщо ж контролер підрозділу функціонально підлеглий керівникові цього підрозділу, а адміністративно – головному контролеру, то тим самим керівник підрозділу отримує в своє розпорядження економічного радника, яким він має право керувати в межах відповідної функції. Це передбачає, перш за все, високу кваліфікацію контролера підрозділу. Адміністративна підлеглість забезпечує зв'язок контролера підрозділу з головним контролером організації. Контролер підрозділу схильний до конфліктів у тому випадку, якщо керівник підрозділу недостатньо компетентний.

Перевага такої структури полягає, перш за все, в тому, що знижується тиск керівників напрямів на контролерів у процесі виконання їх посадових обов'язків. Крім того, ця структура володіє і іншими перевагами: дозволяє більш оперативно обмінюватися інформацією між контролерами, відповідальними за напрями; покращує координацію підрозділів у процесі розробки планів і підвищує ефективність реалізації заходів щодо усунення відхилень фактичних результатів.

C. Функціональна підлеглість головному контролеру при одночасній адміністративній підлеглості керівникові підрозділу може призвести до конфліктних ситуацій з останнім. Такі ситуації виникають тоді, коли керівник підрозділу вважає, що «його» контролер погано відстоює інтереси свого підрозділу. Напружені взаємини можуть скластися і з центральним відділом контролінгу, якщо контролер підрозділу орієнтуватиметься лише на вказівки керівника цього підрозділу. І в цьому випадку те, що контролер

підрозділу має двох начальників, може викликати конфліктні ситуації. Водночас цей варіант має певні переваги: керівник підрозділу визначає, коли і де використовувати контролера – це оптимально за яскраво вираженого децентралізованого управління підрозділами. Головний же контролер з відповідною професійною компетенцією визначає, як і що саме з кола наявних проблем потрібно вирішувати.

D. Якщо контролер підрозділу підпорядкований керівникові цього підрозділу як функціонально, так і адміністративно, то наявна досить сильна орієнтація на інтереси цього підрозділу. Це сприяє створенню самостійного відділу контролінгу, який за певних обставин може займати односторонню позицію і представляти тільки інтереси свого підрозділу.

Більшість підприємств мають лінійну, функціональну, лінійно-функціональну або дивізіональну організаційно-управлінську структури. Залежно від цього можливі різні варіанти формування служби контролінгу українськими підприємствами.

Лінійна організаційна структура притаманна, як правило, малим за розмірами підприємствам. Вона реалізує принцип єдиноначальства і централізму, передбачає виконання одним керівником усіх функцій управління. Під час лінійного управління кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через якого по одному каналу одноразово проходять всі команди управління. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати діяльності всіх об’єктів. При такій організаційній структурі функції контролера зазвичай виконує керівник організації або його заступник.

Для *функціональної організаційної структури*, що виникла на початку XX сторіччя, характерний розподіл функцій та обов’язків за відповідними керівниками та підрозділами.

Визначимо місце відділів контролінгу на підприємствах з функціональною організаційною структурою. Керівники відділів контролінгу перебуває у підпорядкуванні у члена правління, що відповідає за фінансово-економічну діяльність, або вони безпосередньо представлені у правлінні. Залежно від того вузько або

широко трактується перелік завдань контролінгу, можуть бути запропоновані *чотири основні підходи щодо структури відділів контролінгу*.

1. Контролінг – це облік і звітність та ряд додаткових функцій. Відповідно до такої концепції контролінгу під час організації служб контролінгу і фінансів відбувається розподіл на завдання, орієнтовані на результат і прибуток, і завдання, орієнтовані на ліквідність.

2. Контролінг – це лише облік і звітність без додаткових функцій. Згідно з даною концепцією у підпорядкуванні служби контролінгу залишаються тільки орієнтовані на результат (прибуток) завдання інформаційного забезпечення, складання планів, контролю і всього обліку.

3. Контролінг – це лише внутрішній облік і звітність та ряд додаткових функцій. Відповідно до такої концепції контролінгу під час організації служб контролінгу і фінансів відбувається розподіл завдань на внутрішні і зовнішні.

4. Контролінг – це лише внутрішній облік і звітність без додаткових функцій. Згідно з цією концепцією у компетенції служби контролінгу залишаються тільки орієнтовані на результат (прибуток) завдання інформаційного забезпечення, складання планів, контролю і внутрішнього обліку.

У сучасних умовах розповсюджені *лінійно-функціональні організаційні структури*, основою побудови яких є принцип обмеженого функціоналізму, що дозволяє поєднувати переваги лінійної і функціональної структур.

Проте слід зазначити, що розвиток контролінгу при лінійно-функціональній організаційній структурі пов’язаний з певними труднощами, а саме:

– відсутня зацікавленість працюючих у кінцевому результаті, оскільки працівники не орієнтовані на цільові завдання підприємства. Працівники окремих служб вважають себе незамінними на підприємстві, що призводить до зайвої конкуренції між підрозділами;

– головним споживачем результатів праці робітника є його керівник. Це означає, що інтереси колег з сусіднього підрозділу, а тим більше клієнта, не на першому місці. При сучасних тенденціях

орієнтації на клієнта такий підхід відразу відкидає підприємство на останні місця в конкурентній боротьбі;

– ускладнений обмін інформацією між різними підрозділами, що призводить до великих накладних витрат, тривалих термінів вироблення управлінських рішень і, як наслідок, втрати клієнтів. За підрахунками аналітиків, час взаємодії між підрозділами розподіляється таким чином: 20 % – час роботи, 80 % – передача результатів наступному виконавцеві;

– спотворення інформації при її передачі між функціональними підрозділами підприємства.

Отже, при лінійно-функціональній структурі підприємства формування служби контролінгу є ускладненим у зв'язку зі слабкістю горизонтальних управлінських зв'язків між підрозділами одного рівня.

Більші можливості щодо формування оптимальної структури контролінгу мають підприємства з *дивізіональною організаційно-управлінською структурою.* На таких підприємствах існують два рівні стратегічної діяльності: корпоративний, такий, що відповідає за загальний стратегічний портфель організації, і рівень підрозділу, що відповідає за конкретну позицію у своїй сфері ведення бізнесу. Логіка полягає в поєднанні автономності підрозділів з централізованим контрольованим процесом розподілу ресурсів і оцінки результатів. Керівництво здійснює фінансовий контроль, інвестування, стратегічне планування. Такі організаційні структури забезпечують підприємству певну стратегічну гнучкість. При цьому стратегічне навантаження розподіляється між головним контролером і контролерами підрозділів (дивізіонів). Проте в них зберігається основний недолік функціональної структури – конфлікт між стратегічними й оперативними цілями підприємства.

На підприємствах із дивізіональною організаційною структурою, де мають місце самостійні і несамостійні у правовому аспекті підрозділи або дочірні підприємства, за якими закріплені певні продукти або продуктові групи, у межах концепції контролінгу разом з посадою головного контролера підприємства, як правило, створюються посади дивізіональних контролерів.

Головний контролер підприємства зі своїм відділом повинен, крім звичайних завдань контролінгу, вирішувати додаткові завдання, такі як розробка консолідованих планів і звітів; розробка і контроль за дотриманням цін усередині підприємства; координація дій підрозділів підприємства у плануванні продуктової програми, потужностей, постачання, великих проектів тощо.

Дивізіональні контролери (контролери відділень) мають займатися всіма тими завданнями, які стосуються контролінгу на підприємстві з функціональною організаційною структурою. В екстремальних ситуаціях у кожному відділенні можуть бути введені посади контролерів функціональних підрозділів, продуктових програм, продуктів і проектів. Ієрархія контролерів повинна бути орієнтована відповідно до структури організації.

На підприємствах з різнорідними продуктовими програмами головними завданнями відділу контролінгу на рівні всього підприємства є планування і контроль за економічними результатами та інвестиціями. Головний контролер організації координує роботу дивізіональних контролерів.

На підприємствах із однорідною продуктовою програмою, крім того, необхідно покладати обов'язки з інформаційного забезпечення, консультування і координації роботи підрозділів підприємства на інші центральні координуючі відділи (збуту, виробництва, постачання тощо). Кількість контролерів може бути розширена відповідно до структури підприємства, якщо делегувати контролерів центрального відділу або створити відповідні посади в координуючих відділах організації, радах і проектних групах.

Слід зазначити, що ідеальної організаційно-управлінської структури не існує, оскільки при дивізіональній структурі зберігається основний недолік функціональної структури – конфлікт між стратегією розвитку підприємства в цілому і власною стратегією розвитку дивізіонів.

Зрозуміло, що ефективність роботи служби контролінгу залежить не лише від її оптимальної структури, але й від професійних і особистих якостей контролера. Так, висококваліфікований контролер має володіти знаннями в таких сферах, як економіка і організація діяльності підприємства, фінансовий облік і економічний

аналіз, управлінський облік, стратегічне і оперативне управління, основи програмування, психологія управління персоналом.

До того ж йому необхідні здатність мислити проблемно – виявляти труднощі і визначати шляхи їх подолання; здатність мислити системно – тобто охоплювати об'єкт повністю, з усіх боків, враховуючи можливі чинники впливу на об'єкт; здатність передбачати зміни і наслідки ухвалених рішень; здатність мислити професійно і протокольно – уміти відрізняти аргументи і думки від фактів; уміння мотивувати персонал; здатність мислити творчо; уміння слухати, пояснювати і доводити; тренерські здібності.

Отже, в сучасних умовах існує потреба у контролерах нового типу, які вміють забезпечити підтримку конкуруючих команд, що включають представників різних відділів і рівнів управління, що сприятиме формуванню адаптивної структури управління підприємства, його становлення і розвитку.

9.3. Особливості організації контролінгу в різних сферах підприємницької діяльності

В останнє десятиліття на промислових підприємствах контролінг отримав широке розповсюдження. Не має жодного зарубіжного промислового підприємства, у якого не було б відділу контролінгу або посади контролера. Сформувалася думка, що контролінг корисний лише для промислових підприємств. Проте в останні роки помилковість такого твердження стала очевидною. Сьогодні контролінг використовується практично всіма суб'єктами господарювання. Тому, вважаємо за необхідне, більш детально розглянути використання контролінгу в різних сферах підприємницької діяльності.

Контролінг в торговельних компаніях. Що стосується ефективності побудованих систем контролінгу, то в торговельній сфері спостерігається деяке відставання. Це пов'язано з тим, що контролінг досі не розглядається як необхідний атрибут системи управління торговельного підприємства. Тому філософія контролінгу в торговельній сфері (завдання, організація та інструменти) досі

глибоко не опрацьовані. Під час розробки системи контролінгу необхідно врахувати особливості торговельної сфери, враховуючи фактори, які мають для неї велике значення. До таких факторів варто віднести: місце розміщення (у тому числі філій); життєвий цикл різних типів підприємств (дисконтерів, супермаркетів, гіпермаркетів, спеціалізованих ринків тощо); широта та глибина асортименту на противагу значенню окремих позицій; потреба в наявності інформації та координації діяльності сфери закупівель і сфери продажу (через аспекти, пов'язані з управлінням асортиментом); управління фізичними потоками товарів; організація і управління площами, на яких представлений товар; управління персоналом.

Практика роботи торговельних компаній потребує побудови системи контролінгу з урахуванням всіх вище перелічених елементів. Тільки в цьому випадку система контролінгу буде відповідати потребам менеджменту.

Найбільш поширеними формами контролінгу, які на сьогодні достатньо широко висвітлені в науковій літературі, є зовнішній контролінг і самоконтролінг. Суб'єктами зовнішнього контролінгу є фахівці зі спеціальною теоретичною підготовкою та практичним досвідом діяльності в певній сфері фінансово-господарської діяльності – контролери. Доцільність зовнішнього контролінгу в управлінні підприємствами обґрунтовується передусім такими причинами, як:

– контролер має спеціальні знання у сфері контролінгу, унаслідок чого може бути підвищена економічність, цілеспрямованість та ефективність контролінгової діяльності;

– тісний зв'язок контролерів з інформаційними системами підприємства, у тому числі з бухгалтерським обліком, що надає їм додаткові переваги в пошуку необхідної для контролінгу інформації;

– контролери мають високий рівень незалежності від менеджерів усіх рівнів, чим забезпечується неупередженість результатів контролінгової діяльності;

– нейтралітет контролерів, що дозволяє знизити або запобігти емоційним викривлення в їх взаємовідносинах із менеджерами.

Серед основних негативних характеристик зовнішнього контролінгу в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності є зацікавленість контролерів у викритті негативних відхилень у діяльності менеджерів усіх рівнів, що може викликати спрямованість контролінгової діяльності виключно на негативні аспекти діяльності.

Іншою формою контролінгу в управлінні суб'єктами підприємництва є самоконтролінг, який певною мірою виправляє виявлений вище недолік зовнішнього контролінгу. Суб'єктами самоконтролінгу є передусім менеджери вищого рівня та власники суб'єкта господарювання. Аналіз наукової літератури з проблем контролінгу дає змогу визначити такі позитивні характеристики самоконтролінгу:

– суб'єкти самоконтролінгу мають специфічні знання, що не доступні контролерам, а саме: знання клієнтури, соціальні комунікації, глибинні знання специфіки тих чи інших бізнес-процесів тощо;

– економія часу на здійснення контролінгових процедур, що, відповідно, підвищує оперативність контролінгу;

– підвищується рівень задоволеності результатами контролінгу тощо.

До негативних проявів контролінгу в управлінні суб'єктами підприємницької діяльності слід віднести: дефіцит спеціальних знань у суб'єктів самоконтролінгу; суб'єкти самоконтролінгу – менеджери певного рівня можуть упереджено ставитися до результатів діяльності інших менеджерів; унаслідок широких повноважень менеджера-контролера ставиться під загрозу його імідж у колективі підприємства, що може негативно позначатися на результатах його контролінгової діяльності.

Форма контролінгу, яку доцільно обрати при його впровадженні в управління суб'єктами мережевого торговельного підприємництва, передусім залежить від його величини, розгалуженості торговельної мережі за регіонами, диверсифікованості діяльності та інше. Для невеликих торговельних мереж, які мають незначний фінансово-економічний потенціал, більш прийнятною є форма самоконтролінгу, а для великих торговельних мереж найбільш доцільне застосування форми зовнішнього контролінгу.

Одним із різновидів зовнішнього контролінгу є контролінг, що здійснюється у формі аутсорсингу. Сутність цієї форми контролінгу полягає в передачі функцій контролінгу в управлінні певним суб'єктом підприємницької діяльності до зовнішніх бізнес-структур. Контролінг у формі аутсорсінгу має одну важливу перевагу – робота контролерів у такому випадку є незалежною та неупередженою. Серед недоліків такого підходу слід назвати можливість розголошення комерційної таємниці підприємства, знижену оперативність функціонування контролінгу.

