

ТЕМА 1. КОНТРОЛІНГ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, ВИДИ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ

1.1. Сутність контролінгу та передмови його виникнення

В умовах ринкової економіки найбільш життєздатним стає підприємство, на якому вдається організувати ефективне його функціонування.

У широкому розумінні управління – це сукупність дій, спрямованих на координацію різноманітних видів діяльності (виробнича, маркетингова, інноваційна, інвестиційна, збутова, фінансова тощо), які здійснює підприємство, для досягнення поставлених цілей.

Практика управління ґрунтується на теорії управління. В теперішній час відбувається розділення теорії управління підприємством на декілька напрямів: виробниче управління, організаційне управління, економічне управління, корпоративне управління.

Єдиним загальним критерієм ефективності різноманітної діяльності підприємства є його економічні результати у формі доходів, витрат і капіталовкладень. Співвідношення цих результатів визначає стан економіки підприємства. Таким чином, вирішальну роль в управлінні підприємством грає економічне управління. В теперішній час достатньо гостро стає питання про підвищення ефективності економічного управління функціонуванням підприємства.

Шляхи досягнення цього різноманітні: поліпшення організаційної структури підприємства і його підсистеми управління, розвиток і впровадження в технологію економічного управління сучасних інформаційних систем, розробка і забезпечення персоналу управління необхідним інструментарієм (типовими методами, моделями, документацією для управління), вдосконалення системи обліку і контролю економічної діяльності, поліпшення підготовки кадрів і ін.

В успішному рішенні задач по цих напрямках першорядне значення має розробка найбільш важливих питань теорії економічного управління підприємством, своєчасне впровадження її методів і принципів в практику управління підприємствами.

На сьогоднішній день однозначного трактування поняття «Економічне управління» немає. Тому далі ми ґрунтуватимемося на понятті, даному Й.Ворст і П.Ревентлоу в їх книзі «Економіка фірми»: «Під економічним управлінням розуміють поточне внутрішньофірмове планування (складання бюджету) і контроль за підсумками господарської діяльності (бюджетний контроль) Економічне управління будується на ряду економічно цілеспрямованих рішень, які у свою чергу спираються на аналіз і розрахунки».

Таким чином, мистецтво економічного управління полягає в умінні передбачати господарська і комерційна ситуації, прийняти заходи по оптимізації співвідношення «витрати – результат» і тим самим забезпечити досягнення поставленої мети і, перш за все, бажаному прибутку. Сучасним механізмом цього мистецтва є *контролінг*. Один з провідних фахівців в області

контролінга Э.Майер визначає контролінг як «керівну концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування».

Виникнення контролінга (як нової концепції управління) пов'язують з бурхливим промисловим ростом, особливо в США, в кінці XIX – початку XX століття, розвитком ринкової економіки (ускладнюється продукція і виробництво, ростуть розміри підприємств, виникають транснаціональні компанії, підвищується динамізм ринку, збільшуються обсяги управлінської інформації і т.п.).

Ускладнення орієнтації підприємства в ринковому середовищі привело не просто до зростання ролі управління, а до якісних змін у всій структурі й методах управління, що вимагає розробки методів виробничого обліку і точнішого фінансового контролю. Ці можливості були надані обчислювальною технікою, що бурхливо розвивалася.

У другій половині XX століття досить швидко відбувається процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в єдину систему отримання, обробки і узагальнення інформації і ухвалення на її основі управлінських рішень, систему, яка управляє підприємством, будучи зорієнтована на досягнення не тільки оперативної (*поточних*) мети у вигляді отримання прибутку того або іншого розміру, але і на глобальні стратегічні цілі: виживання, екологічний нейтралітет, збереження робочих місць і т.п., систему, в якій переважаючим стає не вузьке, конкретне мислення управлінців, а комплексне, системне рішення проблем, що виникають перед підприємством.

Ця система отримала назву «контролінг» (попереджувачий контроль на основі спостереження за змінами об'єкту).

Таким чином, виникнення контролінга обумовлене наступними причинами:

- нестійкістю умов і характеристик зовнішнього середовища;
- зростанням об'єму інформації і значущості інформаційного забезпечення поточних оперативних і стратегічних (перспективних) рішень;
- ускладненням системи управління;
- підвищенням інтернаціоналізації ринкових відносин і підприємницької діяльності;
- потребою практики в комплексній методичній і інструментальній базах для підтримки основних функцій менеджменту;
- посиленням функції координації в процесі підготовки, ухвалення і реалізації підприємницької діяльності.

Контролінг – поняття досить складне. У останньому німецькому виданні «Лексикону економіки підприємства» він визначений як концепція інформації і управління. Якнайповніше система контролінга як система управління вперше була описана і застосована в США. Звідси семантичне значення терміну «контролінг» (від англ. *to control* – управляти) і похідних або пов'язаних з ним понять, наприклад, контроллер – керівник служби контролінга або особа, що виконує ці функції.

Первинне поняття контролінгу об'єднувало сукупність завдань у сфері обліку і фінансів, а контроллер був головним бухгалтером. Потім воно отримало більш ширше тлумачення і стало включати питання фінансового контролю і кращого використання фінансових коштів і джерел. В даний час контролінг можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми, тобто в економічних відносинах, з деякою часткою умовності, як систему управління прибутком підприємства.

В перерішеній час контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки він:

- забезпечує необхідною для ухвалення управлінських рішень інформацією шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами;
- забезпечує ту, що виживає підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління;
- сприяє оптимізації залежності «виручка – витрати – прибуток».

Контролінг не можна плутати з контролем (контроль – перевірка, спостереження з метою перевірки. Контролер – особа, обов'язком якої є контроль, перевірка чого-небудь).

Контроль – важлива функція менеджменту. За своїм змістом контроль є управлінською діяльністю, завданнями якої служать кількісна і якісна оцінка і облік результатів роботи не тільки всієї організації, але і її окремих структурних одиниць. Головні інструменти цієї діяльності – спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз. В процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, оскільки за його даними коректуються раніше ухвалені рішення і плани.

Ефективно поставлений контроль покликаний бути стратегічно спрямованим, своєчасним і достатньо нескладним.

Діяльність будь-якої фірми, підприємства, організації завжди направлена на досягнення конкретної мети. Щоб не збитися з наміченого курсу, необхідний постійний контроль за тим як реалізуються розроблені програми. Рішенню цієї задачі сприяло використання схеми управління, представленої на рис. 1.1. Ця схема, що відображає систему управління процесом формування прибутку на основі контролю, сформувалася ще в кінці XIX ст. (Аніськін).

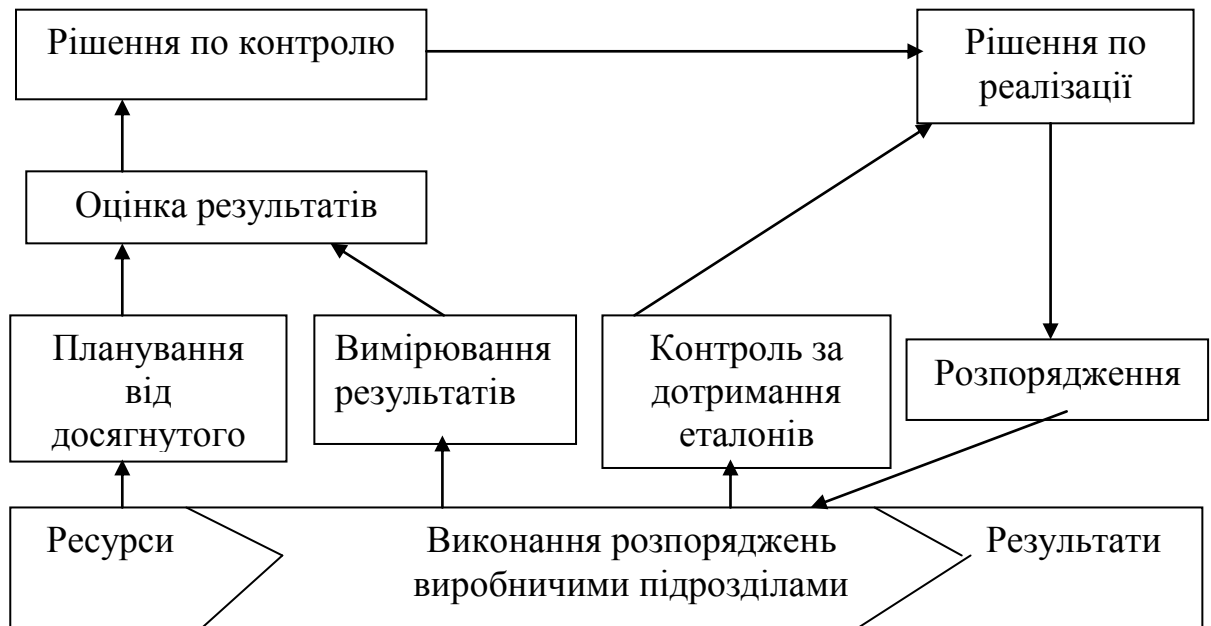


Рис. 1.1. Управління на основі порівняння з минулим

Ця проста система з'явилася свого часу важливим етапом в розвитку формалізованого аспекту управління. Було введено об'єктивне вимірювання ефективності роботи, даний інструмент для визначення характеру і місця наявних слабкостей, а також метод порівняння ефективності роботи різних підрозділів фірми. При цьому управлінські дії зв'язувалися з минулим фірми.

Традиційна система контролю послужила фірмам хорошу службу, коли зміна оточення була ще настільки поступовою, що допускало сповільнені реакції. Із зростанням динамічності ринкових відносин виникла необхідність в тому, щоб засновувати контроль на *майбутніх подіях і діях*. Тому управління на основі традиційного контролю стало гальмувати активне випереджаюче використання майбутніх можливостей.

У випереджаючому (або попереджальному) контролі акцент, який раніше фіксувався на відхиленнях від минулих еталонів, переміщається на вимірювання розриву між нинішніми результатами і цілями, які повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. У реалізації акцент зміщується відповідно з виправлення допущених у минулому помилок на заходи по досягненню майбутньої мети. В основі *контролінга виробництва* – попереджувачий контроль, що дозволяє йому або провести коректування дій, або, якщо оцінка результатів показує, що раніше певна мета нереальна, змінити їх, тобто контролінг дозволяє створити гарантії виконання плану і підвищити ефективність управлінського процесу.

Таким чином, контролінг – це концепція, направлена на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань отримання певних результатів. Контролінг – це система перевірки того, наскільки успішне підприємство просувається до поставленої мети.

Існує достатньо багато визначень поняття контролінг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Трактуювання змісту визначень контролінгу

Джерело	Сутність визначення
1	2
1. Майер Э. Контролінг як система мислення і управління. – М.: Фінанси і статистика, 1993. – С. 88.	... контролінг представляє собою в широкому сенсі систему забезпечення виживаємості підприємства в двох аспектах: краткосроном – оптимізація прибутку, і в довгосроном – збереження і підтримання гармонічних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з оточуючими його сферами: природою, соціальною, господарською
1. Те саме, с. 9.	Під контролінгом слід розуміти керівну концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгосроного існування
2. Те саме, с. 88.	Контролінг представляє собою сукупність методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, об'єднуються на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підпорядковано визначеній цілі.
3. Німецьке видання «Лексикон економіки підприємства».	... Концепція інформації і управління.
4. Манн Р., Майер Э. Контролінг для початківців. М.: Фінанси і статистика, 1992. – С. 8.	... Систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми... як систему управління прибутком підприємства.
5. Те саме, с. 21.	Контролінг – це система регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні цілей підприємства, дозволяючи уникнути несподіванок і своєчасно включити червоний світ, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає прийняття заходів протидії
6. Стратегія і тактика антикризового управління фірмою / Заг. ред. Градова А.П. – СПб: Спеціальна література, 1996. – С. 217.	Контролінг – найновіша концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довгосроного існування на ринку. Контролінг представляє собою... систему забезпечення виживаємості підприємства на етапах стратегічного і тактичного управління.