Останнім часом у світі почала поширюватися нова форма організації праці – аутстафінг, який у літературі називають «позиковою працею» або «трудовим лізингом». Аутстафінг означає виведення персоналу за штат компанії. За умов аутстафінгу залучений до компанії персонал укладає трудові договори не з компанією, де він працює, а з підприємством – виконавцем такої роботи. Підприємство-виконавець бере на себе зобов'язання з виплати заробітної плати, сплати податків до бюджетів і державних цільових фондів, виконання трудового законодавства, але його працівники виконують роботи безпосередньо для підприємства-замовника.

Доцільність його застосування під час контролінгу в управлінні торговельними мережами зумовлюється такими причинами:

– підвищується гнучкість контролінгу в управлінні торговельними мережами, оскільки у залученні контролерів з інших суб'єктів господарювання є можливість застосування новітніх знань і досвіду з вирішення тих чи інших завдань;

– з'являється можливість направляти тимчасово вільних фахівців служби контролінгу торговельної мережі для роботи в інших суб'єктах господарювання, чим забезпечуватиметься можливість отримання додаткових доходів і підвищуватиметься кваліфікаційний рівень контролерів;

– забезпечується можливість для невеликих торговельних мереж використовувати працю висококваліфікованих контролерів для вирішення тих чи інших завдань із найвищою ефективністю та найменшими витратами;

– певною мірою знижуватиметься рівень соціальної напруженості в суспільстві, оскільки знизиться необхідність відправки в неоплачувані відпустки тимчасово вільних контролерів;

– підвищуватиметься імідж торговельних мереж, які декларуватимуть залучення до контролінгу провідних фахівців у цій галузі, що позитивно позначиться на результатах їх діяльності;

– робота контролерів певної торговельної мережі разом із висококваліфікованими фахівцями служб контролінгу інших суб'єктів господарювання сприятиме підвищенню їх освітньо-кваліфікаційного рівня тощо.

Поруч із наведеними позитивними характеристиками аутстафінгу як однієї з форм контролінгу можливо вказати на його негативні прояви: можливість виникнення конфліктних ситуацій у колективі; тривалий термін входження до суті проблем залучених контролерів; імовірність зростання рівня плинності кадрів; неповне використання знань і вмінь залучених фахівців; можливість витоку конфіденційної інформації; імовірність утрат унаслідок неправильних дій залучених працівників та інше.

Незважаючи на недоліки аутстафінгу у контролінгу в управлінні торговельними мережами, його доцільно впроваджувати в невеликих торговельних мережах, що не мають достатніх ресурсів для утримання висококваліфікованих і, відповідно, високооплачуваних фахівців.

Страхові компанії в останні роки також стали приділяти контролінгу набагато більше уваги. Це пов'язано в першу чергу зі структурними змінами у страховій галузі та загостренням конкуренції. Причинами структурних змін стали: зниження ступеня державного втручання в діяльність ринку страхових послуг; злиття на ринку фінансових послуг; критичне ставлення споживачів страхових послуг до діяльності страхових компаній; розробка сучасних технологій обробки інформації та комунікаційних технологій.

Раніше управлінський інструментарій страхових компаній визначався законодавчо. Наприклад, стандарти звітності страхових компаній, що спрямовується в державні органи, визначалися нормативними актами. Однак внаслідок загострення конкуренції в

останні роки зросла зацікавленість до побудови ефективних систем планування, управління і контролю. Ця зацікавленість орієнтується на використання економічного інструменту, який в інших галузях (наприклад в автомобілебудуванні) використовується вже досить давно. Йдеться про технології розрахунку витрат на процеси.

Впровадження технології розрахунку витрат на процеси у страховій компанії переслідує ті ж цілі, що і в інших компаніях:

– надання інформації про витрати, яка використовується під час прийняття рішень відносно процесів, які відбуваються на підприємстві;

– надання інформації про витрати, яка використовується при прийнятті рішень відносно продуктової політики та управління продуктовим портфелем;

– досягнення прозорості витрат у сфері внутрішньофірмових процесів;

– спрощення системи калькулювання під час одночасного підвищення точності розрахунків.

Як аргумент проти впровадження технології розрахунку витрат на процеси кажуть, що домінуюча в цьому секторі (як і у сфері взагалі) «офісна робота» не може бути описана за допомогою чітких співвідношень «вхід»/«вихід» (англ. input / output). Можливість такого опису процесів, що відбуваються на підприємстві, є суттєвою передумовою для використання процесно-орієнтованого розрахунку витрат. Однак існує метод, що дозволяє вимірювати результативність адміністративних процесів і процесів обробки інформації. За допомогою такого методу можливий опис більшої частини процесів у страховій компанії. Такими процесами є, наприклад, складання пропозиції (оферти), укладення договору, обробка збитку, розрахунок комісійних витрат тощо. Проте у страховому бізнесі основні розрахункові величини і статті витрат (наприклад, витрати на покриття збитків) значною мірою залежать від випадку. Висока залежність від випадку повинна бути врахована у розробці систем планування, управління і контролю. Крім того, вигоди від використання контролінгової інформації слід порівнювати з витратами на її отримання.

Описані вище структурні зміни впливають, насамперед, на системи управління ризиками, збутом і вартістю. Особлива увага приділяється управлінню збутом і контролінгу у сфері збуту, оскільки в цій сфері існує прямий контакт з клієнтом. До управління сферою збуту пред'являють високі вимоги. Відповідати цим вимогам можливо тільки в разі наявності ефективного управлінського інструментарію. Наприклад, повинна бути інформація про рентабельність окремих продуктів, каналів збуту, агентств і клієнтів. Система контролінгу здатна генерувати таку інформацію тільки в тому випадку, якщо вона побудована за багатокритеріальним принципом і базується на використанні інформаційних технологій.

9.4. Інформаційне забезпечення системи контролінгу на підприємстві

Аналіз поточного стану і перспектив розвитку власного бізнесу, невизначеність у макроекономічній ситуації, що динамічно змінюється як в Україні, так і за кордоном, загострення конкурентного середовища, а також постійні зміни у правовій сфері, управління бізнесом є недостатньо ефективним без формування сучасної інформаційної системи контролінгу.

На жаль, існуючий підхід до збору інформації для ухвалення управлінських рішень на більшості вітчизняних підприємств має розрізнений характер, а саме окремі функціональні служби підприємства автономно збирають інформацію, яка стосується лише їх компетенції, і на основі цієї інформації ухвалюють відповідні управлінські рішення, які можуть й не враховувати інтереси та специфіку решти підрозділів і служб. При цьому інформації досить багато, але вона не структурована, не узгоджена, не систематизована, розрізнена, не завжди достовірна.

Така ситуація характерна для багатьох національних підприємств, що перейшли від планової економіки до ринкової в результаті приватизації. Це свідчить про вузьке управлінське розуміння бізнесу.

У зв'язку із цим створення єдиного інформаційного простору як сукупності методичних, організаційних, програмних, технічних

і телекомунікаційних засобів, що забезпечують оперативний доступ до будь-яких інформаційних ресурсів організації в межах компетенції і прав доступу фахівців, є важливим завданням.

У межах єдиного інформаційного простору стають можливими розробка й організація таких актуальних на сьогодні напрямів, як створення єдиної інформаційної бази великої кількості віддалених один від одного об'єктів і підрозділів підприємства; підтримка діяльності всіх його відділів; автоматизація всіх технологічних і бізнес-процесів організації, оперативний контроль і управління за всіма виробничими процесами.

Розвиток інформаційних систем відображає вимоги до вдосконалення бізнесу. Потреба в підвищенні якості управління, забезпеченні відповідності інформаційних процесів реальним бізнес-процесам, прискоренні документообігу і підготовці ухвалення управлінських рішень є однією з основних для розвитку сучасних інформаційних систем.

Систематизація інформаційних потоків – найважливіший елемент системи контролінгу на підприємстві. Сам процес управління часто розглядають як процес перетворення інформації. Тому управляти, не володіючи інформацією, сьогодні неможливо. Одне з основних завдань контролінгу – інформаційна підтримка управління, вирішити її можна лише за умов чіткого і злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві.

Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг усієї фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме:

– відстеження процесів, що відбуваються на підприємстві в режимі реального часу;

– складання оперативних звітів щодо результатів роботи підприємства за найбільш короткі проміжки часу (день, тиждень, місяць);

– порівняння цільових результатів з фактично досягненими.

На підставі цього порівняння роблять висновки щодо сильних і слабких сторін підприємства, динаміки їх зміни, а також про сприятливі і несприятливі тенденції розвитку зовнішніх умов, в яких підприємству доводиться працювати.

Інформатизація контролінгу і впровадження сучасних систем підтримки ухвалення рішень покликані виявити і проаналізувати економічні проблеми підприємства; забезпечити інформаційну підтримку управління всіма господарськими процесами; обґрунтувати варіанти рішень щодо розвитку бізнесу.

Інформація може надходити на підприємство як із *зовнішніх*, так і *внутрішніх* джерел. Так, законодавчі органи; різноманітні інформаційні агентства, клієнти і партнери підприємства тощо належать до зовнішніх джерел інформації. Внутрішніми постачальниками інформації служать внутрішньофірмова система електронного документообігу; трансакційні системи, що опрацьовують інформацію філій, представництв; документи з електронних сховищ та ін.

Слід зазначити особливу роль інформації, що надходить із зовнішніх джерел, у сучасних політико-економічних реаліях. Так, неможливо відкривати філії в регіоні без достовірної інформації щодо політичного клімату в ньому; важко розвивати ділові стосунки без інформації про партнера; без чіткого уявлення про конкурентне середовище неможливо обґрунтувати свої розцінки на продукцію і послуги. Адекватна і своєчасна інформація дозволяє вчасно проникати на нові перспективні ринки, вибрати напрями розвитку власного бізнесу. Інформація, що надходить на підприємство з різних джерел, ретельно перевіряється, перш за все на предмет коректності, потім приводиться до відповідного формату, після чого дані аналізуються, відповідно датуються і після їх практичного застосування архівуються в інформаційних сховищах, де вони можуть знаходитися до 10 років.

Ефективне використання концепції контролінгу вимагає автоматизації всіх етапів обробки інформації. Необхідність використання комп'ютерної техніки, що виникає при цьому, обумовлена, перш за все, великим обсягом даних, які мають бути опрацьовані і збережені, а також великою кількістю розрахункових операцій, які потрібно здійснити за максимально короткий час.

Систему інформаційних потоків можна умовно розділити на два основні напрями: *системи, орієнтовані на операційну обробку даних, і системи, орієнтовані на аналіз даних (системи підтримки*

ухвалення рішень). Розвиток систем, орієнтованих на операційну обробку даних, має на меті впорядкування процесів повсякденної обробки даних і збільшення масштабів та швидкості обробки поточної інформації.

Якщо пристрої електронної обробки даних використовуються не тільки для проведення електронної інтегрованої обробки замовлень і підготовки звітності (документованих розрахунків), але й для інтегрованих розрахунків з планування, регулювання і контролю, то йдеться про автоматизовану управлінсько-інформаційну систему.

Автоматизовані управлінські інформаційні системи (АУІС) як сполучна ланка під час вироблення стратегії бізнесу, зміни управління, організації цілеспрямованої роботи з персоналом відіграють велику роль в успішній реалізації стратегії підприємства в цілому. Стрижнем формування перспективної АУІС є концепція розвитку інтегрованих автоматизованих систем, орієнтованих на підтримку управління бізнесом.

Автоматизована управлінська інформаційна система здійснює інформаційну підтримку організаційної, управлінської і виробничої діяльності. Іншими словами, – це комплексний механізм управління підприємством, що включає такі компоненти:

– обліковий (система документообігу для інформаційного забезпечення управлінських рішень);

– аналітичний (система обробки облікових даних для ухвалення управлінських рішень);

– організаційний (структура управління; координація і контроль діяльності управлінських служб з метою ефективного управлінського і фінансового планування);

– програмно-технічний (програмний продукт, що підтримує аналітичний, обліковий і організаційний компоненти).

Автоматизована інтегрована управлінсько-інформаційна система дозволяє отримувати електронну версію управлінської інформації, а також програмувати управлінську і виконавчу діяльність.

Основні вимоги, що пред’являються до інтегрованої АУІС, подані в таблиці 9.1

Таблиця 9.1

Вимоги до інтегрованої управлінсько-інформаційної системи на підприємстві

Вимоги до АУІС	Коротка характеристика
Відкритість АУІС	– перенесення інформації на інші об'єкти, її мобільність; – прив'язка до конкретного користувача і конкретних технічних платформ (обчислювальним і операційним системам); – налаштованість функціональних можливостей та інтерфейсів користувачів у розподіленій структурі
Відповідність основним принципам бізнесу	– регламентований автоматизований документообіг; – єдність обліку, контролю і зберігання документів; – єдність змістовного і формального обліку; – єдність аналітичного і синтетичного обліку; – мультивалютність і відповідність західним нормативам
Забезпечення єдиного інформаційного простору	– просторова розподіленість користувачів; – функціонування ІС у режимі реального часу; – розширені глобальні телекомунікаційні можливості; – внутрішньосистемна інформаційна пов'язаність; – множинність інтерфейсів, віртуальність і однорідність їх технічної реалізації
Налаштованість на конкретні застосування і користувачів, зокрема налаштованість специфікацій	– складу, структури, функцій і повноважень; – призначеного для користувача інтерфейсу (форми, звіти, меню); – передачі даних в інтегрованій системі для різних схем комунікації (локальні, корпоративні і глобальні обчислювальні мережі, сеанси онлайн і офлайн, електронна пошта); – сервісів (включаючи захист інформації і регламенти взаємодії); – міжсистемних інтерфейсів (персональний, видалений, телефонний і віртуальний доступ, відеодоступ, використання технологій пластикових карток тощо)

Забезпечення керованості бізнесу	– управління стратегією і тактикою розвитку; – прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища (ринків і ресурсів); – консолідація мережі філій і дочірніх підприємств та їх керованість; – управління ресурсами, портфелями активів і пасивів; – адміністрування електронного документообігу, прав і повноважень
Надійність, захищеність і безпека	– резервування, зокрема технічне й інформаційне дублювання (включаючи створення резервного інформаційного центру); – множинність рівнів захисту; – авторизація і контроль доступу в систему для проведення окремих операцій і функцій; – ведення журналів операцій і документообігу; – єдиний регламент документування, супроводу і модифікації
Багаторівнева і багатоаспектна система аналізу і підготовки ухвалення рішення	– наявність гнучкого і розвиненого графічного призначеного для користувача інтерфейсу

В умовах роботи АІУІС обробка даних повинна здійснюватися: з орієнтацією на мету (завдання); у повному обсязі для системи в цілому, її субсистем і проектів; інтегровано по вертикалі, горизонталі і діагоналі; з достатньою гнучкістю, актуальністю і економічністю. Таким чином, показник якості інформаційного забезпечення контролінгу характеризується корисністю інформації, тобто властивістю інформації бути доречною, надійною і порівнянною, відображати реально існуючі об’єкти з необхідною точністю.

Під час розробки стратегії побудови інтегрованої АУІС необхідно врахувати такі чинники.

1. *Чинник часу*. Зростаючий рівень конкуренції вимагає, щоб перші етапи створення ІС були завершені і перші результати її експлуатації були отримані через максимально короткий термін після ухвалення рішення про розробку системи і початку її фінансування. Сама розробка також повинна бути завершена у найкоротші терміни.

2. *Економічний чинник*. Інвестування в розробки повинні досягати мети розробки і впровадження АУІС; у максимальній мірі забезпечити вигоду (прибуток) від розробки; бути оптимальними порівняно з іншими варіантами реалізації.

3. *Чинник потенційної зміни і розвитку*. Оскільки ситуація у сфері бізнесу в Україні схильна до швидких змін, ці зміни повинні легко й оперативно знаходити віддзеркалення шляхом модифікації і розширення функціональних можливостей АУІС.

4. *Чинник спадкоємності*. В інформаційному забезпеченні завжди використовуються існуючі і функціонуючі на підприємстві засоби, а також ноу-хау. Це пояснюється поступовістю переходу на нові технології, звичками і наявністю в кожному з попередніх рішень позитивних компонентів. Крім того, спадкоємність украй важлива в аналітичних системах для безперервного аналізу бізнесу і представлення інформації із зовнішніх джерел з метою отримання принципово нової інформації і значного розширення можливостей ухвалюваних рішень.

Стрижнем інформатизації контролінгу є *система підтримки прийняття рішень* (СППР), яка є надбудовою над внутрішньофірмовими інформаційними системами. Її завдання – забезпечення ухвалення обґрунтованих рішень топ-менеджерами відповідно до місії підприємства, його стратегічних і тактичних цілей бізнесу.

Основою такої системи є: доставка аналітичних даних з різних джерел для економічних і фінансових оцінок, зіставлення планів, розробка моделей і складання прогнозів у бізнесі; формування інформаційних, фінансових, математичних та ін. моделей господарських процесів.

Система повинна забезпечувати методичну й інформаційну підтримку ухвалення управлінських рішень з ключових питань бізнесу на основі оперативного аналізу і прогнозу фінансових та економічних показників. Це припускає прогнозування, моніторинг, аналіз і коректування діяльності підприємства і його підрозділів.

Особливого значення сьогодні набувають *інформаційні системи керівників (ІСК).* ІСК орієнтована на реалізацію оперативного доступу керівництва і відповідальних осіб, що ухвалюють рішення, до поточних даних, що найточніше відображають ситуацію

на підприємстві. Вказана інформація повинна бути заздалегідь оброблена і представлена в агрегованому вигляді, який допускає додаткове оперативне уточнення. ІСК допомагає керівникові вирішити ряд проблем, а саме:

– отримати концентровану інформацію для управління на основі єдиної для всіх користувачів системи інформації;

– скласти власну, не нав'язану аналітиками точку зору щодо ключових компонентів бізнесу;

– самостійно аналізувати фінанси, персонал, організаційну структуру і стан підприємства;

– глибше уявляти ситуацію, ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення;

– аналізувати конкурентні умови бізнесу за рахунок використання систематизованої інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел;

– використовувати прогресивні засоби представлення інформації;

– економити час при підготовці управлінських рішень.

ІСК дозволяє об'єднати всі інформаційні ресурси підприємства, забезпечуючи керівника оперативною інформацією.

У сучасному світі основними характеристиками нового десятиліття є інновації і швидкість, обслуговування і якість. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають перетворення інформаційних потоків у контролінгу з використанням підходів інформаційного реінжинірингу як методології створення єдиного інформаційного простору підприємства. Мається на увазі кардинальна реструктуризація вже існуючої системи інформаційних потоків.

Можна виділити такі етапи реінжинірингу в інформаційній підсистемі контролінгу:

– створення структури, здатної ефективно розробити проект реінжинірингу;

– визначення характеристик нових процесів підсистеми інформації і її майбутніх функцій;

– оцінка існуючих процесів, вибір процесів, які мають перебудовуватися;

– виявлення розриву зв'язків між процесами усередині інформаційної підсистеми і зовнішніми процесами підприємства, а також визначення процесів, що не відповідають новій стратегії підприємства;

– розробка моделі ухвалення рішень, яка відображала б нову стратегію підприємства і її бачення зв'язків з іншими суб'єктами економічного простору;

– побудова моделі процесів на основі наявних методик;

– аналіз впливу майбутніх процесів на економічну ефективність підприємства і розробку нових процесів;

– визначення нових систем в інформаційному просторі економічного суб'єкта і доопрацювання проекту;

– реорганізація інформаційної підсистеми – трансформація процесів, які не відповідають цілям підприємства;

– розробка організаційної схеми для інформаційної підсистеми;

– впровадження нової інформаційної системи.

Отже, для кожного підприємства необхідною є розробка індивідуальної автоматизованої інтегрованої управлінсько-інформаційної системи, яка б підтримувала не тільки фінанси, бухгалтерію, але й виробництво, постачання, маркетинг тощо.

Нові інформаційно-технологічні системи повинні забезпечувати не якусь абстрактну господарську систему, а цілі і завдання конкретних партнерів, які в різноманітних формах беруть участь у господарському процесі. Реалізація контролінгу на підприємстві можлива тільки на основі розвитку відкритих інформаційних технологій, яким притаманні такі основні риси, і, одночасно, умови успішного функціонування, як: розподілена комп'ютерна техніка; адекватне програмне забезпечення; розвинені комунікації; бездротові технології; засоби мультимедіа; розвиток мережі Інтернет. При цьому необхідний ретельний підбір консультантів (системних інтеграторів), оскільки досконала інформаційна база не принесе бажаного результату, якщо не змінити компетенцію персоналу, маючи на увазі не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), але і кваліфікаційні (можливості, здібності, навики) параметри.

Питання для самоконтролю

1. Які ви знаєте передумови створення системи контролінгу на підприємстві? Які чинники можуть заважати впровадженню контролінгу на підприємстві?

2. Охарактеризуйте фази та етапи проектування системи контролінгу.

3. Порівняйте існуючі проекти впровадження системи контролінгу на підприємстві.

4. Які чинники сприяють впровадженню контролінгу на підприємстві?

5. Прокоментуйте основні помилки під час впровадження системи контролінгу.

6. У чому полягає принципова відмінність керівника і контролера? Назвіть основні функції та обов'язки контролера.

7. Охарактеризуйте основні переваги та недоліки створення самостійної служби контролінгу на підприємстві.

8. Визначте місце відділів контролінгу в організаціях з функціональною організаційною структурою.

9. Обґрунтуйте необхідність створення єдиного інформаційного простору на підприємстві.

10. Назвіть мету створення автоматизованої управлінської інформаційної системи. Окресліть основні вимоги до інтегрованої АУІС.

ТЕМА 10
МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

10.1. Підходи щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу.

10.2. Сутнісна характеристика основних підходів щодо прийняття управлінських рішень.

10.3. Критерій прийняття рішень щодо обсягу і структури випуску продукції.

10.4. Критерії прийняття рішень у процесі ціноутворення.

10.5. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві.

Міні-лексикон: *постулати принципу обмеженої раціональності, ефективне управління, соціологічний і психологічний підходи, теорія політичної взаємодії, теорія колективного навчання, теорія корпоративної культури.*

10.1. Підходи щодо прийняття управлінських рішень у контролінгу

Одним із основних завдань системи контролінгу на підприємстві є вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Для того, щоб сформувати такі рекомендації, необхідно проаналізувати сам процес прийняття рішень – з яких етапів він складається, коли і яке інформаційне повідомлення потрібне керівникові, які найбільш поширені помилки, яких слід уникати. У теорії і практиці діяльності підприємств для прийняття управлінських рішень використовують декілька підходів, на основі яких формулюються вимоги до критеріїв прийняття рішень у контролінгу.

Найважливішим аспектом роботи будь-якого керівника щодо прийняття управлінських рішень, а отже, найважливішим завданням системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень.

Виконання кожною з функцій управління примушує керівника вирішувати ряд специфічних завдань, найбільш типовими з яких є планування, організація діяльності, мотивація і контроль, для вирішення яких необхідно отримати відповіді на ряд запитань.

Планування: визначення місії підприємства; з'ясування природи бізнесу; визначення цілей; аналіз змін у зовнішньому оточенні та їх вплив на майбутнє підприємства; вироблення стратегії і тактики досягнення поставлених цілей.

Організація діяльності: визначення раціональної структури діяльності підприємств; з'ясування доцільності укрупнення блоків виконуваних робіт; координація функціонування блоків для їх гармонійної і несуперечливої роботи; з'ясування тих завдань, рішення яких на кожному рівні підприємства слід довіряти людям (зокрема керівникам); визначення доцільності зміни структури підприємства внаслідок змін у зовнішньому середовищі.

Мотивація: з'ясування потреб підлеглих; визначення ступеня задоволення цих потреб у ході діяльності, направленої на досягнення цілей підприємства; аналіз причин зростання задоволення роботою і продуктивності праці підлеглих; виявлення заходів, що сприяють підвищенню рівня задоволення роботою і продуктивності праці підлеглих.

Контроль: встановлення критеріїв вимірювання результатів роботи; визначення періодичності оцінки результатів; визначення ступеня досягнення цілей; з'ясування причин відставання і внесення коректив для оптимального досягнення поставлених цілей.

Усі управлінські рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Кожна із них висуває свої особливі вимоги до контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Запрограмовані рішення приймають у стандартних ситуаціях відповідно до готових процедур, традицій, звичок. Запрограмовані рішення можуть бути простими (такими, що приймаються одразу) і складними (такими, що вимагають ретельного опрацювання). Прикладами запрограмованих рішень можуть слугувати рішення про покупку матеріалів, рішення про рівень зарплати для нового співробітника та ін. Відповідно і система контролінгу орієнтується

на стандартизацію, уніфікацію початкової інформації і критеріїв ухвалення запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур, що чітко описують дії в подібних ситуаціях.

Незапрограмовані рішення приймають у нестандартних, малоструктурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних проблем. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, рішення про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів тощо. Для незапрограмованих рішень не існує готового алгоритму. Тому контролінг тут має дослідницький, творчий характер; початкова інформація, що надається системою контролінгу для ухвалення незапрограмованих управлінських рішень, а також самі критерії прийняття таких рішень завжди орієнтуються на специфіку конкретного завдання.

Рішення можна класифікувати не тільки за ступенем стандартизації, але і залежно від рівня визначеності в навколишньому середовищі:

– ситуація визначеності: керівник точно знає всі можливі варіанти дій і результат використання кожного варіанта (наприклад вкладення вільних грошових коштів у цінні папери);

– ситуація ризику: керівник не знає точного результату, але знає ймовірність кожного результату (наприклад рішення страхової компанії про встановлення страхової премії на такому рівні, який здатний забезпечити покриття можливих збитків і принести компанії прибуток);

– ситуація невизначеності: керівник не має точної інформації про результати і не може оцінити ймовірності можливих результатів (рішення про здійснення нового наукоємного проекту).

В умовах ризику контролінг повинен оцінювати не тільки ефект від кожного можливого варіанта дій, але й імовірність отримання цього ефекту. Тому в умовах ризику контролінг повинен користуватися апаратом теорії вірогідності і математичної статистики. Крім того, відношення керівника до ризику ніколи не буває нейтральним: хтось схильний ризикувати, хтось вважає за краще застрахуватися від будь-яких несподіванок. Зазвичай, люди негативно ставляться до ризику, тобто готові на ризик тільки в обмін

на додаткову вигоду – і про це не можна забувати при зборі вихідної інформації і розробці критеріїв прийняття управлінських рішень. Тому контролінг як система підтримки прийняття управлінських рішень повинен враховувати переваги ризиків, які залежать від безлічі чинників, таких як стратегія підприємства, склад особи керівників, фінансовий стан підприємства та ін. Завдання контролінгу ще більше ускладнюються в умовах невизначеності: необхідно робити поправки на неповноту інформації.

Отже, внаслідок складності і різноманітності процесу прийняття рішень існує безліч підходів до його вивчення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття економічних рішень можна умовно представити у вигляді крапок, розташованих на прямій між двома полюсами: з одного боку, абсолютна раціональність, орієнтація, переважно, на математичні категорії, з іншого – абсолютна ірраціональність, сильний акцент на соціальні або психологічні категорії (рис. 10.1).

Процес прийняття рішення з позиції класичного підходу виглядає таким чином: виявлення проблем; визначення мети і вибір критеріїв, встановлення значимості («ваги») критеріїв; знаходження можливих альтернатив; оцінка альтернатив за вибраним критерієм; вибір якнайкращої альтернативи.

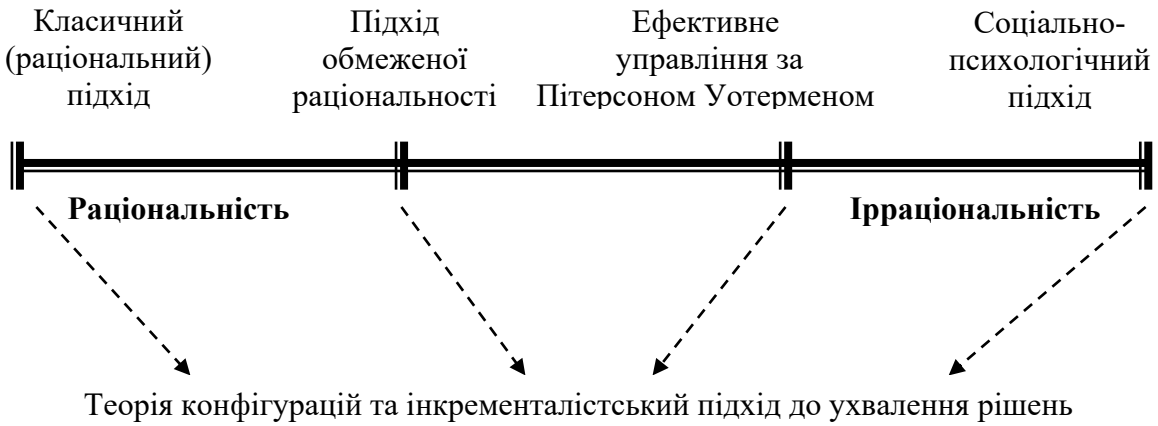


Рис. 10.1. Класифікація підходів до ухвалення рішень

Існує чотири найбільш поширені ситуації, що сигналізують менеджерові про існування проблеми: відхилення фактичних результатів від плану; відхилення фактичних результатів від минулого досвіду; повідомлення від співробітників; інформація про діяльність конкурентів.