Продовження табл. 1.1

1	2
8. Анташов В.А., Уварова Г.В. Экономический советник менеджера. – Минск: Финансы, учет, аудит, 1996. – С. 93.	Контроллинг рассматривается... как определенная концепция руководства предприятием, ориентированная на его долговременное и эффективное функционирование в постоянно меняющихся хозяйственных условиях.
9. Контроллинг как инструмент управления предприятием /Общ. ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – С.6	Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Узагальнюючи представлені в табл. 1.1 думки фахівців, можна дати наступне визначення суті контролінга: *“Контролінг – управління майбутнім для забезпечення тривалого і ефективного функціонування підприємства і його структурних одиниць”*.

На сучасному етапі розвитку економіки для забезпечення життєдіяльності підприємств необхідною умовою є здібність до перетворень. Тому зараз акцент в управлінні переміщається із завдань контрольного характеру на завдання аналізу, оцінки діяльності, розробки стратегії розвитку, моделювання господарської діяльності, маркетингу. Інструментарій контролінга і надає такі можливості.

Як вже наголошувалося, контролінг є системою забезпечення тієї, що виживає підприємства на етапах оперативного і стратегічного управління. Функціонування цієї системи забезпечується шляхом послідовної реалізації її концепції – концепції інформації і управління (рис. 1.2).

На рис. 1.2 представлена модель контролінга орієнтована на різні функції управління. При цьому процес орієнтації відбувається шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, планування, контролю в єдину систему обробки інформації для ухвалення рішення.



Рис. 1.2. Модель контролінгу – концепція інформації та управління (за Сухарєвою Л.А., Петренко С.Н.)

1.2 Цілі, об'єкти та завдання контролінгу

Як контроль відрізняється від контролінга, так діяльність контролера відрізняється від діяльності контроллера. Контролер обмежується фіксацією явних причин і винних, що допустили виявлені відхилення. Контроллер же:

- 1) намагається виявити явні і неявні причини, що зумовили відхилення;
- 2) здійснює їх аналіз і визначить, як ці причини можуть вплинути на досягнення перспективної мети підприємства;
- 3) які заходи доцільно упровадити, щоб усунути ці відхилення;
- 4) сповістить керівництво про те, які саме відхилення сигналізують про необхідність змін в стратегії фірми.

Таким чином, принципова відмінність контролера від контроллера – перший не бере участь в процесі планування і ухвалення управлінського рішення.

Служба контролінга прагне так управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, щоб по можливості уникнути помилки, відхилення або прорахунку - як в сьогоденні, так і в майбутньому. Звідси витікає основне *призначення контролінга* – попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

Мета контролінга – підтримка ефективного функціонування підприємства, орієнтація управлінської діяльності на максимізацію прибутку і вартості підприємства при мінімізації ризику і збереженні ліквідності (платоспроможності) підприємства.

Об'єктами контролінга є:

- господарські процеси;
- ресурси підприємства;
- показники результативності роботи підприємства;
- фінансова діяльність підприємства.

Основними завданнями контролінга є:

- 1) виявлення проблеми і корегування діяльності підприємства до того, як ці проблеми переростуть в кризу;
- 2) контроль і регулювання;
- 3) інформаційний супровід процесу планування і управління.

Рішення першої задачі пов'язане з:

- визначенням фактичного стану підприємства і його структурних одиниць;
- прогнозуванням стану і поведінки економіки підприємства на заданий майбутній момент часу;
- завчасне визначення місця і причин відхилень значень показників, що характеризують діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних одиниць;
- забезпечення стійкого виробничий-фінансового стану організації при настанні (досягненні) граничних значень показників;
- пошуком слабких і вузьких місць в діяльності підприємства.

Своєчасна адаптація підприємства до мінливих змін зовнішнього середовища зумовила необхідність такого управління їм, при якому основою стратегічних рішень стає вибір поведінки підприємства у нинішній момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Без відповідної координації, контролю і регулювання забезпечити можливість успішної реакції підприємства на зміни, які відбудуться в середовищі, не реально. Це визначає друге завдання контролінга – контроль і регулювання.

Рішення третьої задачі пов'язане з:

- розробкою методик планування;
- представленням інформації для складання планів;
- встановленням допустимих меж відхилень;
- аналізом причин і розробкою пропозицій для зменшення відхилень;
- обліком і контролем витрат і результатів;
- розробкою інструментарію для планування, контролю і ухвалення управлінських рішень;
- стимулюванням планування.

Реалізація всіх трьох завдань робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов, проявляє виникаючі проблеми, готує підприємства до раптових змін в зовнішньому середовищі, покращує координацію дій на підприємстві і тим самим сприяє тривалому і ефективному функціонуванню підприємства і його структурних одиниць.

1.3. Функції та види контролінгу

Як вже наголошувалося, основне призначення служби контролінга – попередження виникнення кризових ситуацій в найближчому і віддаленому майбутньому.

Рішення цієї задачі ґрунтується на виконанні певних функцій контролінга.

У літературі немає однозначного трактування функцій контролінгу. Так, в [1] називаються наступні основні функції контролінга:

- моніторинг стану економіки підприємства;
- сервісна функція (забезпечення аналітичною інформацією для ухвалення управлінських рішень);
- функція, що управляє;
- контроль і аналіз економічності роботи підрозділів;
- розробка методології ухвалення рішень, їх координація, а також контроль сприйняття цієї методології керівництвом.

У [6] як основні функції управління називаються:

- інформаційна;
- обліковий-контрольна;
- аналітична;

- планування;
- коментуюча.

Слід зазначити, що названі функції відрізняються своїми назвами, за змістом же вони достатньо близькі. Це дозволяє представити функціонування контролінга такою схемою (рис. 1.3).

Розглянемо зміст функцій контролінга на основі першого їх переліку.

Моніторинг стану економіки підприємства – контроль рівноваги показників “прибуток – витрати”. Рівновага досягається тим, що через певні проміжки часу задані величини порівнюють з фактичним станом і визначають, чи не потрібне втручання (протидіючі заходи) для досягнення необхідного або бажаного стану, і у разі потреби здійснюють його.

Реалізація цієї функції дозволяє дати ще одне визначення контролінгу – це система регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні мети підприємства і дозволяє уникнути несподіванок і своєчасно прийняти заходи, коли економіці підприємства загрожує небезпека.

Сервісна функція полягає в своєчасному представленні інформації керівництву для ухвалення рішення по коректуванню стратегії. Інформаційне обслуговування контролінга забезпечується за допомогою систем планування, нормування, обліку і контролю, орієнтованих на досягнення мети, кінцевого результату діяльності підприємства. Інформація повинна містити задані (нормативні, планові) і фактичні дані, зокрема про відхилення.

Функція, що управляє, полягає в переоцінці стратегії, коректуванні реалізації цілей і зміні цілей. Здійснюється ця функція з використанням даних аналізу відхилень, ставок покриття, загальних результатів діяльності для ухвалення рішень по управлінню.

Контроль і аналіз економічності роботи підрозділів і підприємства в цілому як функція контролінгу орієнтована на поточні результати діяльності та є системою „раннього виявлення” майбутніх тенденцій у внутрішнього й зовнішнього середовищі, а також прогнозувати кризові ситуації в окремих сферах діяльності або в цілому на підприємстві.

Функції спостереження за правильністю застосування методики, яка сприяє досягненню підприємством прибутку, реалізується таким чином, щоб кожний співробітник зберігав за допомогою відповідних інструментів здатність до самоконтролю.

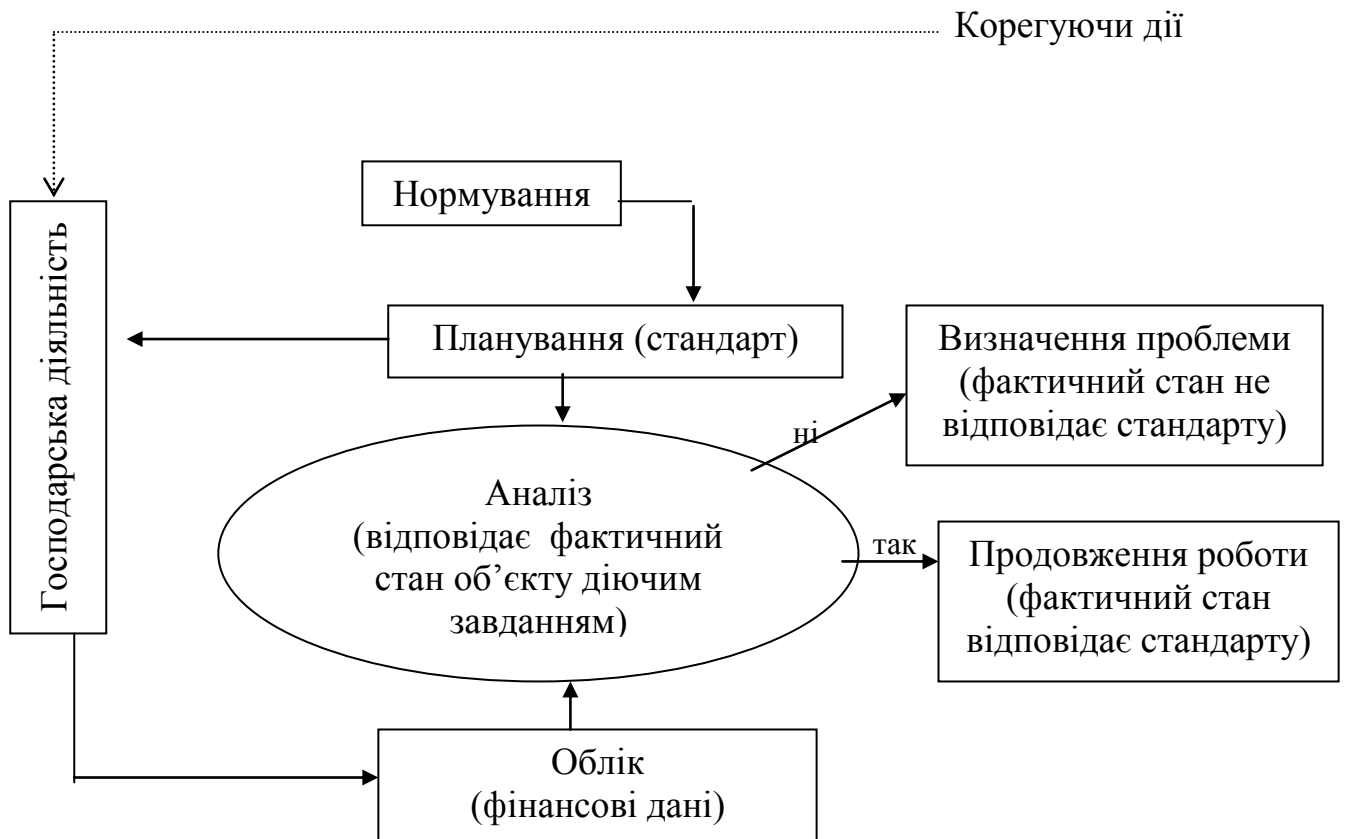


Рис. 1.3. Елементи контролінгу та їх взаємодія

Оскільки сучасний менеджмент поділяє цілі організації (підприємства) на 2 групи – оперативні та стратегічні, то контролінг як система включає до себе 2 основні аспекти – *стратегічний та оперативний*.