Основні постулати класичного (раціонального) підходу:

– прийняття рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення заздалегідь відомої мети;

– існує стійка повна і несуперечлива система переваг, що робить вибір між альтернативами однозначними;

– усі доступні альтернативи відомі (тобто має місце ситуація визначеності або відомий повний спектр подій і їх імовірності);

– складність процедури прийняття рішення не принципова: головне – досягнення правильного результату.

Роль контролінгу у раціональному підході полягає в наданні максимально повної і точної кількісної інформації, розрахунку показників, знаходженні оптимальності.

Всередині раціонального підходу існує декілька теорій, що пояснюють прийняття управлінських рішень: розробка стратегії (SWOT-аналіз), планування стратегії (за Ансоффом), позиціювання (за Портером).

Найбільш проста із цих теорій – розробка (desing) стратегії – була запропонована в 50-х рр. в перших роботах зі стратегічного менеджменту. Згідно з цієї теорією прийняття управлінських рішень – контрольований, свідомий, а не інтуїтивний процес (при цьому модель прийняття управлінського рішення проста і мало формалізована). Готових рецептів, на думку прихильників цієї теорії, не існує: кожне рішення приймається з урахуванням специфіки конкретної ситуації. Практичний додаток цієї теорії – методика SWOT-аналізу, що широко використовується в системі контролінгу. На основі аналізу зовнішнього середовища (можливості і небезпеки) визначають ключові фактори успіху, на основі аналізу внутрішнього середовища оцінюють сильні і слабкі сторони власного підприємства, а управлінське рішення – результат синтезу цих складових.

Логічним продовженням теорії розробки стратегії стала теорія планування стратегії, що розглядає прийняття управлінських рішень з позицій системного аналізу, кібернетики, дослідження операцій. Яскравим представником цієї школи став Ансофф. Відповідно до теорії планування стратегії прийняття управлінських рішень повинно бути контрольованим, свідомим і формалізованим процесом, у ході якого застосовуються методи системного аналізу, розраховуються спеціальні комплексні показники (такі, як комплексний показник конкурентного статусу підприємства тощо). Результатом цього процесу є готове стратегічне рішення, яке потім втілюється в плани, програми, бюджети. У рамках цієї теорії контролінг займається:

– по-перше, проектуванням («конструюванням») самої процедури прийняття управлінських рішень на конкретному підприємстві;

– по-друге, розрахунком показників, що характеризують позитивні або негативні сторони кожного варіанта управлінського рішення;

– по-третє, пошуком оптимального рішення.

На початку 80-х рр. XX ст. стала популярною теорія позиціонування, основна ідея якої полягає в існуванні готової, єдиної для всіх матриць стандартних ситуацій і стандартних рішень, а завдання керівника полягає у виборі «потрібної клітинки», «обчисленні» єдино правильного рішення. Практичними додатками до цієї теорії є матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця «продукт-ринок» та ін. Завданням контролінгу в межах цієї теорії є, головним чином, оптимізація – «обчислення» управлінського рішення.

10.2. Сутнісна характеристика основних підходів щодо прийняття управлінських рішень

У системі контролінгу виділяють такі підходи до прийняття управлінських рішень.

Постулати принципу обмеженої раціональності. На думку Г. Саймона, постулати цього принципу ґрунтуються на тому, що «абсолютної раціональності» не буває:

1. Інформація, що є у менеджера, про природу проблеми і можливі варіанти їх вирішення свідомо неадекватна. Отримати більш точну і повну інформацію неможливо (через відсутність грошей або часу). Значна частина наявної інформації нерелевантна, а тому використання досить спрощених моделей дійсності цілком виправдане.

2. Наявна інформація сприймається перекручено. Людська пам'ять здатна утримувати лише обмежений обсяг інформації. Здатність людського розуму до правильного вибору оптимального варіанта дій обмежена.

3. Менеджер прагне не до максимального, а до задовільного результату. Йому можуть бути відомі не всі альтернативи: достатньо, щоб він був обізнаний хоча б з одним прийнятним варіантом.

Процес прийняття рішень, згідно з принципом обмеженої раціональності, виглядає таким чином: виявлення потреби; визначення мети і формування набору критеріїв, що характеризують мінімально прийнятний варіант; пошук альтернатив (як правило, він проводиться в обмеженій добре знайомій галузі; набір даних альтернатив свідомо неповний); вибір варіанта, що забезпечує прийнятний результат.

Згідно з принципом обмеженої раціональності основне завдання контролінгу – раціоналізація процесу прийняття управлінських рішень на основі використання методів прийняття рішень в умовах невизначеності. Головна відмінність цього підходу від попереднього (класичного раціонального) полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, що характеризують прийнятні варіанти.

Постулати принципу ефективного управління. Ці постулати, за Пітерсом і Уотерменом, ґрунтуються на тому, що зайва раціональність сковує інновації, приводить до переоцінки значимості фінансів, не враховує неекономічні цілі підприємства, тому керівник повинен: проявляти гнучкість; робити все відразу, експериментувати; діяти з високою швидкістю; використовувати слабоформалізовані системи.

У межах цього підходу увага акцентується на координуючій, інтегруючій ролі контролінгу. Тут контролінг використовує переважно моделі прийняття рішень в умовах невизначеності; підвищує роль моніторингу, попереднього контролю, тоді як завдання оптимізації як такої перед контролінгом не ставиться.

Соціологічний і психологічний підходи. Ці підходи ґрунтуються на впливі свідомості людини і людських відносин на процес прийняття рішень.

Соціологи вивчають процес прийняття рішень як процес групової взаємодії. У межах соціологічного підходу існують три основні групи теорій, що описують прийняття управлінських рішень: теорії політичної взаємодії, колективного навчання, корпоративної культури.

Теорія політичної взаємодії вивчає процес прийняття управлінських рішень з погляду балансу сил та інтересів різних груп усередині колективу підприємства і в зовнішньому середовищі. Саме управлінське рішення розглядається, перш за все, як політичний крок, направлений на зміцнення позицій певної групи. Особлива увага приділяється дії референтних груп, розподілу ролей і статусів у групах, логіці формування блоків і коаліцій. У межах цієї концепції основне завдання контролінгу інтегруюче: він повинен забезпечити рух підприємства у напрямі поставлених загальних цілей.

Теорія колективного навчання визначає, що складність і динамічний характер внутрішнього і зовнішнього середовищ будь-якого підприємства у поєднанні з браком інформації і досвіду перетворюють процес прийняття управлінських рішень на процес безперервного навчання для керівника і всього колективу підприємства. Таким чином, чіткої межі між прийняттям управлінського рішення і його реалізацією не існує: обидва процеси взаємозалежні, взаємообумовлені і відбуваються одночасно.

Теорія корпоративної культури стверджує про те, що у прийнятті управлінських рішень виявляється поведінка колективу співробітників як єдиного цілого. Таким чином, «живильним ґрунтом» для будь-якого управлінського рішення буде корпоративна культура – сукупність загальних для всіх співробітників підприємства

переконань і відносин. Виділяють декілька рівнів корпоративної культури: поверхневий (корпоративна символіка), середній (переконання, відносини, правила, норми) і глибинний (цінності). Глибинні цінності відіграють важливу роль у виборі однієї з декількох можливих стратегій підприємства. Правила і норми важливі для вибору таких заходів щодо реалізації стратегії.

Для системи прийняття управлінських рішень на підприємстві особливо важливі такі аспекти корпоративної культури: індивідуалізм і колективізм; ставлення до ризику; цілеспрямованість; ступінь координації; підтримка менеджерів; контроль; ототожнення з усім підприємством або з групою усередині підприємства; філософія системи винагороди; ставлення до конфліктів і критики; характер комунікацій.

Ці параметри багато в чому визначають основні принципи побудови і функціонування системи контролінгу на підприємстві як економіко-аналітичної, координуючої, управлінської інформаційної системи.

Психологія як наука визначає ухвалення рішень як процес, що відбувається в індивідуальній свідомості керівника, а рішення – як концепції, що формуються в індивідуальній свідомості. Психологічний аспект прийняття рішень важливий для розробки структури контролінгової звітності, для правильного вибору релевантної інформації щодо прийняття управлінських рішень, а також для розробки методів аналізу цієї інформації.

Відповідно до наукових уявлень у психології процес прийняття рішень розподіляється на стадії: сприйняття; формування концепції (concept attainment); перетворення концепції (рефрейминг). На кожній із них виникають свої специфічні проблеми.

На стадії сприйняття керівник сприймає інформацію, що надходить із зовнішнього і внутрішнього середовищ, як сигнал до дії (оскільки менеджер ніколи не має повної і точної інформації, він спирається на доступні відомості). Завдання системи контролінгу на цій стадії – за низкою рутинних подій не залишити непоміченим найважливішого, інакше не буде усвідомлена необхідність прийняття управлінського рішення. Крім того, внаслідок складності середовища й особливостей розумової діяльності людини виникає

проблема «інформаційного фільтра»: людина сприймає і запам'ятовує тільки ту інформацію, яка сформувала в неї переконання, а відомості, що суперечать існуючим переконанням і відносинам, спотворюються або забуваються. Цей феномен часто називають «виборчим сприйняттям, спотворенням і запам'ятовуванням» і його не можна не враховувати під час підготовки контролінгової звітності. Керівник ніби «підганяє» ситуацію під те, що вже знайомо і зрозуміло, тому контролер повинен привернути увагу керівника до особливих, незвичайних і нестандартних явищ, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства.

На стадії формування концепції керівник здійснює постановку завдання. При цьому він або вибирає вже готовий тип завдання (концепцію) на основі свого досвіду і знань, або формує нову концепцію («з нуля»). Зазвичай людина внаслідок інертності мислення намагається у своєму досвіді і знаннях відшукати ситуацію, аналогічну сформованій, віднести цю ситуацію до вже відомої групи, а далі діяти за відомим шаблоном. Таким чином, постановка завдання часто зводиться до класифікації. Проте реальна ситуація може не відповідати «зручній моделі». Крім того, якщо старі рішення були неефективними, над керівником буде вантаж минулих помилок. Тому контролер на цій стадії або може підказати можливу модель прийняття рішення, або захищати неоптимальні рішення керівника, щоб випробувати ту або іншу модель.

На стадії перетворення концепції, тобто «прив'язки» теоретичної моделі до реальності і пошуку виходу із ситуації, що склалася, контролер відіграє роль помічника і радника керівника. Результати цієї стадії багато в чому визначаються попередніми кроками: підхід до розв'язання завдання залежить від постановки завдання, крім того, важливу роль відіграє вплив індивідуального стилю мислення керівника.

Люди виробляють готові схеми прийняття рішень, використовуючи прості евристичні процедури, наприклад:

1.*Доступність.* Люди порівнюють інформацію, що надходить, із накопиченим досвідом. Перш за все, згадуються події, які відбулися недавно, або події, що залишили яскраві спогади, навіть

якщо вони не є типовими (наприклад, при щорічній атестації співробітників менеджер мимоволі надає більшого значення їхній роботі в останньому місяці). Люди часто йдуть «шляхом найменшого опору» у процесі пошуку інформації і рішень, тому можуть пропустити важливу інформацію або оптимальне рішення. Важливо, щоб у процесі збору й аналізу інформації контролер прагнув проникнути вглиб аналізованого явища.

2. *Репрезентативність.* Люди схильні оцінювати ймовірність події, проводячи аналогії зі своїм попереднім досвідом, але він може бути нерепрезентативним через малий розмір вибірки або через те, що ймовірність майбутніх подій ніяк не залежить від минулих (наприклад, менеджер з персоналу може скласти думку про кандидата на вакантне місце на підставі особистого ставлення до вузу, який той закінчив, хоча випускники одного і того ж вузу є фахівцями різного рівня кваліфікації). Перш ніж робити висновки контролер повинен переконатися, що накопичений масив даних репрезентативний.

3. *Апріорний вибір моделі і «підлаштовування» під модель.* Приймаючи рішення, люди виходять з певного початкового уявлення про результат (іноді помилкового) і надалі лише коректують це початкове уявлення; вони прагнуть знайти підтвердження поглядам, що сформувалися (наприклад, під час визначення рівня зарплати працівника орієнтуються на те, скільки він отримував раніше, хоча ця цифра може бути неадекватною користі, яку може принести цей працівник). Контролер повинен уміти відкинути вантаж минулих помилок і побачити особливі специфічні риси кожного завдання.

Синтезом усіх поданих підходів стали запропоновані у працях Мінцберга, Квінна та ін. *теорія конфігурацій і «інкременталістський» підхід до прийняття рішень.* Згідно з цим «синтетичним» підходом прийняття рішень – це не одномоментна дія, а тривалий процес, що здійснюється крок за кроком, у ході якого керівник часто радиться зі своїми співробітниками, іноді навмисно затягуючи стадію обговорення, щоб домогтися підтримки і зібрати потрібну інформацію, використовує спеціально підготовлену і

випадкову інформацію. Планування дій і самі дії можуть йти паралельно. Після накопичення «критичної маси» вихідного матеріалу прийняття рішення відбувається стрибкоподібно, як перехід одного якісного стану в інший.

4. *Інкременталістський підхід* до прийняття рішень допомагає справитися з проблемами, викликаними особливостями людського мислення і пам'яті. Він підтримує на підприємстві атмосферу інформаційної відвертості, дозволяючи заздалегідь проінформувати співробітників про те, яке рішення планується прийняти, і тим самим забезпечуючи розуміння, підтримку з боку співробітників, даючи їм можливість психологічно підготуватися до майбутніх змін. За допомогою інкременталістського підходу керівник створює собі «резерв часу», «запаралелюючи» процес прийняття рішень і самі дії. Завдяки цьому відпадає необхідність у поспіху, авральних роботах. Крім того, інкременталістський підхід збільшує гнучкість підприємства: реакція розпочинається вже в момент надходження найперших, неповних і неточних відомостей («слабких сигналів»), але має досить загальний характер, так щоб пізніше помилку можна було легко виправити.

У межах інкременталістського підходу на різних стадіях прийняття управлінських рішень контролінг накопичує вихідну інформацію, аналізує її, розробляє критерії прийняття рішень з урахуванням специфіки обставин, що склалися, інформує працівників підприємств про рішення, що готується і координує діяльність різних підрозділів щодо реалізації цього рішення.