Сутністю *оперативного контролінга* є формування засобів і методів ефективного управління поточними цілями організації, які можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність.

Сутністю *стратегічного контролінга* є забезпечення життєздатності підприємства, його орієнтація на потенціал успіху, який може бути визначений як шанси і ризики.

На практиці існує тісний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом. Стратегічним питанням є оперативне втілення або навпаки оперативні проблеми можуть бути не виявлені, якщо не визначене стратегічне питання.

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу представлена в табл. 1.2. Їхній зміст відрізняється за орієнтацією, метою, завданнями.

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу

Ознака	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	В основному внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
Ціль	Забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації та затрат	Забезпечення виживання. Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, спрямованість на потенціал успіху.
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництво при плануванні та розробці бюджетів (поточне та оперативне планування) - Визначення “вузьких” та пошук “слабких” місць для тактичного планування - Визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з встановленими поточними цілями - Порівняння планованих та фактичних показників підконтрольних результатів та затрат з ціллю виявлення причин, винуватці та наслідків відхилень - Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів - Мотивація та створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства - Відповідальність за стратегічне планування - Розробка альтернативних стратегій - Визначення критеріїв зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів - Визначення “вузьких” та пошук “слабких” місць - Визначення основних підконтрольних показників у відповідності з встановленими стратегічними цілями - Порівняння планованих і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень - Аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів - Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)

1.4 Контролінг у системі управління підприємством

В основі розуміння місця контролінгу в управлінні підприємством покладений підхід, оснований на одній з п'яти американських теорій управління – “школі управлінського ухвалення загальної теорії систем”. Її основою є “ієрархія систем і класифікація Боулдінга”.

Особливістю цього підходу є те, що підсистема управління, окрім традиційного її розуміння, повинна сприйматися ще і як процес ухвалення рішень. Тоді інформаційна система управління, одним з блоків якої є контролінг, є підсистемою, обслуговуючою процес ухвалення управлінських рішень.

Тому, як підсистема в управлінні підприємством, роль контролінга полягає в підтримці й наданні допомоги керівникові. А звідси, він разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система управління підприємством (фрагмент)

Як відзначають фахівці, на прикладному рівні доцільно створювати цілісні інформаційно-аналітичні системи, які обслуговують процес ухвалення рішень за цільовим принципом для рішення певної комплексної задачі.

Все це дозволяє представити систему управління за допомогою окремих підсистем, серед яких найцікавіша підсистема, яка обслуговує управлінський процес, - інформаційно-аналітична підсистема управління підприємством (рис. 1.5), в якій формуються дані для ухвалення рішень, пов'язаних з оптимізацією відношення “витрати – прибуток”.



Рис. 1.5. Місце контролінгу у системі управління підприємством [13]

Формування облікової-аналітичної інформації на підприємстві повинне здійснюватися так, щоб були задіяні і враховані всі аспекти фінансово-економічної діяльності. Знаходячись на перетині функцій обліку, контролю, аналізу і планування, контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством. Він синтезує, пов'язує воедино всі названі функції, інтегрує і координує їх, не підміняє собою жодну з функцій управління, а лише переводять управління підприємством на якісно новий рівень (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Управлінська концепція контролінгу [14]

Управління – це сукупність процесів планування, організації, мотивації і контролю, яка необхідна для формулювання і досягнення мети організації.

Служба контролінга покликана сприяти досягненню цієї мети. Але для цього вона повинна бути відповідним чином організована.

У зарубіжній практиці зустрічаються два основні варіанти організації служби контролінга: *централізована і децентралізована*.

За *централізованою* службою контролінга головний контроллер знаходиться в підпорядкуванні голови правління організації або члена правління, відповідальному за сектор “Контролінг і фінанси”, наприклад директорові або керівникові головного відділу. Служба контролінга є самостійним підрозділом з великою кількістю працівників.

Служба контролінга розробляє рекомендації по ухваленню рішень і керує процесом сприйняття цих рекомендацій замовником. У завдання головного контроллера входить узагальнення рекомендацій і встановлення контактів з обличчями, що ухвалюють рішення. Окрім цього, він координує діяльність централізованих служб контролінга в області поточного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції у звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, що ухвалюють управлінські рішення.

У функції контроллера підрозділу включається підготовча робота по розробці планів і контроль за ходом їх виконання, а також контроль економічних результатів діяльності організації.

Децентралізована служба контролінга дозволяє делегувати частину завдань централізованої служби контролінга іншим підрозділам, наприклад структурним підрозділам фірми, філіалам, центрам стратегічного управління, за винятком деяких профільних відділів, які залишаються в підпорядкуванні головного контроллера:

- контроллер по маркетингу;
- контроллер по логістиці;
- контроллер по зовнішньоекономічних зв'язках;
- контроллер по фондах (ресурсам) і надходженнях.

Найбільш відомо наступні чотири варіанти організації децентралізованої служби контролінга (рис. 1.7). У кожному з них служба контролінга представлена як лінійна служба.

Варіант 1. Контроллер за напрямом (наприклад, контроллер в підрозділі продажів) дисциплінарно підпорядкований лінійному керівникові відповідного напрямку, а функціонально – вищестоящому контроллеру (рис. 1.7. а)).

Варіант 2. Зовні схожий на варіант 1, але контроллер напрямку знаходиться в іншій залежності: адміністративно підкоряється контроллеру вищого рівня напрямку, а функціонально – керівникові напрямку відповідного рівня (рис. 1.7. б)).

Варіант 3. Є штабною структурою управління службою контролінга, контроллер знаходиться при керівництві відповідного рівня управління і виконує свої функції за його дорученням (рис. 1.7. в)). Контроллер не ухвалює самостійних рішень, його ради і рекомендації можуть прийматися, але тільки якщо їх підтримує лінійний керівник.

Варіант 4. Контроллер підрозділу орієнтований на спільну роботу з керівником підрозділу. Головному контроллеру він підпорядкований адміністративно і функціонально.

Слід зазначити, що децентралізації властиві певні недоліки, які необхідно враховувати при побудові оргструктури контролінгу.

Принцип “вбудування” служби контролінгу в оргструктуру управління організацією змінюється залежно від ситуації.

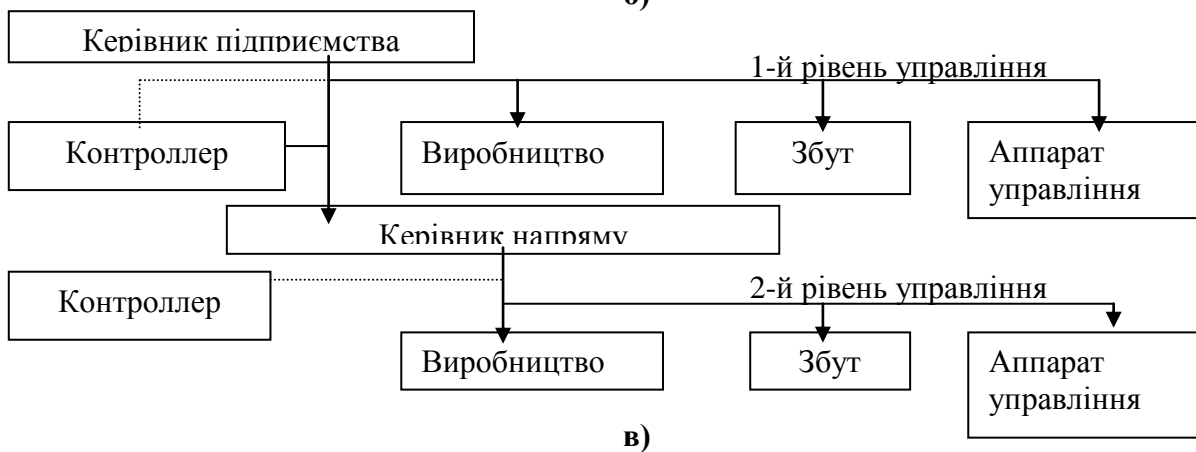
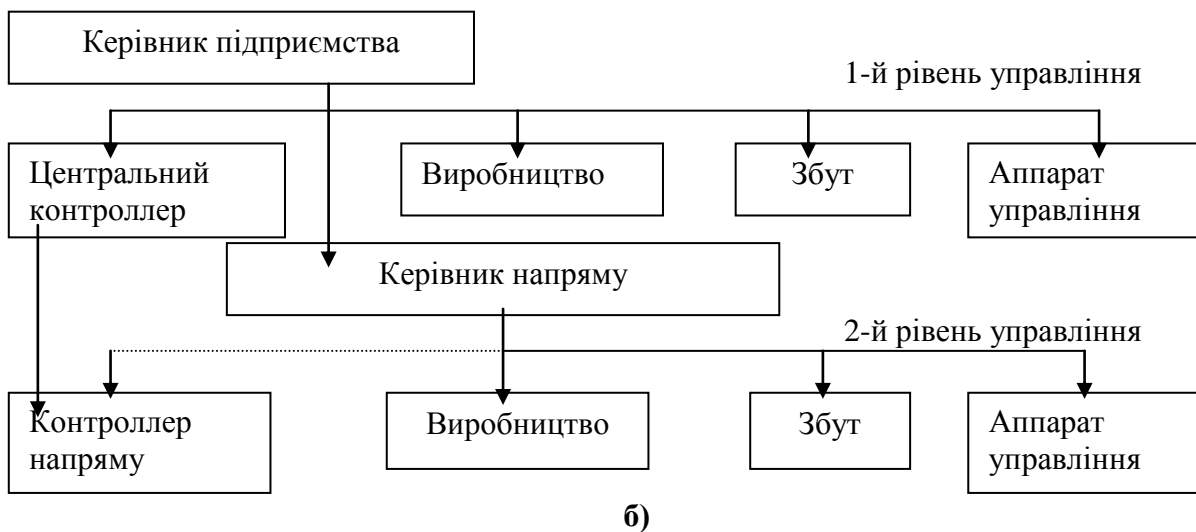
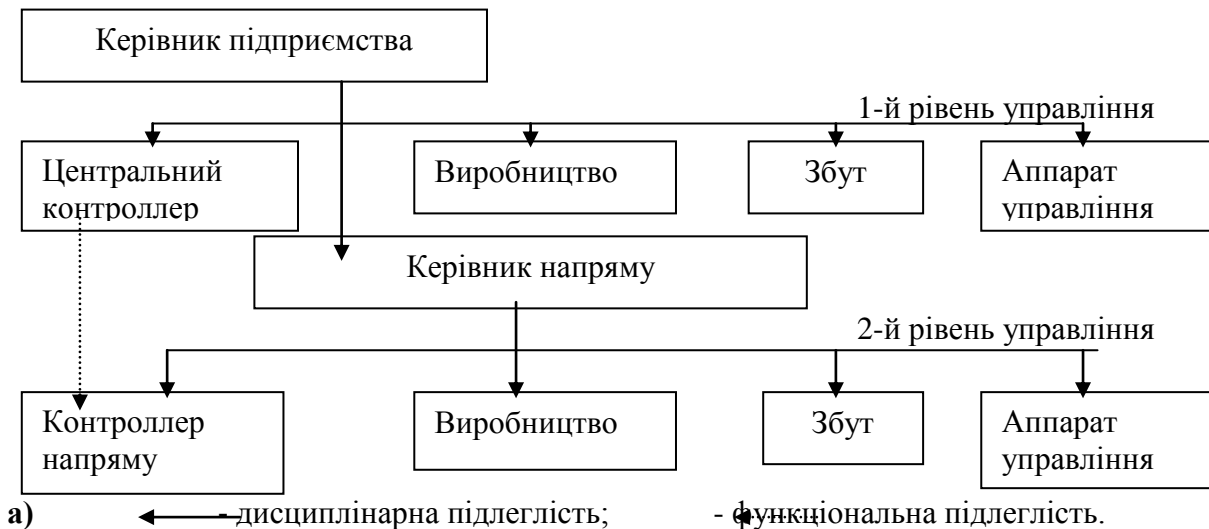


Рис. 1.7. Варіанти оргструктур управління

В українській практиці є такі форми організаційного будування й підпорядкування відділу (служби) контролінгу (рис. 1.8, 1.9).

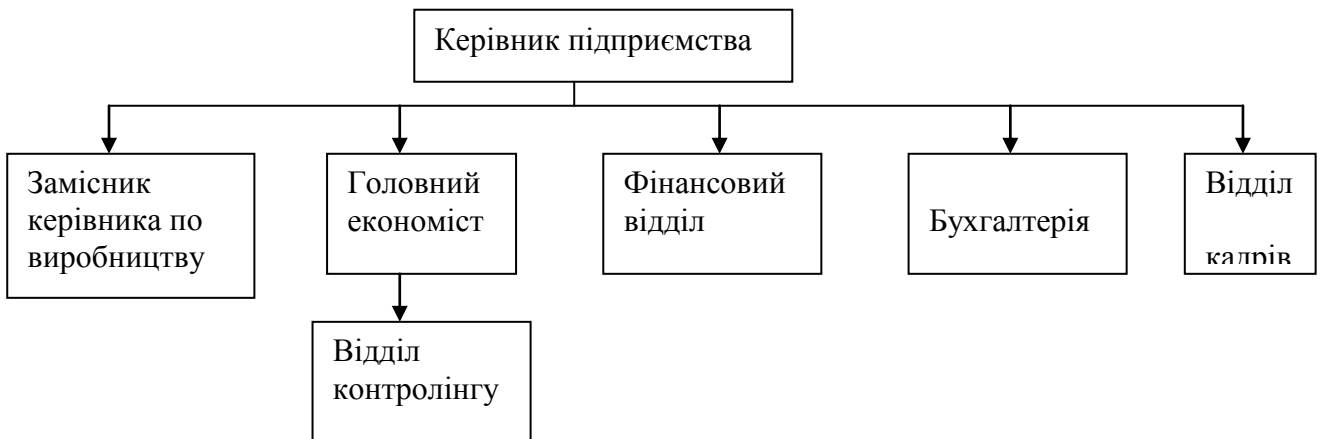


Рис. 1.8. Підпорядкування служби контролінгу головному економісту підприємства

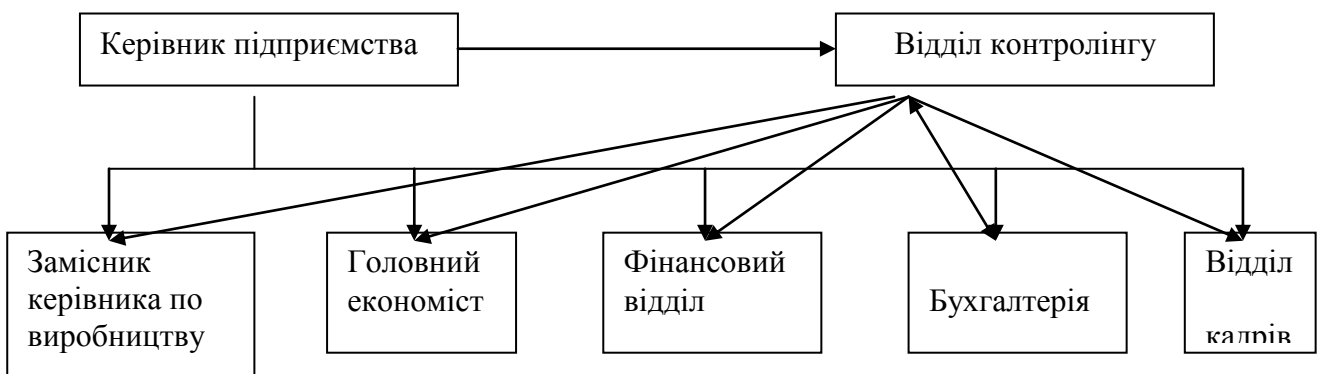


Рис. 1.9. Підпорядкування служби контролінгу безпосередньо керівнику підприємства

Контрольні питання

1. У чому міститься сутнісна характеристика терміну контролінг?
2. Якими причинами обумовлено виникнення і розвиток контролінгу?
3. Поясніть етимологічне значення терміну „контролінг”?
4. Визначить передумови формування та розвитку контролінгу як інформаційної системи?
5. Чи можна ототожнювати поняття „контролінг”, „контроль”, „управлінський облік”?
6. Проаналізуйте визначення терміну „контролінг”, що надані різними дослідниками?
7. Розкрийте сутність поняття „концепція контролінгу”, визначте основні її елементи?
8. Визначте значення контролінгу в управлінні підприємством?

9. У чому полягає основна мета контролінгу?
10. Обґрунтуйте визначення об'єкту контролінга?
11. Розкрийте завдання функціонування контролінгу?
12. Які функції притаманні контролінгу?
13. Розкрийте зміст функцій контролінгу та взаємодії його основних елементів.
14. Назвіть види контролінгу? Охарактеризуйте їх.
15. Дайте порівняльну характеристику оперативного і стратегічного контролінгу.
16. Розкрийте процес інтегрування контролінгу в систему управління підприємством.
17. Визначте місце контролінгу в системі управління підприємством.
18. Визначте принципи організації служби контролінгу?
19. Дайте порівняльну характеристику централізований та децентралізований службі контролінгу на підприємстві.

Тестові завдання до теми 1

1. Контролінг є механізмом _____ управління:
 - а) виробничого;
 - б) корпоративного;
 - в) економічного;
 - г) організаційного.
2. Які причини обумовили виникнення контролінгу:
 - а) ускладнення системи управління;
 - б) підвищення інтернаціоналізації ринкових відносин;
 - в) відокремлення капіталу-власності від капіталу-функції;
 - г) мінливість умов та характеристик зовнішнього середовища;
 - д) розвиток та ускладнення бухгалтерського обліку;
 - е) необхідність більш жорсткого планування результатів діяльності підприємства.
3. Контролінг – це:
 - а) функція управління;
 - б) концепція управління;
 - в) синонім поняття контроль;
 - г) метод управління;
 - д) система методів, що забезпечує оптимальність співвідношення “Обсяги – Витрати”.
4. Основне призначення контролінгу заключається у:
 - а) визначенні фактичного стану підприємства та його структурних підрозділів;
 - б) фіксації причин та винуватих, що допустили відхилення від плану;
 - в) запобіганні виникнення кризових ситуацій для підприємства;
 - г) пошуку слабких та “вузьких” місць на підприємстві.

5. До об'єктів контролінгу відносяться:

- а) господарські процеси;
- б) ресурси підприємства;
- в) управлінські відносини;
- г) показники результативності роботи підприємства;
- д) витрати та центри відповідальності;
- є) технологічні операції.

6. Контролінг як система управління уперше був описаний та застосований у:

- а) Сполучених Штатах Америки;
- б) Великобританії;
- в) Франції;
- г) Німеччині.

7. До функцій контролінгу відносяться:

- а) керівництво підприємством;
- б) планування діяльності підприємства;
- в) моніторинг стану економіки підприємства;
- г) контроль і аналіз економічності роботи підрозділів підприємства;
- в) мотивація управлінського персоналу.

8. Управляюча функція контролінгу полягає у:

- а) контролі рівноваги показників прибуток – витрати;
- б) своєчасном наданні інформації керівництву для прийняття рішень по коригуванню стратегії;
- в) переоцінці стратегії, коригуванню реалізації цілей та зміні цілей;
- г) поточному аналізі та регулюванні плановими та фактичними показниками.

9. Основними видами контролінгу є:

- а) стратегічний;
- б) перспективний;
- в) операційний;
- г) поточний;
- д) оперативний.

10. Контролінг є підсистемою системи:

- а) управління матеріальними ресурсами;
- б) управління людськими ресурсами;
- в) управління процесом прийняття управлінських рішень;
- г) управління соціальною діяльністю підприємства;
- д) управління інноваційною діяльністю підприємства.

11. До задач оперативного контролінгу відносяться;

- а) керівництво при плануванні та розробці бюджетів;
- б) встановлення кількісних та якісних цілей підприємства;

- в) аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів;
- г) аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- д) аналіз внутрішнього середовища підприємства.

12. До задач стратегічного контролінгу відносяться:

- а) забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства;
- б) аналіз економічної ефективності інновацій та інвестицій;
- в) відповідальність за стратегічне планування;
- г) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

13. Поняття “контролінг” походить від:

- а) англійського – to kontrol;
- б) французького – la controlien;
- в) німецького – das controle;
- г) українського – контролювати;
- д) російського – контроль.

14. Де вперше був прийнятий термін “контролінг”:

- а) у Німеччині;
- б) у США;
- в) у Росії;
- г) у Франції;
- д) у Великобританії.

15. В Україні використовують поняття:

- а) як контролінг, так і управлінський облік;
- б) тільки контролінг;
- в) тільки управлінський облік;
- г) не використовують жодного.

16. Основна кінцева ціль більшості комерційних підприємств:

- а) отримання прибутку і досягнення соціальних цілей;
- б) максимальне звільнення від конкурентів;
- в) завоювання визначеної частки ринку;
- г) створення бренду.

17. Контролінг замінює управління підприємством?

- а) ні, він тільки переводить його на якісно новий рівень;
- б) здебільшого так;
- в) безперечно ні;
- г) частково.

18. Основна ціль контролінгу:

- а) орієнтація управлінського процесу на досягнення усіх цілей, заявлених підприємством;

- б) отримання прибутку від використання контролінгу на підприємстві;
- в) забезпечення раціональності управлінського обліку;
- г) контроль за якістю виробленої продукції.

19. Що означає термін “релевантна” інформація?

- а) суттєва, вагома;
- б) невірна, неправдива;
- в) вірна, правдива;
- г) оперативна, поточна.

20. Концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, зумовлює створення загальної ...:

- а) інформаційної системи підприємства;
- б) системи автоматизації звітності;
- в) системи автоматизації управління підприємством;
- г) системи обліку та коректування відхилень.

21. Концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, набула популярності у:

- а) 1979-1980-ті роки;
- б) 1950-1960-ті роки;
- в) 1990-ті роки;
- г) 1980-1990-ті роки.

22. Об'єктом орієнтування стратегічного контролінгу є:

- а) зовнішнє і внутрішнє середовище;
- б) економічна ефективність;
- в) рентабельність діяльності підприємства;
- г) тактичні позиції підприємства.

23. До основних цілей оперативного контролінгу відносять:

- а) забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства;
- б) забезпечення тривалого зростання підприємства;
- в) проведення антикризової політики підприємства;
- г) підтримка потенціалу успіху.

24. До основних цілей стратегічного контролінгу відносять:

- а) аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів;
- б) участь у встановленні якісних та кількісних цілей підприємства;
- в) розробка альтернативних стратегій;
- г) аналіз економічної ефективності.

25. До головних завдань оперативного контролінгу не відносять:

- а) визначення вузьких та пошук слабких місць;
- б) визначення вузьких та пошук слабких місць для стратегічного управління;

- в) керівництво при плануванні та розробці бюджету;
- г) мотивація та створення управлінських рішень для прийняття поточних управлінських рішень.