Прихильники цього підходу вважають, що на процес прийняття рішень впливають різні фактори, що в поєднанні утворюють так звані «конфігурації». Залежно від конфігурації факторів процес прийняття рішень може бути різним: систематичним, формалізованим («прорахунком варіантів») або раптово інтуїтивним. Процес прийняття рішень може відбуватися як індивідуально, так і колективно, двигуном його можуть стати особистість керівника або організаційна культура, зовнішнє середовище.

Рішення можуть приймати форму перспективних або формалізованих планів, моделей поведінки, політичних інтриг, вибору

позиції на ринку – все визначається контекстом конкретної ситуації, при чому сам цей контекст змінюється за певними законами відповідно до зміни стадій життєвого циклу. Теорія конфігурацій стверджує, що правильною може бути будь-яка з розглянутих теорій, а вибір конкретного пояснення в кожному випадку визначається сукупністю різних чинників.

Таким чином, теорія конфігурацій не суперечить жодній із наведених вище теорій: вона розглядає процес прийняття управлінських рішень на новому якісному рівні, пропонуючи логіку вибору тієї теорії, яка здатна адекватно описати прийняття рішення в конкретній ситуації. Оскільки теорія конфігурацій є синтезом усіх описаних вище підходів, інтегрує їх в єдине ціле, то під час вироблення критеріїв прийняття рішень у системі контролінгу доцільно орієнтуватися саме на теорію конфігурацій.

Теорія конфігурацій стверджує, що вибір моделі прийняття управлінських рішень залежить від конкретної ситуації і визначається сукупністю факторів, які для зручності можна розділити на три групи: зовнішнє середовище підприємства; внутрішнє середовище підприємства й особисті якості керівника; особливості завдання, що вирішується. У будь-яких ситуаціях сила впливу різних факторів різна, і саме цим визначається різниця підходів.

10.3. Критерії прийняття рішень щодо обсягу і структури випуску продукції

Вибір критеріїв залежить від моделі прийняття управлінських рішень у конкретній ситуації (табл.10.3). Відповідно до наведеної вище класифікації всі критерії прийняття рішень можна розмістити між двома полюсами: повною раціональністю і повною ірраціональністю.

Для будь-якої конфігурації визначальних факторів можна сформулювати вимоги, на які повинен орієнтуватися контролер у розробці системи критеріїв прийняття управлінських рішень: повна оцінка всіх економічних наслідків прийнятого рішення в короткому і в тривалому періодах виходячи з цілей підприємства (тобто оцінка всіх релевантних результатів); відповідність системі

цілей підприємства і несуперечність; пристосованість до аналізу в умовах невизначеності; об'єктивність і доступність вихідних даних; універсальність; гнучкість (тобто здатність враховувати зміни, що відбуваються); урахування специфіки завдання, що розв'язується; відповідність особливостям особи керівника і корпоративній культурі підприємства; зрозумілість і зручність у використанні; вимірність і об'єктивність; орієнтація на перспективу, можливість «раннього попередження».

Таблиця 10.3

Вибір критеріїв прийняття управлінських рішень

Визначальні фактори	**Підхід**	**Критерії прийняття управлінських рішень, що застосовуються**
Зовнішнє середовище: науково-технічні, економічні, природні і юридичні фактори Внутрішнє середовище: витрати, терміни Завдання: терміни, витрати, вигоди	Повністю раціональний	Кількісні (максимізація прибутку та акціонерної вартості підприємства та ін.)
Зовнішнє середовище, фактори культурного оточення, демографічні, політичні фактори і т. п. Внутрішнє середовище: корпоративна культура (норми, цінності), ієрархія і повноваження на підприємстві, особисті відмінності, оргструктура тощо Завдання: учасники, баланс сил, баланс інтересів та інші	Повністю ірраціональний	Якісні (завоювання престижу підприємства, інтереси груп усередині підприємства, задоволення амбіцій керівника та ін.)

У розробці системи критеріїв прийняття управлінських рішень перед контролером часто виникають такі проблеми: легковимірним показникам приділяється надмірно багато уваги, тоді як важковимірні показники ігноруються; короткостроковим факторам приділяється більше уваги, ніж довгостроковим; важко розробити систему показників, що відображають зміни важливості різних видів діяльності і цілей підприємства.

У прийнятті управлінських рішень керівник використовує кількісні і якісні критерії. Якісні критерії визначають індивідуальну специфіку конкретної ситуації, а кількісні – є більш універсальною характеристикою, тому розглянемо саме кількісні критерії прийняття рішень за найважливішими для будь-якого підприємства питаннями: короткострокове планування виробничої програми; управління матеріальними потоками; вибір між власним виробництвом і закупівлею на стороні; установлення цін на продукцію.

У процесі складання короткострокової виробничої програми встановлюють кількість і номенклатуру продукції й послуг. Для цього необхідно знати вузькі місця виробництва і збуту:

– недостатній попит на певні види продукції;

– устаткування, потужність якого нижча, ніж в інших видів устаткування;

– дефіцитні матеріали;

– нестача робітників та ін.

Під час неповного завантаження потужностей і відсутності вузьких місць як критерії визначення виробничої програми використовують питомий маржинальний прибуток, тобто різницю між ціною продукції (послуг) і змінними витратами на її виробництво.

У виробничу програму включають усі види продукції (послуг), у яких позитивний питомий маржинальний прибуток. Тоді підприємство зможе використати всі наявні можливості для покриття постійних витрат та отримання прибутку. Використання для цих цілей прибутку на одиницю продукції є недоцільним, оскільки виключення з програми продуктів, що здаються збитковим (тільки тому, що на них було віднесено більше постійних витрат, ніж на інші), може призвести до втрати додаткового, маржинального прибутку.

За наявності на підприємстві одного вузького місця критерієм виступає відносний маржинальний прибуток – частка від ділення маржинального прибутку кожного виду продукції (послуг) на споживану кількість того виробничого ресурсу, який є вузьким місцем і за який «конкурують» види продукції, що випускаються.

Включення продукції (послуг) у виробничу програму здійснюється в порядку убування відносного маржинального прибутку, що також забезпечує оптимальний розподіл ресурсів.

Якщо на підприємстві декілька вузьких місць, необхідно визначити, від якої вигоди (тобто маржинального прибутку) відмовляється підприємство, коли замість одних видів продукції воно виробляє і продає інші. Для цього використовується апарат лінійного програмування.

Критерії прийняття управлінських рішень про обсяг і структуру випуску, залежно від завантаження потужностей, подані в табл. 10.2

Таблиця 10.2

Критерії прийняття рішень про обсяг і структуру випуску продукції

Завантаження потужностей і використання ресурсів	**Критерій прийняття рішень**	**Опис критерію прийняття рішень**
Без вузьких місць (недовантаження)	Питомий маржинальний прибуток	Виробляються всі види продукції (послуг) з позитивним маржинальним прибутком: (Pi – Kpi)≥0
Одне вузьке місце (повне завантаження)	Питомий маржинальний прибуток на одиницю вузького місця	Виробництво здійснюється в порядку убування питомого маржинального прибутку на одиницю вузького місця: $Wi=(pi - k_{pi})/t_{Ej}$, (J = 1,…,n)
Безліч вузьких місць (повне завантаження)	Упущена вигода	Завдання лінійного програмування: $D=\sum_{j=1}^{n}(Pj-Kpj)Xj\rightarrow max$; $Ti \geq \sum_{j=1}^{n} t_{ij}x_j$, (1=1,...,n) $X_{Hj} \geq xj$, (j=1,…,m); $Xj \geq 0$, (j=1,…,m).

Примітка:
Pj – ціна на продукцію (послуги) виду *j;*
Kpj – планові змінні витрати продукції (послуг) вигляду j;
wj – питомий маржинальний прибуток на одиницю вузького місця;
tEj – обсяг споживання вузького місця на одиницю j-ї продукції (послуг);
D – загальний маржинальний прибуток (сума з усіх видів продукції і послуг);
Xj – запланований обсяг реалізації продукції (послуг) виду j;
XHj – обсяг попиту на продукцію (послуги) типу *j;*
Ti –наявність обсягу і-го вузького місця;
tij – потреба у вузькому місці типу і для виробництва продукції (послуг) типу j.

Щоб перевірити, як зміни вузьких місць (такі, як поломка устаткування, зрив постачань матеріальних ресурсів і т. д.) вплинуть на прибуток підприємства, вирішують подвійну задачу лінійного програмування:

$$\sum_{i=1}^{m} T_i y_i \to \min$$

$$\text{Pj} - \text{Kj} \le \sum_{i=1}^{m} t_{ij} y_i \quad (\text{j}= 1,... \text{ n})$$

$$\text{Yi} \ge 0 \ (\text{i} = 1,... \text{ n})$$

У результаті розв'язання подвійної задачі розраховують *Yi* – реальну вартість одиниці і-го вузького місця (з урахуванням упущеної вигоди); *Yi* показує, на скільки зміниться прибуток підприємства, якщо кількість дефіцит-ного ресурсу (вузького місця) виду і збільшиться або зменшиться на одиницю.

Якщо $Yi = 0$, то такий ресурс не обмежує обсяг випуску або реалізації, а значить, збільшення кількості цього ресурсу ніяк не відобразиться на прибутку підприємства. Якщо $Yi > 0$, то такий ресурс обмежує обсяг випуску або реалізації і збільшення кількості цього ресурсу на одиницю приведе до зростання прибутку на *Yi.* Чим більше *Yi*, тим сильніше дефіцит цього ресурсу позначається на прибутку підприємства, а значить, тим більшу увагу заслуговує цей ресурс.

Такі критерії можна використовувати тільки в тому випадку, якщо виробництво підприємства не вимагає від нього розширення

виробничих потужностей. Крім того, необхідно враховувати якість продукції, взаємини з постачальниками тощо.

Якщо є велика кількість вузьких місць, рішення можна отримати лише при використанні апарату лінійного програмування. Критерії вибору між власним виробництвом і закупівлею на стороні подані в табл.10.3.

Таблиця 10.3

Критерії вибору між власним виробництвом і закупівлею на стороні

Завантаження потужностей і використання ресурсів	**Критерій прийняття рішень**	**Модель прийняття рішень**
Без вузьких місць (недовантаження)	Змінна собівартість плюс додаткові постійні і змінні (тобто релевантні) витрати	$K_{pe}+\Delta K_{pe}+\frac{\Delta K_{fe}T_e}{X_e}\neq K_{pf}$
Одне вузьке місце (повне завантаження)	Релевантні для прийняття рішення витрати на одиницю продукції + Упущений маржинальний прибуток від виключених з програми продуктів (послуг)	$K_{pe}+K_{pe}+\frac{\Delta K_{Fe}T_e}{X_e}+\frac{P_l-K_j}{X_e}t_{Ee}\neq K_{pf}$
Безліч вузьких місць (повне завантаження)	Упущена вигода	$D=\sum_{j-1}^{n}\left(P_j-K_n\right)x_j\rightarrow\max$ $T_i\geq\sum_{j=1}^{n}t_{ij}x_j,\left(i=1,...,n\right)$ $X_j\geq 0,\left(j=1,...,n\right)$
Примітка: *kpe* – змінні витрати на одиницю продукції при власному виробництві; ΔKpe – приріст змінних витрат, що виникає у випадку, якщо для самостійного виробництва товарів або послуг необхідної якості потрібно змінити існуючий технологічний процес; KFe – додаткові постійні витрати при самостійному виробництві (на місяць);		

Ti – час (місяць), протягом якого виникають додаткові постійні витрати;
Хе – необхідна кількість виробів (послуг);
Kpf– змінні витрати на придбання одиниці товарів (послуг) на стороні;
Pj – ціна продукції виду *J,* виключеної з виробничої програми;
Kpj – змінні витрати на виробництво продукції;
tij – споживання вузького місця на одиницю виключеного продукту *j-го* виду;
tEj – споживання вузького місця на одиницю власного виробництва;
D – загальний маржинальний прибуток (сума з усіх видів продукції і послуг);
Xj – запланована кількість продукції виду j (самостійне виробництво розглядається як один вид продукції, а покупка на стороні – як інший);
Tj – обсяг і-го вузького місця, що є в наявності,
tij – потреба у вузькому місці типу і «для виробництва продукції типу j;
Pi – ринкова ціна продукції типу j (для продукції, що самостійно виробляється); якщо продукція не буде реалізована, то ціна приймається рівною нулю;
Ki – змінні витрати на самостійне виробництво продукції виду j або витрати на придбання цієї продукції на стороні.

Вибір критеріїв прийняття рішень залежить від ступеня завантаження виробничих потужностей. Якщо потужності підприємства недовантажені, необхідно порівняти витрати на придбання з додатковими витратами, які виникнуть у результаті самостійного виробництва. Якщо в результаті власного виробництва виникає одне вузьке місце, до витрат необхідно додати упущену вигоду – маржинальний прибуток, від якого доводиться відмовитися через виникнення вузького місця.

10.4. Критерії прийняття рішень у процесі ціноутворення

У ринкових умовах ціна на продукцію встановлюється залежно від попиту і пропозиції: через тиск з боку конкурентів часто підприємство не в силах диктувати свої умови покупцеві. Тому підприємство повинне знати, яка мінімальна ціна, за якою воно ще може дозволити собі виробляти і продавати відповідну продукцію.

Нижня межа ціни залежить від таких чинників: виду угоди (традиційний асортимент або додатковий контракт); завантаження потужностей (недовантаження, повне завантаження, наявність вузьких місць).

Для традиційного асортименту ціна встановлюється на основі змінних витрат. Ціна на будь-який вид продукції не повинна бути нижчою змінних витрат на його виробництво. Крім того, отриманий маржинальний прибуток (з усіх видів продукції) не повинен бути меншим постійних витрат. Таким чином, у підприємства з'являється можливість використовувати гнучку цінову політику, що враховує зміни ринкової ситуації: зниження цін на одні види продукції може компенсуватися підвищенням цін на інші.

Для додаткових контрактів, тобто одноразових контрактів на постачання продукції, не передбачених планом, основа для встановлення ціни – змінні витрати. Оскільки ціна реалізації за контрактами, передбачених виробничою програмою, вже покриває постійні витрати, додаткові контракти навіть при нижчій ціні можуть вносити свою частину до підвищення прибутковості підприємства. Тут необхідно перевірити, наскільки сильний взаємозв'язок між додатковим контрактом і традиційною продукцією фірми (тобто, чи не вплине зниження цін на додаткові контракти на загальний рівень цін на ринку).