26. У стратегічному- контролінгу до аналізу внутрішньої середовища відносять:

- а) оцінку територіального розташування;
- б) аналіз ринку технологій;
- в) вивчення соціально-політичної сфери;
- г) аналіз ринку праці.

27. Який елемент не відноситься до структури контролінгу:

- а) грошові потоки;
- б) аналіз;
- в) інформаційні потоки;
- г) моніторинг.

28. Поточний контроль передбачає:

- а) контроль та моніторинг зовнішньої середовища підприємства з метою виявлення “слабких” сигналів;
- б) контроль виконання планів;
- в) контроль цілей;
- г) всі відповіді вірні.

29. Якого виду контролю не існує:

- а) пост прогнозного;
- б) прогнозного;
- в) ретроспективного;
- г) перспективного.

30. Моніторинг – це елемент:

- а) контролінгу;
- б) управлінського обліку;
- в) фінансового обліку;
- г) всі відповіді вірні.

ТЕМА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛІНГУ

2.1. Сутність та класифікація витрат

Розглядаючи контролінг в цілому як систему управління прибутком, не можна забувати про витрати, понесені або плановані в результаті здійснення господарської діяльності підприємства. Одним з основних шляхів забезпечення зростання прибутку є раціональне використання і зниження витрат на виробництво продукції (собівартість). За розміри витрат на підприємстві несуть відповідальність менеджери різних рівнів (центрів відповідальності). Тому *основними об'єктами контролінгу є витрати і центри відповідальності*.

У вітчизняній господарській практиці «витрачання», «затрати», «собівартість» і «витрати» розуміються як синоніми. Проте в теоретичному розумінні між цими поняттями існують певні відмінності. При цьому найбільш узагальнюючим поняттям є «витрати».

Витрати – грошовий вираз суми витрат, які використовуються з певною метою.

Витрати – сума витрат, понесених підприємством у момент придбання товарів або послуг.

Інформація про витрати необхідна для контролю, управління, планування, ціноутворення, ухвалення управлінських рішень. У кожному конкретному випадку потрібний певний обсяг інформації про витрати.

Витрати достатньо різноманітні, тому для управління ними дуже важлива їх класифікація.

Мета класифікації витрат в контролінгу – виділити із загальної сукупності *релевантну* частину (на яку можна вплинути в даний момент). При цьому класифікація витрат повинна бути пов'язана із специфікою конкретних завдань.

Слід зазначити, що основною ознакою класифікації витрат є їх вид. За цією ознакою у вітчизняній господарській практиці витрати групуються за *економічними елементами і статтями калькуляції*.

Відповідно до економічних елементів виділяють: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів і нематеріальних активів, інші витрати.

За статтями калькуляції виділяють: сировина і матеріали за вирахуванням відходів, паливо і електроенергія, основна і додаткова заробітна плата, витрати на утримання і експлуатацію устаткування, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут.

З погляду управлінського аналізу, який здійснюється службою контролінгу, розрізняють витрати для:

- ухвалення рішення і планування;
- здійснення процесу контролю і регулювання.

Для *ухвалення рішення і планування* використовується класифікація витрат за категоріями, яка припускає об'єднання витрат з урахуванням конкретного їх призначення і місця виникнення (рис. 2.1). Основними ознаками цієї класифікації є:

- зв'язок з обсягами виробництва: постійні, змінні (прогресивні, пропорційні, дегресивні), змішані (постійно-змінні);
- спосіб віднесення на собівартість: прямі й непрямі;
- періодичність вкладення: поточні і одноразові;
- відношення до виробничого процесу: основні і накладні (виробничі та невиробничі);
- час обчислення: фактичні й планові;
- відношення до продукту: загальні (сумарні) і на одиницю продукції;
- відношення до періоду: короткострокові і довгострокові.

Змішані (постійно-змінні) витрати – це витрати, які залежать як від часу, так і від обсягів виробництва (діяльності, експлуатації): на ремонт устаткування, електроенергію, складські витрати, на оренду транспортних засобів, комунальні послуги.

Змішані витрати мають постійну і змінну складові, наприклад, витрати на електроенергію: постійна частина – підтримка організації в робочому стані, змінна частина – ростуть обсяги, росте споживання; плата за телефонні послуги: постійна частина – абонплата, змінна – вартість міжміських розмов.

Визначення постійної й змінної складових змішаних витрат є дуже важливим для менеджерів. У зарубіжній практиці для цього використовують три методи:

- крайніх точок;
- візуальної відповідності;
- найменших квадратів.

Витрати по різному реагують на зміну обсягів виробництва. Для характеристики цієї залежності використовується *коефіцієнт реагування* ($K_{реag}$):

$$K_{реag} = \frac{\text{Зміна_витрат, \%}}{\text{Зміна_обсягів_виробництва, \%}}.$$

В залежності від коефіцієнта реагування витрати розподіляються на:

- постійні ($K_{реag} = 0$);
- дегресивні ($0 < K_{реag} < 1$);
- пропорційні ($K_{реag} = 1$);
- прогресивні ($K_{реag} > 1$).

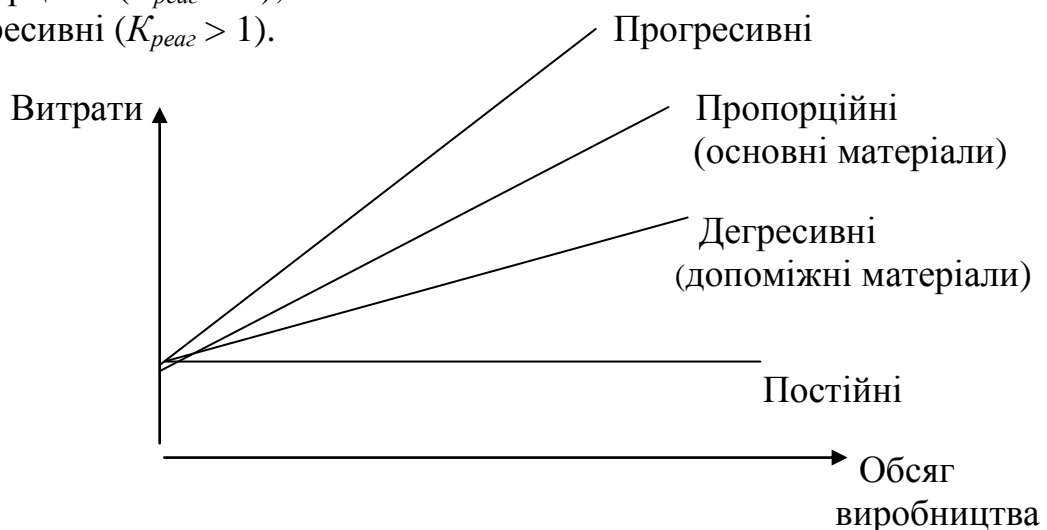




Рис. 2.1. Класифікація затрат за категоріями

Взаємозв'язок різних видів витрат на підприємстві наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Інформаційна модель взаємозв'язку витрат на підприємстві

У сукупності приведені на рис. 2.2 сім категорій витрат складають всі витрати підприємства, класифіковані за ступенем впливу на результати діяльності і очікувану поведінку.

Окрім раніше перерахованих в контролінгу для ухвалення рішення і планування використовуються також такі поняття:

- *беззворотні витрати* – витрати, які виникли в результаті раніше ухваленого рішення і не можуть бути змінені ніяким рішенням в майбутньому (витрати на матеріали, потреба в яких відпала; залишкова вартість раніше купленого устаткування);

- *поставлені витрати (уявні)* – витрати, які не представлятимуть реальних грошових витрат в майбутньому (втрачені можливості, відмова від альтернативного використання);

- *інкрементні* (витрати і доходи) – додаткові, виникають у разі виготовлення будь-якої партії продукції додатково (премія за прискорене виробництво);

- *маржинальні* (витрати і доходи) – теж додаткові, але з розрахунку на одиницю продукції.

Для здійснення контролю і регулювання рівня витрат застосовується наступна класифікація:

- регульовані і нерегульовані;
- ефективні і неефективні;
- в межах норм (кошторису) і відхилень від норм;
- контрольовані і неконтрольовані.

Регульовані – витрати, зареєстровані по центрах відповідальності, величина яких залежить від ступеня їх регулювання з боку даного менеджера.

Нерегульовані – витрати, на які не впливає менеджер даного центру відповідальності (майстер виробничої ділянки не впливає на витрати по оплаті праці співробітників конструкторського відділу).

Ефективні – витрати, в результаті яких отримують доходи від реалізації тих видів продукції, на випуск яких вони були проведені.

Неефективні – витрати непродуктивного характеру, в результаті яких не будуть отримані доходи, оскільки не проведений продукт (втрати від браку, простоїв, псування матеріалів і т.п.).

Ділення витрат за третім принципом призначено для оцінки ефективності та застосовується в поточному обліку в процесі виробництва (планова і фактична собівартість).

До *контрольованих* відносять витрати, які піддаються контролю з боку суб'єктів управління, що працюють в організації (витрата запчастин для ремонту устаткування, що знаходяться у всіх підрозділах підприємства).

Неконтрольовані – витрати, не залежні від діяльності суб'єктів управління (переоцінка основних фондів – підвищення сум амортизаційних відрахувань; зміна цін на паливно-енергетичні ресурси).

Собівартість – поняття, види.

Управління витратами матиме не тільки теоретичне, але і практичне значення, якщо відомо, де виникає відхилення, і хто може вирішити пов'язані з цим проблеми.

У зв'язку з цим необхідне розділення повноважень і відповідальності у сфері керівництва і оперативного управління, що у свою чергу розширює можливості і підвищує ефективність управління.

2.2. Центри відповідальності та центри витрат: поняття, види

Рішення питань розділення повноважень і взаємин між менеджерами різних рівнів пов'язане з формуванням структури підприємства, яка відображає склад і взаємозв'язок його підрозділів. Для забезпечення ефективного управління повноваження і відповідальність повинні бути чітко визначені і закріплені.

У сучасних організаційних структурах підприємств, що особливо застосовують концепцію контролінгу, виділяють *центри відповідальності*.

Центр відповідальності – це підрозділ підприємства, де відповідальною особою (менеджером) контролюється поява витрат, отримання прибутку, використання прибутку, що інвестується.

Вибір способу ділення організації на центри відповідальності визначається специфікою конкретного підприємства.

Центри відповідальності класифікуються за наступними принципами:

- обсяг повноважень і відповідальності (мал. 2.3);
- функції, що виконуються центром (мал. 2.4).

Відповідно до першого принципу розрізняють *центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій, центри виручки*. Ці центри відрізняються своїми функціями.

Центр витрат здійснює тільки контроль витрат.

Центр прибутку – контроль витрат і доходів.

Центр інвестицій – контроль витрат, доходів і капітальних вкладень.

Центр виручки – керівник відповідає тільки за виручку, але не за витрати.

Приклади.

Центр витрат – цех основного виробництва, ремонтний цех, конструкторське бюро.

Центр прибутку – окремо взяте підприємство у складі об'єднання.

Центр інвестицій – новий об'єкт, що будується, у складі об'єднання.

Центр виручки – відділ збуту.

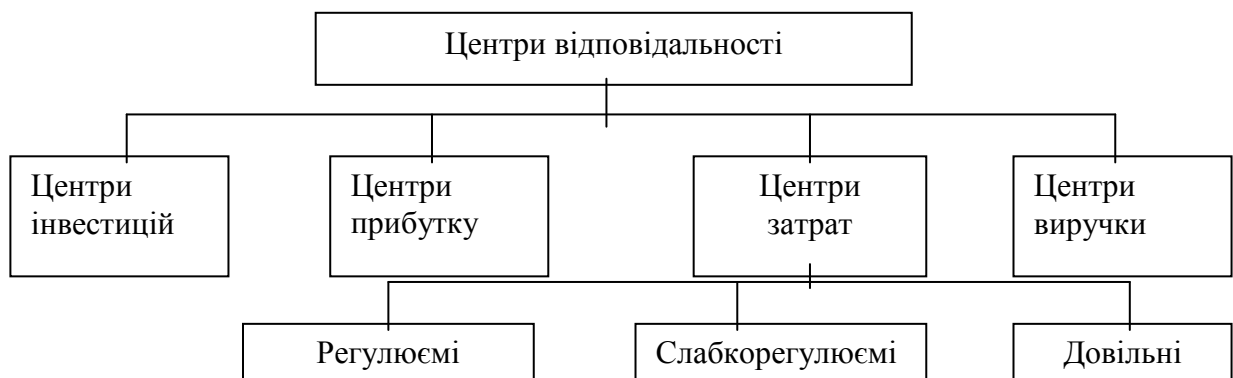


Рис. 2.3. Класифікація центрів відповідальності за принципом повноважень та відповідальності

Відповідно до другого принципу розрізняють:

- основні центри відповідальності;
- допоміжні центри відповідальності.



Рис. 2.4. Класифікація центрів відповідальності за принципом виконуваних ними функцій

Для служби контролінга великий інтерес представляє інформація про витрати. У зв'язку з цією особливою увагою заслуговують центри витрат.

Центр витрат може бути охарактеризований як сфера відповідальності, в розрізі якої бажано збирати дані про витрати.

Центри витрат зазвичай підрозділяються на три групи:

- *виробничі* центри (безпосередньо беруть участь у виготовленні продукції);

- *обслуговуючі* центри – сприяють виробництву, але не займаються безпосередньо виготовленням продукції (склади, енергетичні служби, ремонтна служба, відділ технічного контролю (ОТК), загальноуправлінські служби, бухгалтерія, плановий відділ);

- *центри по допоміжних виробничих операціях* (штамбування, упаковки, внутрізаводського транспортування).

При діленні організації на центри відповідальності необхідно враховувати наступні вимоги:

- у кожному центрі відповідальності повинні бути показник для вимірювання обсягу діяльності і база розподілу витрат;

- на чолі кожного центру відповідальності повинна бути відповідальна особа;

- необхідно чітко визначити сферу повноважень і відповідальності менеджера кожного центру відповідальності;
- ступінь деталізації повинен бути достатнім для аналізу, але не надмірною, щоб ведення обліку не було занадто трудомістким;
- бажано, щоб для будь-якого виду витрат організації існував такий центр витрат, для якого дані витрати є прямими.

Наявність центрів відповідальності і центрів витрат дозволяє службі контролінга виконувати такі функції, як контроль, що управляє, сервісною.

Оскільки за формування витрат відповідає кожен центр відповідальності, то з'являється можливість визначити види інформації по кожному елементу витрат в межах кожної з сфер відповідальності:

- для кожного центру відповідальності визначається *нормативна (планова)* величина витрат;
- по центру відповідальності збираються і узагальнюються *фактичні* відомості про витрати;
- зіставлення планових і фактичних показників дозволяє менеджерів оперативно контролювати і планувати роботу своєї ділянки;
- інформація про результати зіставлення для вищестоящих менеджерів може повною мірою характеризувати роботу даного центру відповідальності.

Для оцінки загальних витрат на одиницю продукції за якийсь період часу необхідно встановити витрати, які відносяться до кожного витратного центру.

Віднесення витрат до кожного витратного центру здійснюється в наступній послідовності:

- 1) визначаються витрати, які відносяться до одного і лише до одного витратного центру;
- 2) визначаються загальні накладні витрати, які відносяться до всіх витратних центрів (оренда приміщення, освітлення, опалювання, страхування будівель і устаткування). Вони розподіляються між центрами пропорційно певній ознаці (базису розподілу, наприклад, орендна плата – пропорційно площі, займаній кожним витратним центром);
- 3) непрямі виробничі витрати (наприклад, зарплата майстра, комірника, змащувальні матеріали) – розподіляються між окремими видами продукції пропорційно базису розподілу;
- 4) витрати центру обслуговування (продаж – доставка) розподіляються між виробами на основі доходу від реалізації кожного виду виробів.

Контрольні питання

1. Що полягає в основі класифікації об'єктів контролінгу?
2. Дайте сутнісну характеристику поняттям: „витрати”, „собівартість”, „затрати”. В чому відмінності?
3. Які суттєві ознаки покладені в основу класифікації витрат?
4. Як групуються витрати відповідно до калькуляційних статей?
5. Назвіть основні елементи витрат?

6. Назвіть основні ознаки за якими відбувається класифікація витрат з метою оптимізації процесу їх планування та прийняття ефективних управлінських рішень?
7. Прокоментуйте інформаційну модель взаємозв'язку витрат на підприємстві.
8. Поясніть залежність витрат від зміни обсягів виробництва продукції.
9. Розкрийте значення виокремлення постійної та змінної частини витрат ?
10. Дайте визначення поняття „центр відповідальності”.
11. У чому полягає сенс для підприємства від формування центрів відповідальності?
12. За якими ознаками класифікують центри відповідальності на підприємстві?
13. Який зв'язок існує між центрами відповідальності та основними економічними показниками діяльності підприємства?
14. Яким чином формування центрів відповідальності сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень?
15. У чому полягають основні переваги системи управління витратами на базі виділення центрів відповідальності?
16. Назвіть проблеми ефективного функціонування центрів витрат на підприємствах та способи їх вирішення.

Тестові завдання до теми 2.

1. Основними споживачами інформації в управлінському обліку є:
 - а) внутрішні користувачі інформації;
 - б) зовнішні користувачі інформації;
 - в) тільки управлінський персонал;
 - г) податкова інспекція.
2. Основною метою управлінського обліку є;
 - а) забезпечення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
 - б) інформування зовнішніх користувачів про фінансовий стан підприємства;
 - в) розрахунок податкових платежів;
 - г) розрахунок премій для управлінського персоналу;
 - д) правильної відповіді немає.
3. Теоретичною базою фінансового обліку є:
 - а) нормативні акти;
 - б) економічна теорія;
 - в) теорія прийняття рішень;
 - г) немає правильної відповіді.
4. Головна вимога до інформації в управлінському обліку полягає у:
 - а) релевантності;

- б) точності;
- в) вірогідності;
- г) своєчасності.

5. Види систем управлінського обліку по об'єктах поділяються на:

- а) облік по видах витрат;
- б) облік по видах доходів;
- в) облік по усіченій собівартості;
- г) немає правильної відповіді.

6. Стандарт-костінг – це:

- а) облік по плановій собівартості;
- б) облік по нормативній собівартості;
- в) облік по фактичній собівартості;
- г) облік по усіченій собівартості.

7. Облік по фактичній собівартості припускає:

- а) відображення фактичних витрат без коригування;
- б) відображення фактичних витрат з коригуванням на зміну з нормативними показниками;
- в) відображення фактичних витрат з коригуванням на середнє значення;
- г) немає правильної відповіді.

8. Під нормативними витратами при обліку по нормативній собівартості розуміють:

- а) середнє значення за ряд минулих періодів;
- б) різниця між нормативними і фактичними значеннями показників;
- в) прямі витрати;
- г) немає правильної відповіді.

9. Достоїнством обліку по усіченій собівартості є:

- а) облік характеру поводження витрат у залежності від обсягу;
- б) поліпшення можливості контролю;
- в) занижена собівартість запасів;
- г) немає правильної відповіді.

10. Простий директ-костінг характеризується;

- а) поділом витрат на змінні і постійні;
- б) використанням тільки змінних витрат;
- в) використанням тільки постійних витрат;
- г) немає правильної відповіді.

11. Маржинальний прибуток розраховується як;

- а) ціна – змінні витрати на одиницю продукції;
- б) ціна – постійні витрати;

- в) ціна/змінні витрати;
- г) обсяг виробництва · собівартість одиниці.

12. Яка система управлінського обліку цілком вирішує завдання обсягу виробництва;

- а) простий директ-костінг;
- б) облік покриття постійних витрат;
- в) жодна система цілком не вирішує це завдання;
- г) немає правильної відповіді.

13. Маржинальним обліком називається:

- а) облік по усіченій собівартості;
- б) облік по нормативній собівартості;
- в) облік по плановій собівартості;
- г) немає правильної відповіді.

14. Фінансовий облік орієнтований на:

- а) контроль минулого;
- б) прогноз майбутнього;
- в) поточний контроль;
- г) немає правильної відповіді.

15. До прямих належать витрати, які:

- а) здійснюються регулярно;
- б) обчислюються за встановленою нормою;
- в) безпосередньо відносяться на окремі види продукції;
- г) покладені в основу технології виготовлення продукції;
- д) є постійними.

16. До постійних належать витрати, величина яких:

- а) є незмінною для різних видів продукції;
- б) залишається постійною на одиницю продукції;
- в) зростає із збільшенням обсягу виробництва;
- г) не залежить від зміни обсягу виробництва в межах певної виробничої потужності підприємства;
- д) залежить від зміни норм.

17. Яка із класифікацій витрат не відповідає дійсності:

- а) витрати періоду та витрати на продукцію;
- б) витрати прямі та накладні;
- в) витрати середні та граничні;
- г) витрати релевантні та нерелевантні;
- д) витрати контрольовані та неконтрольовані.

18. Які із перелічених видів витрат не беруться до уваги у процесі прийняття управлінського рішення:

- а) постійні;
- б) очікувані;
- в) дійсні;
- г) безповоротні;
- д) змінні.

19. Граничні витрати підприємства – це:

- а) мінімальні сукупні витрати;
- б) ідеальні витрати при оптимальному завантаженні потужності;
- в) середні витрати на одиницю продукції;
- г) приріст сукупних витрат унаслідок зростання виробництва на одну додаткову одиницю;
- д) можлива вигода що втрачається в разі відмови від альтернативного варіанта рішення.

20. За збільшення обсягу діяльності:

- а) постійні витрати на одиницю продукції збільшуються;
- б) загальна сума постійних витрат збільшується;
- в) загальна сума постійних витрат залишається незмінною;
- г) постійні витрати на одиницю продукції зменшуються.

21. За збільшення обсягу діяльності:

- а) змінні витрати на одиницю продукції збільшуються;
- б) загальна сума змінних витрат збільшується;
- в) загальна сума змінних витрат залишається незмінною;
- г) змінні витрати на одиницю продукції залишаються незмінними.

22. Із наведеного переліку елементами витрат є:

- а) матеріальні затрати;
- б) загальновиробничі витрати;
- в) витрати на оплату праці;
- г) втрати від браку;
- д) амортизаційні відрахування.

23. Для виготовлення 100 одиниць продукції було використано 1100 грн. витрат. У наступному періоді передбачається зростання обсягу виробництва на 20%, при цьому витрати досягнуть рівня 1310 грн. Якими будуть дані витрати:

- а) пропорційними;
- б) постійними;
- в) дегресивними;
- г) прогресивними.

24. Підприємство має можливість розширення обсягу виробництва із 150 до 156 одиниць продукції, при цьому відбувається зростання лише прямих витрат з 1500 до 1560 грн. Якою буде гранична собівартість продукції:

- а) 10 грн.;
- б) 60 грн.;
- в) 160 грн.