Ціна додаткових контрактів залежить від завантаження виробничих потужностей. У разі недовантаження потужностей межа ціни може бути визначена на рівні планових змінних витрат на одиницю продукції, що реалізовується за контрактом. Слід врахувати, що змінні витрати на виконання додаткового контракту можуть відрізнятися від звичайного рівня: наприклад, за рахунок необхідності оплати понаднормових, покупки матеріалів за цінами, що перевищують звичайні та ін., що також впливає на нижню межу ціни. Крім того, додаткові контракти можуть призвести до приросту постійних витрат (наприклад, витрати на додаткові складські приміщення), що також впливає на нижню межу ціни. Якщо при цьому вдається отримати велику виручку, то додатковий контракт принесе додатковий прибуток.

Якщо додатковий контракт веде до появи вузького місця, то додатково вироблена продукція витісняє з виробничої програми вироблені раніше продукти. Тим самим підприємство втрачає частину маржинального прибутку, що збільшує нижню межу ціни: підприємству необхідно покрити не тільки постійні витрати, але й

упущену вигоду. За наявності декількох вузьких місць завдання вирішується за допомогою апарату лінійного програмування.

Сьогодні більшості підприємствам доводиться діяти в умовах олігополістичного ринку, тобто ринку, що складається з невеликої кількості продавців, які чутливо реагують на політику ціноутворення і маркетингові стратегії конкурентів. У цих умовах не можна сподіватися на те, що підприємство може досягти певного довготривалого результату за рахунок зниження цін. Тому підприємство повинне мати впорядковану методику встановлення початкової ціни на свої товари та розробити систему знижок на них.

У тому випадку, коли як основне завдання ціноутворення визначене завоювання максимальної частки ринку, підприємство прагне встановити мінімальну ціну. Це призведе до короткочасного зниження прибутку, але в тривалому періоді компанія, якій належить найбільша частка ринку, матиме найнижчі витрати (на одиницю продукції) і найвищі довготривалі прибутки. Добитися лідерства на ринку можна не тільки максимальним зниженням цін, але шляхом їх диференціації, тобто встановленням різних цін для різних груп споживачів за допомогою знижок (інші чинники є менш значимими, але їх не треба упускати з виду при розрахунку ціни і знижок на конкретну продукцію).

Виходячи з попиту, розрахункової суми витрат і ціни конкурентів, підприємство може визначити ціну на свою продукцію і розробити систему знижок на неї. Для вирішення проблеми ціноутворення необхідно вибрати методику розрахунку цін, в якій повинні бути враховані, як мінімум, три фактори: собівартість продукції, ціни конкурентів і товарів-замінників, а також наявність у того або іншого товару унікальних переваг. Усі розрахунки повинні проводитися на основі аналізу беззбиткової. Остаточна ціна буде перебувати у межах між низькою ціною, що не зможе забезпечити прибутку, і високою, що буде перешкоджати формування попиту. Мінімально можлива ціна визначається собівартістю продукції і упущеною вигодою, а максимальна – або наявністю певних унікальних переваг у товарі фірми (на ринку немає аналогів), або цінами конкурентів (при ціні вище, ніж у конкурентів, можна втра-

тити клієнтів). Відповідно надаючи знижки на продукцію, підприємство не повинне виходити за межі цього інтервалу. Три основні критерії прийняття рішень щодо призначення ціни в загальному вигляді подано на рис. 10.1.

Необхідно зауважити, що, крім ціни, на обсяги реалізації можуть впливати й інші фактори: продукція не задовольняє споживача за якістю; споживача не задовольняють терміни виконання замовлення; споживач не знає про існування товару підприємства; споживача не влаштовують умови оплати тощо.

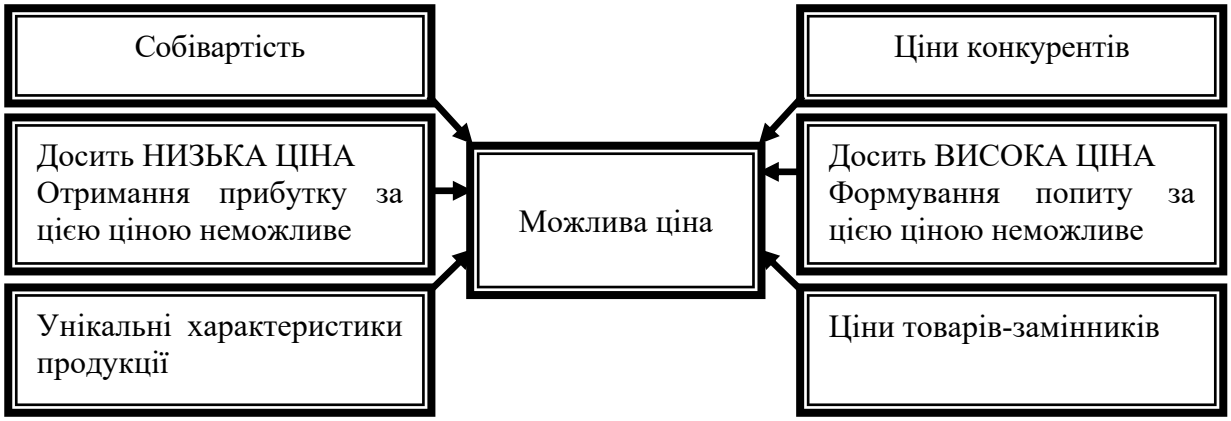


Рис. 10.1. Критерії прийняття рішень щодо ціни

Для того, щоб визначити, чому конкретний потенційний споживач не є нашим клієнтом підприємства, можна використовувати форму, подану в табл. 10.4.

Таблиця 10.4

Аналіз потенційних споживачів продукції підприємства

№ з/п	Вид продукції	Потенційний споживач	Можливий обсяг споживання	Чому не є клієнтом підприємства
1	2	3	4	5

Для ліквідації цих обмежень підприємство повинне здійснити низку заходи:

– аналіз якості продукції шляхом систематизації основних причин виникнення претензій щодо якості з боку споживачів;

– аналіз причин незадовільних термінів виконання замов-

лення і розробка пропозицій щодо забезпечення оптимальних термінів виконання замовлень;

– проведення рекламної кампанії;

– перегляд існуючої системи оплати робіт і послуг.

Таблиця 10.5

Аналіз якості продукції підприємства

№ з/п	Претензія щодо якості		Причини браку	Винуватець	Заходи щодо запобігання браку
1	2		3	4	5

Проведення цих заходів необхідно доручити відповідним відділам і службам підприємства. Розглянемо приклад, де визначимося з базовими цінами на продукцію і знижками на неї.

На першому етапі необхідно визначити, з яких саме міркувань виходити під час визначення базової ціни конкретного виду продукції. Для цього можна використовувати табл. 10.6. Поділ витрат на змінні і постійні дозволяє визначити розмір передоплати за продукцію. Вона може бути рівна змінним витратам, а іншу частину споживач оплачує протягом обумовленого окремо терміну.

Таблиця 10.6

Визначення базових цін на продукцію підприємства, грн.

№ з/п	Найменування продукції	Змінні витрати	Постійні витрати	Повна собівартість	Ціна на сьогодні	Ціни конкурентів	Нова ціна
1	2	3	4	5	6	7	8

Як окремий випадок розглянемо ситуацію, при якій ціни, що діють, не дозволяють привернути увагу споживачів. У цій ситуації,

визначаючи початкову ціну, необхідно орієнтуватися на ціни конкурентів.

Під час вибору базової ціни можна зупинитися на ціні, що діє, і за допомогою системи знижок забезпечити умови для клієнтів, більш вигідні порівняно з конкурентами (це дозволить залишити ціни на продукцію для дрібних споживачів на попередньому рівні і не втратити тим самим частину прибутку, що було б неминучим внаслідок зниження базової ціни).

Для визначення необхідного збільшення обсягу збуту після введення системи знижок можна використовувати табл. 10.7.

Таблиця 10.7

Цільові обсяги випуску після введення системи знижок

№ з/п	Вид продукції	Обсяг випуску до введення знижок	Необхідний обсяг реалізації (точка беззбитковості)	Необхідне збільшення обсягу після введення знижок
1	2	3	4	5

Під час вибору знижок необхідно врахувати такі варіанти:

1) у разі, коли для виконання будь-якого замовлення використовуються стандартні матеріали і немає потреби у проведенні пусконалагоджувальних робіт, знижки на продукцію необхідно встановлювати залежно від обсягу, який окремо взятий споживач купує за календарний місяць (з 1-го по останнє число місяця);

2) при виконанні замовлення, для якого необхідно провести пусконалагоджувальні роботи, знижки на продукцію можна встановлювати як залежно від обсягу споживання за місяць, так і від розміру однієї партії.

При першому варіанті знижок клієнт, придбавши в цьому місяці певний обсяг продукції, отримує знижку залежно від обсягу споживання лише на наступний місяць, і тому він має можливість покупки меншої кількості продукції за низькою ціною. Потім на наступний період він потрапляє в інтервал, де діє більш низька ціна, і навіть якщо він знов збільшить споживання, то знижку отримає лише в наступному місяці. Таким чином, споживач буде прагнути підтримувати обсяг на постійному максимально можливому для себе рівні.

Після того, як розроблена система знижок, тобто визначено, який вид знижки застосовувати до конкретного виду продукції і визначена величина цих знижок, необхідно чітко описати процедуру розрахунку знижок, щоб уникнути помилок і своєчасно ліквідовувати вузькі місця в самій системі знижок.

Для забезпечення швидкого збільшення обсягу реалізації необхідно провести низку заходів, а саме: інформувати клієнтів, зокрема потенційних, про зміну оптових цін і введення системи знижок на продукцію, причому необхідно жорстко поставити умови і терміни виконання цього доручення, оскільки від швидкості його виконання залежить, скільки зрештою підприємство втратить прибутків, якщо обсяг реалізації збільшуватиметься поволі або залишиться на початковому рівні; налагодити облік з продажів щодо кожного споживача і кожного виду продукції окремо; відстежувати зміни цін на сировину і матеріали, щоб своєчасно вносити корективи до оптових цін і в систему знижок на продукцію; створити базу даних потенційних споживачів і конкурентів, налагодити і здійснювати моніторинг ринкової ситуації; провести рекламну кампанію; змінити систему оплати фахівців із збуту; забезпечити своєчасне постачання виробництва сировиною і матеріалами, створити базу даних постачальників сировини і матеріалів тощо.

Одним з основних документів цього процесу є «Форма розрахунку цін на продукцію підприємства» (табл. 10.8).

Таблиця 10.8

Форма розрахунку цін на продукцію підприємства

Клієнт_____

№ з/п	Продукція	Обсяг закупівель у поточному місяці, нат. од.	Обсяг закупівель у поточному місяці, грн	Заборгованість перед підприємством, грн	Ціна на наступний місяць, грн	Прогноз закупівель у наступному місяці нат. од.
1	2	3	4	5	6	7
Примітка: 1. Обсяг закупівель визначається за відвантаженою продукцією. 2. Заборгованістю перед підприємством вважається відвантажена, але не оплачена продукція.						

10.5. Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві

Однією з найбільш гострих проблем, що стоять перед будь-яким виробничим або торговим підприємством, є управління запасами: які запаси необхідні підприємству? Коли слід розміщувати замовлення? Який оптимальний розмір замовлення? Якщо виробництво продукції здійснюється партіями (як часто буває, наприклад, в машинобудуванні, харчовій промисловості, виробництві пакувальних матеріалів, ліків та ін.), то який оптимальний розмір партії?

З одного боку, не маючи достатніх запасів матеріалів, незавершеної і готової продукції, підприємство не зможе нормально працювати: виробництво зупиниться, виконання замовлень покупців буде зірвано. Тому без запасів обійтися неможливо. З іншого – запаси потребують витрат на складування, зберігання. У запасах заморожується капітал підприємства: гроші, вкладені в створення запасів, уже не можна використовувати ні для інвестицій, ні для погашення відсотків за кредитами. Отже, для мінімізації витрат підприємства необхідний аналіз. Для вироблення оптимальної політики управління запасами використовують контролінговий інструментарій аналізу і прийняття рішень, а саме:

1. *Модель управління запасами.* Розглянемо динаміку запасів матеріалів, що купуються у зовнішніх постачальників. Підприємство купує партію матеріалів, витрачає їх, а коли рівень запасів знижується до деякого критичного значення, замовляє нову партію. Через деякий час замовлений матеріал буде отриманий і все починається з початку, тобто процес носить циклічний характер. Графічно динаміку рівня запасів можна представити у вигляді «пилки» (рис. 10.7).

Для спрощення моделі введемо такі вихідні умови:

– темп витрачання матеріалів завжди постійний (отже, рівень запасів знижується одним і тим же темпом);

– відсутність запасів неприпустима;

– розміри замовлень однакові;

– проміжок часу між розміщенням замовлення і надходженням матеріалу на склад заздалегідь точно відомий.

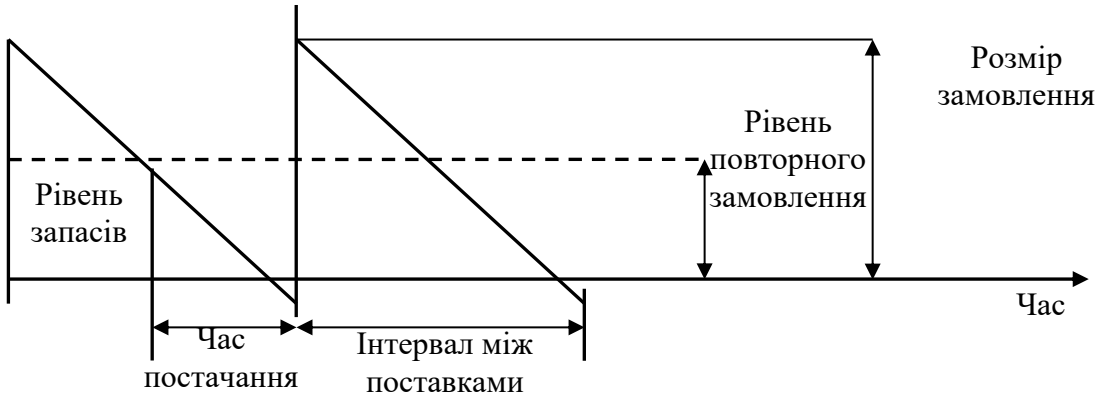


Рис. 10.7. Динаміка рівня запасів матеріальних ресурсів на підприємстві

За таких умов усі «зубці пили» (тобто всі цикли) однакові.

Мета управління запасами – мінімізація загальних витрат підприємства за цей період. Період може бути будь-яким: день, місяць, квартал, рік.

Витрати підприємства складаються з двох складових: витрати на зберігання запасів і витрати на розміщення замовлення.

Витрати на зберігання запасів – це витрати на утримання приміщення, тару, зарплату складського персоналу, а також відсоток на капітал, який заморожений у запасах. Витрати на зберігання розподіляються на змінні, тобто залежні від величини запасу, і постійні, тобто не залежні від величини запасу. Наприклад, витрати на амортизацію будівлі складу – постійні, а відсоток на «заморожений» капітал – змінні. Приймаючи рішення про величину запасів, можемо впливати тільки на змінну частину витрат, тому саме вона для нас у цьому випадку релевантна. Позначимо змінну частину вартості зберігання одиниці матеріалів у запасі протягом деякого періоду часу через Ch.

Витрати на розміщення замовлення – це оплата праці персоналу, що займається закупівлями, та ін. Вони також поділяються на змінні, тобто залежні від кількості замовлень, і постійні, тобто не залежні від кількості замовлень. Релевантними, тобто істотними для прийняття рішень щодо управління запасами, є тільки

змінні витрати – на постійні в цьому випадку вплинути неможливо. Позначимо змінні витрати на розміщення одного замовлення через C_0.

Нехай D – потреба в матеріалах на період, C – ціна одиниці матеріалів, q – розмір одного замовлення. Тоді кількість замовлень за період можна розрахувати, розділивши потребу D на розмір одного замовлення q. Витрати на розміщення замовлень за період дорівнюють змінним витратам на розміщення одно-го замовлення, помноженому на кількість замовлень. Формула розрахунку така:

$$\textit{Витрати на розміщення замовлень} = C_0 \frac{D}{q}.$$

Інша складова загальних витрат підприємства на запаси – витрати на зберігання, їх можна знайти, помноживши середню за період величину запасів на вартість зберігання одиниці запасів протягом періоду. Оскільки припустили, що витрата матеріалів в одиницю часу постійна, тобто рівень запасів змінюється лінійно, середній рівень запасів рівний половині розміру замовлення q:

$$\textit{Середній рівень запасів} = C_h \frac{q}{2}.$$

У більш складних випадках, коли витрата матеріалів в одиницю часу не є постійною, для визначення величини витрат зберігання доведеться застосовувати інтегрування.

Отже, загальна величина витрат за період *(TC)* буде становити:

$$TC = C_0 \frac{D}{q} + C_h \frac{q}{2}.$$

Це основне рівняння моделі управління запасами. На його основі будуються критерії прийняття рішень: про оптимальний розмір замовлення; про рівень повторного замовлення; про оптимальний розмір партії.

Визначення оптимального розміру замовлення. Для визначення оптимального розміру замовлення необхідно знайти таке значення розміру замовлення *q,* при якому загальні витрати мінімальні. Для цього знайдемо похідну функції загальних їх витрат по *q,* прирівняємо її до нуля:

$$\frac{dTC}{dq} = 0;$$

$$\frac{dTC}{dq} = -C_0 \frac{D}{q^2} + \frac{Ch}{2} = 0;$$

$$\frac{C_{0D}}{q^2} = \frac{Ch}{2}$$

Звідки:

$$q^2 = \frac{2C^0 D}{Ch};\ q = \sqrt{\frac{2C_0 D}{Ch}}.$$

Отже, знайдене значення q – розмір замовлення, при якому функція загальних витрат підприємства досягає екстремуму. Залишається перевірити, що перед нами: максимум чи мінімум. Для цього перевіримо знак другої похідної:

$$\frac{d^2 TC}{dq^2} = 2C_0 \frac{D}{q^3} > 0,$$

оскільки праворуч стоїть добуток позитивних чисел. Отже, перед нами шуканий мінімум функції загальних витрат, який визначаємо.

Аналіз можна провести і в графічній формі. Витрати на розміщення замовлення обернено пропорційні розміру замовлення, їх графік є гіперболою. Витрати на зберігання лінійно залежать від розміру замовлення: їх графік – пряма, що проходить через точку початку координат. При великому розмірі замовлення більш вагомою компонентою сумарних витрат стають витрати на зберігання, а при малому розмірі замовлення – витрати на розміщення замовлення. У області, близькій до оптимуму, вплив обох складових однаковий.

Можна показати, що при оптимальному розмірі замовлення витрати на зберігання рівні витратам на розміщення замовлення (підставивши у формулу *TC* знайдене значення оптимального розміру замовлення). На практиці так можна перевірити правильність знайденого рішення. Оскільки чутливість сумарних витрат до зміни розміру замовлення поблизу крапки оптимуму невелика, на практиці розмір замовлення зазвичай округляють у більшу або

меншу сторону (наприклад, якщо розрахунки показують, що оптимальний розмір замовлення – 196,4 кг, то на практиці розмір замовлення може виявитися рівним 200 кг).

Не слід думати, ніби можна раз і назавжди визначити оптимальний розмір замовлення: витрати на зберігання і витрати на розміщення замовлення змінюються в часі. Тому необхідно пам'ятати:

– при збільшенні витрат на зберігання оптимальний розмір замовлення зменшується, при зменшенні – збільшується;

– при збільшенні витрат на розміщення замовлення оптимальний розмір замовлення збільшується, при зменшенні – зменшується;

– якщо змінюються як витрати на зберігання, так і витрати на розміщення замовлення, необхідний додатковий аналіз, щоб визначити, який фактор впливає сильніше;

– для своєчасного коригування оптимального розміру замовлення необхідно проводити моніторинг усіх перерахованих факторів у системі контролінгу.

Визначення рівня та інтервалу повторного замовлення. З'ясуємо час, коли слід розміщувати нове замовлення на матеріали. Час, необхідний на доставку замовлення, позначимо *t.* Оскільки темп витрачання матеріалу постійний, а відсутність матеріалу неприпустима, нове замовлення слід розмістити, коли рівень запасів досягне критичної відмітки, що визначається як *L/D.* Тоді нове замовлення надійде на склад саме в той момент, коли рівень запасів стане нульовим.

Як вже розрахували, протягом усього планованого періоду буде потрібно розмістити *D/q* замовлень. Інтервали часу між замовленнями однакові. Тому час повторного замовлення дорівнює *q/D.*

Прийняття рішень в умовах існування оптових знижок. У реальності часто застосовуються знижки на обсяг замовлення (оптові знижки): чим більше розмір замовлення, тим меншу ціну доведеться сплатити за кожну одиницю. У такому випадку для того, щоб визначити оптимальний розмір замовлення, необхідно включити такі знижки в базову модель. Загальна величина витрат на матеріали включає вартість самих матеріалів, вартість зберігання запасів і вартість розміщення замовлень:

$$TC = C_0 \frac{D}{q} + Ch\frac{q}{2} + CD,$$

де С – вихідна ціна одиниці матеріалу.

Якщо ціна одиниці матеріалу не залежить від розміру замовлення (тобто знижок немає), включення у формулу вартості самих матеріалів не вплине на оптимальний розмір замовлення, а крива сумарних витрат зміститься вгору на постійну величину. Якщо ж постачальник надає оптові знижки, ціна одиниці матеріалу залежатиме від розміру замовлення, а у функції сумарних витрат з'являться точки розриву.

Паралельні криві витрат (по одній на кожен рівень цін) подані на рис.10.2. У точках, що відповідають мінімальному розміру замовлення, для якого надається знижка, величина витрат переміщується з однієї кривої на іншу.

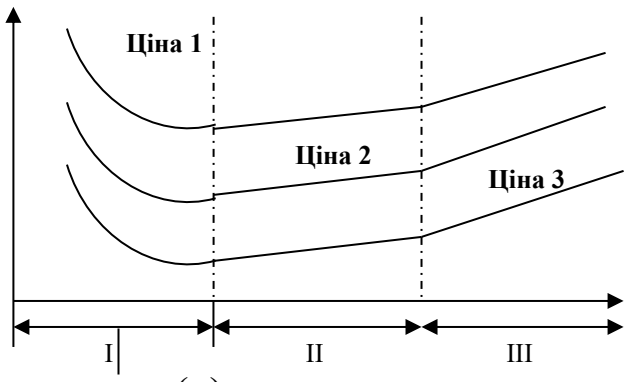


Рис. 10.2. Функція загальної вартості запасів за різних умов надання оптових знижок: I – знижка не надається; II – знижка 1; III – знижка 2

З рис. 10.2 видно, що оптимальне значення розміру партії може знаходитися або в мінімальній точці однієї з кривих, або в одній з точок розриву, тому в умовах надання оптових знижок послідовність аналізу наступна:

1. Визначити оптимальний розмір замовлення для кожного рівня цін q_{oi}, де i – індекс відповідної кривої.

2. Перевірити, чи потрапляють знайдені значення q_{oi} в область відповідного розміру знижки, тобто в область, де витрати

описуються кривою з індексом *i*.

3. Якщо деякий розмір замовлення doi потрапляє в область з розміру знижки (рис. 10.2, область I), то він є якнайкращим для такого рівня цін, якщо ж не потрапляє, то найкращим для такого рівня цін буде розмір замовлення, що відповідає точці розриву, – q_{li}. *Отже*, якщо позначити оптимальне значення розміру замовлення в області I як q^*, *то:*

$$q_i^* = q_{oi} \text{ при } q \in 1$$

$$q_i^* = q_{1i} \text{ при } q \notin 1$$

4. Розрахувати сумарні витрати на матеріали для кожного *q*i*. Оптимальним буде такий розмір замовлення *q',* при якому сумарні витрати мінімальні.

2. Модель управління запасами при допустимому дефіциті. Якщо витрати зберігання запасів вищі, ніж втрати, викликані тимчасовою відсутністю запасів, то відсутність запасів на складі протягом деякого невеликого проміжку часу може бути цілком допустимою. Тоді основну модель управління запасами необхідно перетворити з урахуванням допустимого рівня дефіциту. Тут можливі два варіанти розвитку подій:

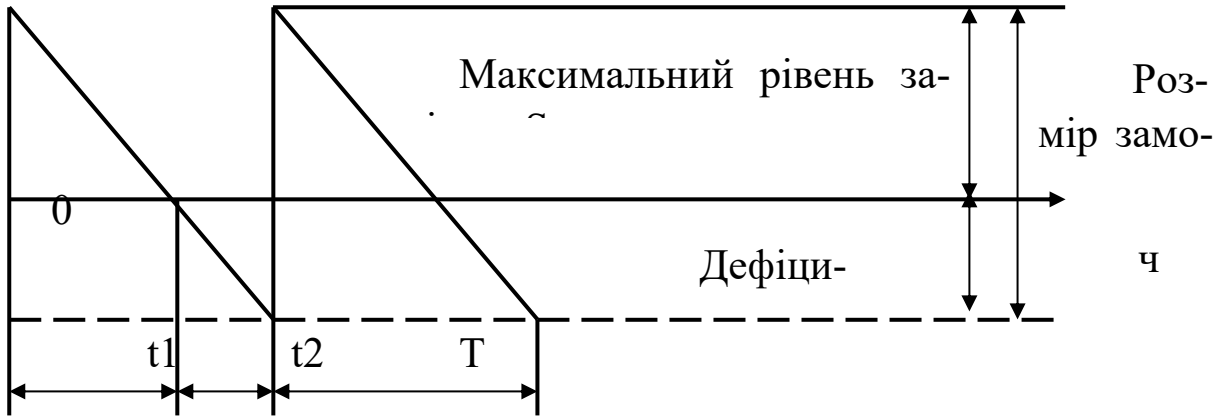
– попит, що виник у період відсутності запасів, відкладається аж до моменту, коли запаси на складі з'являться;

– у період відсутності запасів на складі попит на них залишається незадоволеним.

У першому випадку максимальний розмір запасу на складі менший від розміру замовлення на величину попиту, що виник за відсутності запасів, а в другому – максимальний запас дорівнює розміру замовлення.

Графік рівня запасів для першої ситуації подано на рис.10.3.

Критерієм прийняття рішення про розмір замовлення, максимальному рівню дефіциту в подібній ситуації, також є мінімізація сумарних витрат підприємства. Рівняння сумарних витрат на запаси в ситуації можливого дефіциту доведеться модифікувати, включивши в нього вартість відсутності запасів.



T = t1 + t2 – цикл запасу; t1, t2 – періоди часу, коли на складі є запаси і коли запас відсутній; s – дефіцит

Рис. 10.3. Рівень запасів *q*

Якщо позначити вартість відсутності одиниці запасу *Cb,* то формула буде така:

$$TC = C_0 D/q + C_h q_{cp} + C_b S_{cp},$$

де qcp – середній розмір запасу;

Scp – середній розмір дефіциту. За період, поки запас на складі є (t1), середній рівень запасу становить: *(q-s)/2.* Таким чином, за весь цикл середній розмір запасу становитиме:

$$q_{cp} = (q - S)t_1/(2T).$$

Тоді величину витрачання запасів за період *t1* (тобто D*)* можна обчислити за формулою:

$$D=(q-S)/t1$$

Тому $t1 = (q - s)/D$; $T- q/D$.

Шляхом підстановки значень *t1* і *T* у формулу середнього рівня запасів отримуємо:

$$\frac{(q-S)\cdot(q-s)/D}{2q/D} = \frac{(q-s)^2}{2q}.$$

Аналогічно можна знайти середній рівень дефіциту. Протягом часу t_2 середній розмір дефіциту становитиме S/2, отже, середній дефіцит за весь цикл T буде:

$$S \cdot t_2/(2T),$$

$$D=S/t_2,$$

$$t_2=S/D,$$

$$S_{cp} = \frac{S \cdot S/D}{2 \cdot q/D} = \frac{S^2}{2q}$$

Отримавши вирази для середнього дефіциту і середнього рівня запасів, можна написати рівняння сумарних витрат:

$$TC = \frac{C_0 D}{q} + C_h \frac{(q-S)^2}{2q} + C_6 \frac{S^2}{2q}.$$

Зазначимо, що сумарні витрати є функцією двох незалежних змінних: дефіциту *s* і розміру замовлення *q.* Тому для визначення оптимального розміру замовлення *q* і оптимальної величини дефіциту *s* необхідно взяти дві окремі похідні: по *q* і по *s* і знайти такі *q* і *s,* при яких відповідні окремі похідні рівні нулю.

Оптимальний розмір замовлення в цьому випадку рівний

$$q^2 = \frac{2C_0 D}{C_h} \cdot \frac{C_h + C_6}{C_6}.$$

Таким чином, оптимальний розмір замовлення в умовах допустимого дефіциту пропорційний оптимальному розміру замовлення за відсутності дефіциту, а коефіцієнт пропорційності залежить від витрат зберігання і втрат, викликаних дефіцитом запасів:

$$q^2 = \left(q^*\right)^2 \cdot \frac{C_h + C_6}{C_6}.$$

де *q** – оптимальний розмір замовлення у разі неприпустимості дефіциту.