25. Із наведеного переліку статтями витрат є:

- а) матеріальні затрати;
- б) витрати на утримання та експлуатацію устаткування;
- в) загальновиробничі затрати;
- г) витрати на оплату праці;
- д) втрати від браку.

26. Які витрати підприємства не зміняться, якщо діяльність одного з виробничих підрозділів тимчасово припинена:

- а) прямі витрати на оплату праці;
- б) прямі матеріальні витрати;
- в) прямі накладні витрати;
- г) непрямі накладні витрати.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

3.1. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу

Контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства. Але для прийняття управлінських рішень необхідна інформація. Основним та найбільш значимим джерело є бухгалтерська інформація, тобто інформація, яка надається бухгалтерським обліком.

Але сьогодні вимоги до бухгалтерського обліку змінилися. Він повинен відповідати вимогам міжнародних стандартів, задовольняти потреби внутрішніх та зовнішніх користувачів інформації, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва та бути “язиком бізнесу”. Таким чином, інформація, яка надається бухгалтерським обліком, повинна бути більш деталізованою, поширеною та релевантною, відповідати інтересам не тільки зовнішніх, але й внутрішніх користувачей. У зв’язку з цим в економічно розвинутих країнах бухгалтерський облік поділений на 2 підсистеми: фінансову та управлінську.

Та частина системи бухгалтерського обліку, яка забезпечує потреби управління в інформації, називається **управлінським обліком**. До такої інформації відносяться дані про витрати на виробництво, собівартість продукції та її окремих видів, рентабельності випуску та результатах реалізації продукції, робіт та послуг.

Управлінський облік призначений для рішення внутрішніх завдань управління підприємством та є її “ноу-хау”.

У вітчизняних спеціалістів існують певні розходження у визначенні сутності та значення управлінського обліку. Але всі вони єдині у визначенні **основного завдання** управлінського обліку: надання об’єктивної інформації для прийняття управлінських рішень відповідними управлінськими ланками підприємства.

Взаємозв’язок та взаємодія облікової функції управлінського обліку з іншими функціями управління наведені на рис. 3.1.

Предметом управлінського обліку є виробнича та комерційна діяльність підприємства у цілому та його окремих структурних підрозділів у процесі всього циклу управління. Зміст предмету розкривається його об’єктами:

- витрати (поточні та капітальні) діяльності (виробничі підрозділи підприємства);
- доходи діяльності (керівництво підприємства);
- результати діяльності (функціональні підрозділи підприємства).

Управлінський облік – це інтегрована системи різних економічних дисциплін (планування, організація діяльності, управління). Тому метод управлінського обліку включає:

- елементи бухгалтерського обліку (рахунки та подвійний запис; інвентаризація та документація; оцінка та калькулювання);

- елементи статистики (індексний метод);
- прийоми економічного аналізу (аналіз відхилень, факторний аналіз);
- математичні методи (кореляція, лінійне програмування, метод найменших квадратів).

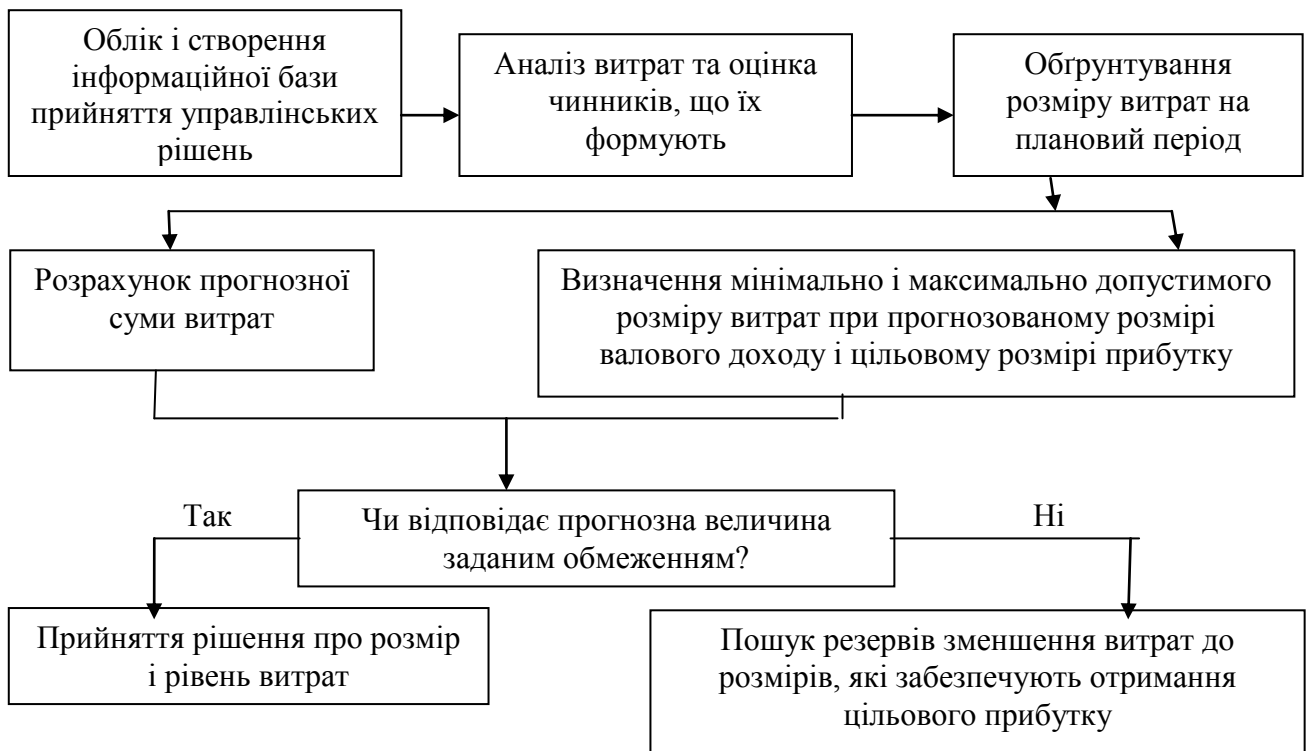


Рис. 3.1. Взаємозв'язок і взаємодія облікової функції управлінського обліку з іншими функціями управління в процесі прийняття рішень

Між управлінським та фінансовим обліком багато східного, бо вони використовують інформацію облікової системи підприємства. Але в той же час ці два види бухгалтерського обліку суттєво відрізняються один від одного за *цілями, користувачами джерелами інформації, обов'язковістю ведення обліку, правилами ведення; основними об'єктами тощо.*

Оскільки основне завдання управлінського обліку – служити інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, він повинен забезпечувати:

- необхідною інформацією менеджерів, відповідальних за досягнення кінцевих виробничих результатів;
- визначення фактичної собівартості продукції та відхилень від встановлених норм;
- визначення фінансових результатів по структурних підрозділах (центрах відповідальності).

До особливостей управлінського обліку, які надають можливість використання його як вихідного елементу систему контролінгу, відносяться:

- більша націленість на майбутнє у порівнянні з іншими видами обліку;

- спрямування в основному не на грошові показники, а на натуральні, трудові, якісні; допущення приблизних оцінок;
- оцінюються результати діяльності центрами витрат і центрами відповідальності, окремими продуктами;
- частота подання звітності залежить від потреб управління (частіше – щоденна, щотижнева, щомісячна);
- розглядаються сегменти організації, а не організація в цілому;
- витрати групуються за статтями калькуляції, за способом включення до собівартості, за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат.

3.2. Методи обліку витрат та калькулювання фактичної собівартості продукції

Кожне підприємство перед цим, як розпочати своє виробництво, визначає, який прибуток воно зможе отримати. Прибуток підприємства залежить в основному від ціни продукції та витрат на її виготовлення.

Ціна продукції на ринку залежить від співвідношення попиту та пропозиції. В умовах вільної конкуренції на ціну не може вплинути ні виробник, ні споживач – вона вирівнюється автоматично.

Витрати же, які формують собівартість продукції, можуть збільшуватися або зменшуватися у залежності від дій виробника. Тому велике значення має управління процесом формування собівартості продукції, і, перш за все, строгий облік усіх здійснених витрат.

На комерційних підприємствах облік витрат можна організувати різними методами. Всю їх сукупність можна класифікувати за трьома ознаками;

- спосіб оцінки витрат;
- відношення витрат до технологічного процесу виробництва;
- повнота включення витрат у собівартість продукції.

За *способом оцінки* витрати виділяють методи обліку витрат за фактичною, нормативною та планованою (прогнозованою) собівартістю.

При використанні методу обліку витрат за фактичною собівартістю величина фактичних витрат звітного періоду визначається за формулою:

$$З_{\text{ф}} = K_{\text{ф}} * Ц_{\text{ф}} ,$$

де $Z_{\text{ф}}$ – фактичні витрати;

$K_{\text{ф}}$ – фактична кількість використаного ресурсу;

$C_{\text{ф}}$ - фактична ціна використаного ресурсу.

Перевага методу: простота.

Недоліки: неможливість контролювати; неможливість виявляти винуватців відхилень; неможливість розрахунку витрат у ході технологічного процесу (це можливо зробити лише у кінці звітного періоду).

Нормативний метод дозволяє оцінити якими були витрати та якими вони повинні бути.

Під *нормативними* розуміють поточні норми витрат з поправками на зміни технології тощо. У практичній діяльності використовуються різні нормативи:

- тільки по кількості - $З_{\phi} = Ц_{\phi} * (K_n \pm O_k) ;$
- тільки за ціною - $З_{\phi} = (Ц_n \pm O_{\phi}) * K_{\phi} ;$
- за кількістю та за ціною - $З_{\phi} = (Ц_n \pm O_{\phi}) * (K_n \pm O_k) ;$

де K_n , $Ц_n$ – відповідно нормативи витрачання ресурсу та ціни;

O_k , O_{ϕ} – відповідно відхилення від нормативів витрачання ресурсів та цін.

Метод передбачає попереднє обов'язкове складання нормативних калькуляцій, які розраховуються на базі діючих на початок звітного періоду норм витрат. По мірі впровадження організаційних та науково-технічних заходів нормативні калькуляції оновлюються.

Облік витрат ведеться у межах встановлених норм та по відхиленням (змінам) від них.

Фактична собівартість визначається як сума нормативної собівартості з урахуванням відхилень від норм за кожною статтею

Переваги: контроль витрат шляхом зіставлення фактичних витрат з нормативними;

виявлення та аналіз причин відхилень та винуватців; прийняття мір у ході технологічного процесу.

Недоліки: висока трудомісткість; необхідність обліку витрат як за нормами, так і за відхиленнями від них

При організації обліку методом *планової собівартості* за основу беруть допустимі затрати виходячи із прогресивних норм витрачання ресурсів з урахуванням передового досвіду та наявних ресурсів.

Переваги: заплановані затрати ґрунтуються на прогнозі майбутнього.

В практичній діяльності як планових норм можуть бути використані ідеальні та досягнуті стандарти.

Ідеальні стандарти показують, якими повинні бути затрати підприємства в оптимальних умовах (підприємство працює без браку, утрат тощо).

Досягнуті стандарти встановлюються з урахуванням реальних умов функціонування підприємства.

Розрахунок фактичної собівартості здійснюється аналогічно методу нормативної собівартості.

$$З_{\phi} = (Ц_{пл} \pm O_{\phi}) * (K_{пл} \pm O_k)$$

Переваги: тіж що й у нормативного методу плюс більш глибоке обґрунтування планованих величин.

Стандарти найчастіше всього переглядають у процесі розробки річного плану (бюджету).