Оптимальний розмір дефіциту буде становити:

$$S = \frac{qC_h}{C_h + C_6}.$$

Отже, оптимальний розмір дефіциту залежить від розміру замовлення. Тому формулу можна перетворити, підставивши в неї значення *q.* Отримаємо:

$$S^2 + \frac{2C_0 D}{C_6} \cdot \frac{C_h}{C_6 + C_h}.$$

Повернемося до аналізу ситуації, в якій попит, пропонований на запаси в період дефіциту, не задовольняється взагалі. Відмінність її від попередньої ситуації в тому, що максимальний рівень запасу рівний розміру замовлення q. У рівнянні сумарних витрат, отриманому нами для попередньої ситуації, замінимо *q* на *(q + s):*

$$TC = C_0 \frac{D}{q+s} + C_h \frac{q^2}{2(q+s)} + C_b \frac{s^2}{2(q+s)}$$

Оптимальні значення q і s, як і у попередньому випадку, можна знайти, прирівнявши до нуля окремі похідні. Отримаємо такий оптимальний розмір замовлення:

$$q^2 = \frac{2C_0 D}{q} \cdot \frac{C_h + C_6}{C_6} = q^2 * \frac{C_h + C_6}{C_6}$$

Оптимальний максимальний дефіцит становить:

$$S^2 = \frac{2C_0 D}{C_6} \cdot \frac{C_h}{C_6 + C_h}$$

Резервний запас. Представлена вище модель управління запасами заснована на ряді спрощених припущень, зокрема, про те, що час постачання заздалегідь точно відомий і витрачання запасів в одиницю часу завжди однакова. Проте на практиці ці припущення майже ніколи не виконуються: часті зриви постачань, витрачання запасів коливається залежно від випадкових чинників. Тому виникає необхідність у формуванні резервного запасу на випадок подібних «очікуваних несподіванок». Таким чином, в умовах невизначеності рівень повторного замовлення перевищує рівень повторного замовлення в умовах визначеності на величину, рівну резервному запасу.

Резервний запас не тільки допомагає підприємству застраховатися від недостачі ресурсів, але і збільшує витрати на зберігання. Критерієм прийняття рішень у такій ситуації знову буде мінімізація сумарних витрат.

У цьому випадку релевантними (значущими) будуть дві групи витрат: витрати, викликані недостачею запасів; витрати на зберігання резервного запасу.

Витрати на зберігання резервного запасу становлять $C^h, R,$ де R – розмір резервного запасу, C^h – витрати на зберігання одиниці запасів.

Втрати, викликані нестачею запасів, визначаються специфікою конкретного підприємства, зокрема, вони мають такі складові:

– втраченого маржинального прибутку від реалізації продукції, яку не вдалося виготовити і реалізувати внаслідок відсутності відповідних матеріалів;

– додаткових витрат на вимушене термінове придбання або самостійне виготовлення матеріалів;

– маржинального прибутку, який буде втрачено через зменшення частки ринку (відсутність потрібної продукції на складі приведе до того, що покупці віддадуть перевагу продукції конкурента);

– витрат на зупинку і повторний запуск виробничого процесу та ін.

Для визначення очікуваних втрат необхідно знати імовірнісний розподіл втрат, який залежить від імовірнісного розподілу двох випадкових величин: питомих витрат матеріалу в одиницю часу і часу постачання.

Щоб знайти величину резервного запасу, необхідно визначити вірогідність відсутності запасів на складі, яку можна вважати прийнятною, тобто вибрати рівень обслуговування. Наприклад, якщо допустима вірогідність відсутності запасів становить 5 %, то рівень обслуговування – 95 %. Рівень обслуговування визначається виходячи із значимості втрат фірми у випадку відсутності запасів: чим більш значні втрати, тим більшим повинен бути рівень обслуговування. Резервний запас визначають так, щоб вірогідність наявності запасів на складі була більша ніж вибраний рівень обслуговування.

Подані вище критерії прийняття рішень вимагають використання потужного математичного апарату. Останнім часом широкого поширення набуло застосування методів лінійного програмування.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність запрограмованих і незапрограмованих управлінських рішень?

2. Охарактеризувати класифікацію підходів щодо прийняття управлінських рішень.

3. Охарактеризувати фактори зовнішнього середовища, що визначають прийняття управлінських рішень.

4. Охарактеризувати фактори, пов'язані з особливостями управлінського завдання, що визначають прийняття управлінських рішень.

5. Охарактеризувати фактори, пов'язані з особливостями підприємства і керівника, що визначають прийняття управлінських рішень.

6. У чому полягає сутність критерію прийняття рішень про обсяг і структуру випуску продукції?

7. У чому полягає сутність критерію прийняття рішень «виробляти або купувати»?

8. У чому полягає сутність критерію прийняття рішень при визначенні нижньої межі ціни продукції?

9. У чому полягає сутність критерію прийняття рішень при ціноутворенні?

10. У чому полягає сутність раціональних і ірраціональних управлінських рішень?

Комплекні практичні завдання

Практичне завдання 10.1. Підприємство кілька років тому закупило сировину на суму 90 тис. грн, але виявилося, що неможливо збути цю сировину в майбутньому, однак на неї надійшов запит від покупця, що придбає 1100 готових виробів із цієї сировини за ціною 250 грн за одиницю.

Додаткові витрати на переробку сировини становлять 200 грн на одиницю. Чи доцільно компанії приймати замовлення?

Практичне завдання 10.2. Програма збуту компанії на поточний рік подана у таблиці:

Показник	Сума
1. Виручка від реалізації, грн (реалізовано 50 тис. шт. за ціною 20 грн)	1000 000
У тому числі змінні витрати, грн/од.	5
2. Торговельні витрати:	240 000
– витрати на рекламу, грн	100 000
– зарплата працівників збуту, грн	80 000
– витрати на відрядження	50 000
– оренда торговельного приміщення	10 000

Керівництво розглядає питання про створення в наступному році нової території збуту. Передбачається збільшити витрати на рекламу на 30 % й ввести у штат додаткову посаду продавця із зарплатою 15 000 грн у рік. Крім того, очікується підвищення витрат на відрядження на 10 % у рік. Обсяг продажу на новій території передбачається 10 000 штук у рік. Чи потрібно компанії створювати новий район для збуту? Рішення вимагає аналізу інкрементних доходів і витрат, які можуть з'явитися в результаті створення нової території збуту.

Практичне завдання 10.3. Марія взяла в оренду магазин, при цьому первісний внесок становив 5000 грн. Крім того, щорічно за оренду будуть виплачуватися 5000 грн. Якщо договір про оренду анулюється, то первісний внесок у сумі 5000 грн губиться. Марія планує використати магазин для продажу одягу й оцінює торгівлю на наступні 12 місяців у такий спосіб:

Показник	Сума
Обсяг продажів без ПДВ, грн	100 000
Собівартість реалізованої продукції, грн	50 000
Заробітна плата, грн	12 000
Оренда й первісний внесок, грн	10 000
Комунальний податок, грн	13 000
Інші витрати, грн	2000

Вона ще не вирішила, продовжувати здійснювати ці плани чи ні. Альтернативою для неї може буди здача в оренду магазин своєму другові за 550 грн/місяць. Яке рішення повинна прийняти Марія?

Практичне завдання 10.4. Видавнича фірма видає навчальну літературу в обсязі 60000 прим. за ціною 140 грн (у тому числі 50 грн – прибуток). Протягом 2–3 місяців продається не більше 50 % виданої літератури. Література, що залишилася, надходить на склад і поступово продається. За збереження літератури виплачується орендна плата за рахунок отриманого кредиту в банку під 30 % у квартал. Менеджер фірми пропонує продаж книг за ціною 70 грн, тобто на 50 % дешевше. Чи варто приймати це рішення?

Практичне завдання 10.5. Підприємство має пакет замовлень на 1000 шт. за ціною 15,0 тис. грн на загальну суму 15 млн грн, що повинно забезпечити йому прибуток у розмірі 3 млн. грн. Собівартість цих 1000 шт. за планом 12,0 млн грн, у тому числі постійні витрати – 6,0 млн грн.

Протягом року фактичний обсяг реалізації продукції значно зменшився й за прогнозами менеджерів буде меншим (див. свій варіант). Щоб уникнути збитків, підприємство погодилося продати «n» виробів (табл.) за ціною $Ц_i$ (табл.). При цьому підприємство повинне додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку продукції 0,5 млн грн. Чи вигідно це підприємству?

Варіанти для виконання задачі

Показники	Варіанти									
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1. Ціна виробу нового замовлення, грн	110	112	114	116	118	120	98	96	100	106
2. Кількість додатково придбаних виробів, шт.	300	308	310	320	315	290	280	270	307	309
3. Додаткові витрати, млн грн	0,51	0,52	0,53	0,54	0,56	0,58	0,6	0,61	0,62	0,63

Практичне завдання 10.6. Одним з напрямів пошуку резервів скорочення витрат на виробництво продукції і збільшення прибутку є вибір і заміна устаткування.

Припустимо, що виконати будь-яку операцію або процес можна одним із трьох варіантів – на верстаті з ручним керуванням, на напівавтоматі та автоматі.

Варіант	Постійні витрати на весь випуск, тис. грн	Змінні витрати на виріб, тис. грн
1	1000	2,0
2	3000	1,0
3	6000	0,2

Необхідно прийняти правильне управлінське рішення стосовно вибору і заміни устаткування.

Практичне завдання 10.7. Важливим джерелом резервів збільшення суми прибутку є оптимізація структури товарної продукції, тобто збільшення частки тих виробів, які приносять більший прибуток підприємству. Однак потрібно мати на увазі, що керівництво ніколи не зведе свою виробничу програму тільки до одного єдиного дохідного виробу або послуги, щоб мінімізувати імовірність банкрутства у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку (таблиця).

Вихідні дані для виконання задачі

Вироби	Відпускна ціна, грн	Змінні витрати на одиницю, грн	Питома вага в % за індивідуальними варіантами									
			0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
A	800	600	50	30	52	32	54	36	38	40	40	40
B	1200	800	30	20	32	18	26	24	22	32	34	36
C	1800	1200	20	40	16	42	20	20	20	10	10	10
D	2000	1200	-	10	-	8	-	20	-	18	-	14
Постійні витрати, тис. грн			1000	1100	1050	950	1200	1150	1160	1170	1180	1190
Виручка від реалізації, млн грн			5,6	5,65	5,7	5,8	5,9	6,0	6,1	6,2	6,3	6,4

Необхідно прийняти правильне управлінське рішення стосовно структури товарної продукції.

Практичне завдання 10.8. Компанія отримує деталі, робить зборку готових виробів, а потім їх продає.

Варіант А. Витрати при цьому становлять:

Витрати	**Варіанти**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Постійні на рік, млн грн	40,0	40,1	40,2	40,3	40,4
Змінні на одиницю, тис. грн	17	16,9	17,1	17,2	16,8

Варіант Б. Компанія за рахунок кредитів купує додаткове устаткування, що дозволяє виконати необхідні технологічні операції у власних приміщеннях. При цьому витрати складуть: постійні – 92,5 млн грн; змінні на одиницю – 10 тис. грн. Максимально можлива виробнича потужність за двома варіантами – 10000 виробів на рік. Ціна реалізації одного виробу – 25 тис. грн.

Необхідно аналітичним способом обґрунтувати варіант технології виробництва для прийняття управлінського рішення. Для вибору варіанта технології аналітичним способом необхідно розрахувати обсяг реалізації, при якому прибуток за двома варіантами буде однаковим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Thomas Reichmann Controlling: Concepts of Management Control, Controllership, and Ratios Springer Berlin Heidelberg, 2012. – 338 p.
2. Birgit Friedl Controlling. – Lucius & Lucius, 2003. – 569 p.
3. R.T. Kendall Controlling the Tongue: Mastering the What, When, and Why of the Words You Speak Paperback / R.T. Kendall //. – July 5. – 2016.
4. Дегтярева О. А. Контролинг: учебное пособие / О. А. Дегтярева. – Одесса: Пальмира, 2008. – 364 с.
5. Контроллинг в бизнесе: методол. и прак. основы построения контроллинга в организациях. – 2-е изд. / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
6. Кузьмін Олег Євгенович. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Олег Кузьмін, Ольга Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 311 с.
7. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath and Partners: пер с нем. – 2-изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
8. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. / [Ляшенко Г. П., Гаєвська Л. М., Чернова О. В., Піжук О. І.]. – Ірпінь : НУДПСУ, 2009. – 274 с.
9. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. – К. : Центр учб. літ., 2013. – 304 с.
10. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер; под ред и с предисл. В. Б. Ивашкевича; пер. с нем. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304 с.
11. Нивен П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом / П. Нивен. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2003. – 328 с.
12. Попова Л. В. Контроллинг: учеб. пособие / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 192 с.

13. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пособие / С. Н. Петренко. – К.: Ника-Центр; Эльга, 2004. – 328 с.

14. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання] : навчальний посібник / О. І. Піжук. – Ірпінь: Університет УДФСУ, 2018. – 390 с.

15. Рассказова-Николаева Светлана Алексеевна. Директ-костинг. Правдивая себестоимость: изд. 2-е, доп. и перераб. / Светлана Рассказова-Николаева. – М. : Книжный мир, 2009. – 254 с. : табл. – Библиогр. – С. 237–254.

16. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бізнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2002. – 204 с.

17. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 288 с.

18. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 464 с.

19. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти): [монографія] / В. Н. Гладунський. – К. : УБС НБУ 2011. – 207 с.

20. Івахненков Сергій Володимирович. Фінансовий контролінг : методи та інформаційні технології / С. Івахненков, О. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с. : іл., табл., схеми. – Бібліогр. в підрядк. прим.; Бібліогр.: с. 306–319.

21. Максимів Л. І. Роль екоконтролінгу у формуванні систем екологічного менеджменту на промислових підприємствах / Л. І. Максимів, І. В. Юськ // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.5.

22. *Контролінг* в органах державної влади й органах місцевого самоврядування / Л. М. Пісьмаченко. – К. : Вид-во НАДУ при Президентові України, 2008. – 88 с.

23. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2013. – 407 с.

24. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: моногр. / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.

25. Теплякова Т. Ю. Контроллинг : учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. − 143 с.

26. Цигилик І. І. Контролінг: навч. посіб. у схемах і таблицях / І. І. Цигилик. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.

27. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. – К.: центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Навчальне видання

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Піжук Ольга Іванівна,
Бодров Володимир Григорович,
Минчинська Ірина Василівна

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

За загальною редакцією О. І. Піжук

Редактор *Н. І. Грицюк*
О. В. Данильчик

Форматування та
комп'ютерна верстка *Н. М. Шамардак*

Здано до друку 20.05.2019. Формат 60×84/16.
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman».
Друк. арк. 25.4.
Наклад 300 прим. Замовлення № 778.

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
Університету ДФС України
08200, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., Україна

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 5104 від 20.05.2016