За *повнотою включення витрат у собівартість продукції* розрізняють методи обліку витрат за повною та неповною собівартістю.

При методі обліку витрат за *повною собівартістю* у собівартість включають всі витрати підприємства незалежно від їх розподілу на постійні та змінні, прямі та непрямі. Витрати, які неможливо віднести безпосередньо на продукцію, розподіляють спочатку за центрами відповідальності, де вони виникли, а потім переносять на собівартість продукції пропорційно обраній базі.

Метод найбільш поширений, але не враховує, що собівартість одиниці продукції змінюється при зміні обсягів виробництва.

В сучасних умовах господарювання перевага віддається методу обліку витрат по *неповній собівартості*, тобто *маржинальному методу*. У відповідності до нього на продукцію списують не всі витрати підприємства, а тільки *змінні витрати*. Постійні витрати в собівартість продукції не включаються та відносяться на зменшення прибутку того періоду, коли вони виникли:

1. Ціна	- 35.00	
2. Змінні витрати	- 21.00	
3. Маржинальний дохід –	14.00	(валовий прибуток, прибуток-брутто)
4. <u>Постійні витрати</u>	- 8.00	
5. Прибуток	- 6.00	(операційний прибуток, прибуток-нетто)

Маржинальний дохід інформує про загальний рівень рентабельності як всього виробництва, так і окремих виробів. Це має значення при прийнятті рішень про асортиментну політику, а також про закриття або об'яву банкрутства у разі збиткової діяльності.

Кожний із методів обліку витрат повинен забезпечити калькулювання собівартості продукції.

Для обчислення собівартості продукції в рамках наведених методів обліку витрат можуть використовуватися наступні методи калькулювання:

- нормативний;
- прямого розрахунку (за позаказним методом обліку);
- підсумовування витрат (за попередельно-попроцесним методом обліку витрат);
- спосіб виключення витрат на побічну продукцію;
- спосіб пропорційного розподілу витрат;
- комбінований спосіб калькулювання.

3.3. Сучасні системи управлінського обліку

Як вже відмічалось, основне завдання управлінського обліку – служити інформаційною опорою для прийняття управлінських рішень. Функції контролінгу значно ширше. Вони включають не лише управлінський облік, але й елементи планування, контролю, аналізу, а також виробку альтернативних варіантів управлінських рішень. Тому у контролінгу розроблені певні вимоги до системи обліку витрат, виконання яких дозволяє вирішувати принципові завдання управлінського характеру:

- 1) вибирати оптимальні управлінські рішення за умовами не завантаження виробничих потужностей;
- 2) спрощувати нормування витрат за рахунок зменшення статей собівартості;
- 3) оптимізувати асортимент виробленої продукції, визначати доцільність прийняття додаткового замовлення за цінами нижче звичайних, виробляти комплектуючі на підприємства або закупати їх та ін.

У більшій мірі цим вимогам відповідають системи обліку витрат “стандарт-кост” та “директ-кост”.

Система “стандарт-кост”

Перші поминання про систему “стандарт-кост” – у книзі Г.Емерсона “Продуктивність праці як основа оперативної роботи та зарплати”.

Під системою „Стандарт-кост” розуміється розробка норм-стандартів, складання стандартних калькуляцій та облік фактичних витрат з виявленням відхилень від стандартів.

В основі системи лежить принцип управління за відхиленнями, тобто основна увага менеджерів спрямовується на виявлення та аналіз відхилень від нормального ходу роботи з метою їх недопущення (рис. 3.2).

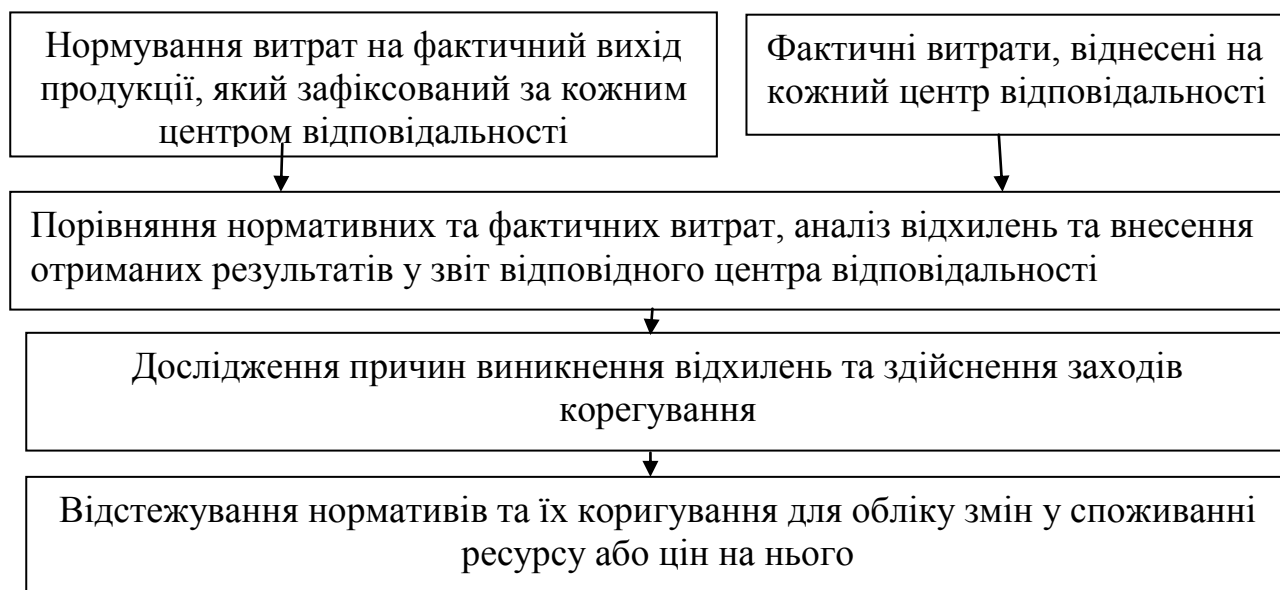


Рис. 3.2 Загальна схема обліку нормативних витрат за методом “стандарт-кост”

Основним контрольним показником системи є відхилення від стандартів.

Стандарт – кількість необхідних для виробництва продукції матеріальних та трудових витрат; *кост* – грошовий вираз витрат на виготовлення продукції.

Стандарти є основою функціонування системи. Існують різні підходи до встановлення стандартів за статтями затрат. Але при будь-якому підході *прийняті стандарти узагальнюються в бухгалтерські карти стандартної собівартості* до початку процесу виробництва. Складають їх по виробу, замовленню по виробничим підрозділам, що приймають участь в їх виготовленні.

На основі встановлених стандартів можна завчасно визначити суму очікуваних витрат на виробництво та реалізацію продукції, обчислити собівартість одиниці виробу для визначення цін, а також скласти звіт про очікувані доходи майбутнього року.

В основі системи лежить попереднє нормування витрат за статтями витрат:

- основні матеріали;
- оплата праці основних виробничих робітників;
- виробничі накладні витрати (зарплата допоміжних робітників, допоміжні матеріали, орендна плата, амортизаційні відрахування та ін.);
- комерційні витрати (збут, реалізація).

Норми розглядаються як твердо встановлені ставки. При виникненні відхилення норми не змінюють, вони остаються відносно постійними на весь встановлений період. Відхилення між фактичними та прогнозованими витратами накопичуються на окремих рахунках відхилень та повністю списуються не на витрати виробництва, а безпосередньо на фінансові результати підприємства.

Схематично система обліку “стандарт-кост” виглядає наступним чином:

1. Виручка від продажу продукції
2. Стандартна собівартість продукції.
3. Валовий прибуток (п.1 – п.2)
4. Відхилення від стандартів.
5. Фактичний прибуток (п.3 – п.4).

Стандарти накладних витрат надаються лише в грошовій оцінці без кількісної норми.

Нормування витрат здійснюється таким чином, щоб можна було розрахувати нормативну собівартість кожного виробу та визначити загальну суму витрат за кожним центром відповідальності, який приймає участь у виробництві цих виробів.

Таким чином, у системі “стандарт-кост” нормативні та фактичні витрати відстежуються до центрів відповідальності, що надає можливість визначити відхилення від норм та відобразити їх в звіті по відповідному центру відповідальності для подальшого аналізу та прийняття заходів корегування.

Менеджер центру відповідальності несе відповідальність за всю величину відхилень за своїми операціями, а не за окремим виробом (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Нормативні витрати, що проаналізовані за операціями та продуктами

Центр відповідальності	№ операції	Нормативні витрати на операцію, грн	Вироби							Загальні нормативні витрати, грн	Фактичні витрати, грн.
			А	Б	В	Г	Д	Е	Ж		
I	1	20	+	+	-	+	+	+	+	120	140
II	2	30	-	+	-	+	-	-	-	90	80
III	3	40	+	-	+	-	+	-	-	120	130
IV	4	50	+	+	+	-	-	-	+	200	180
Нормативна собівартість виробу			110	100	90	50	60	70	70	530	530

Система “стандарт-кост” застосовуватися у всіх сферах підприємництва.

Переваги “стандарт-кост” у порівнянні з іншими методами обліку витрат:

- дозволяє заздалегідь визначити суму очікуваних витрат *на виробництво та реалізацію* продукції;
- достатньо проста техніка ведення обліку виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції;
- може використовуватися для оцінки виконання встановленого замовлення;
- зменшує бухгалтерський штат, так як враховуються тільки відхилення від стандартів, а не всі витрати.

Система “директ-кост”

Створена у 1936 р. американським економістом Джонатаном Гаріссоном. Має різні назви:

- Німеччина та Австрія – “облік сум покриття”, “облік часткових витрат”;
- Великобританія – “облік маржинальних витрат”;
- Франція – “маржинальна бухгалтерія” або “маржинальний облік”.

В основу організації обліку за цією системою покладена класифікація витрат по їх відношенню до обсягу виробництва (постійні та змінні).

Головна особливість системи – собівартість враховується та планується лише за *змінними витратами*. За змінними витратами оцінюються також залишки готової продукції на складах та залишки незавершеного виробництва. Постійні витрати збираються на окремому рахунку та періодично списуються у дебет рахунку фінансових результатів.

При системі “директ-кост” звіти про доходи будуються за багатоступеневим принципом:

Звіт про доходи за системою “директ-кост”

*Французька модель**Американська модель*

1. Виручка	1. Доход від реалізації
2. (-) Змінні витрати	2. (-) Змінні виробничі витрати
3. (=) Маржинальний доход	реалізованого виробу
4. (-) Постійні витрати періоду	3. Виробнича маржа
5. (+) Прибуток (збиток)	4. (-) Змінні витрати на реалізацію
	5. Торгова маржа
	6. (-) Постійні витрати
	7. Результат-нетто

Система “директ-кост” має два варіанти:

– *простий “директ-кост”* – в обліку використовуються дані лише про змінні витрати;

– *розвинений “директ-кост”* – до собівартості включаються змінні витрати та прямі постійні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Ступеневий облік сум покриття дає повну інформацію для прийняття рішення про формування та вибір асортименту продукції.

Переваги “директ-кост”:

1) простота та об’єктивність калькулювання собівартості (не потрібно умовно розподіляти постійні витрати);

2) можливість порівняння собівартості різних періодів за змінними витратами, абсолютним та відносним маржам;

3) можливість встановлення зв’язків та пропорцій між витратами та об’ємами виробництва;

4) дозволяє керівництву звернути увагу на зміну маржинального доходу як по організації в цілому, так і по різним виробам; виявити вироби з найбільшою рентабельністю;

5) дозволяє знаходити найбільш вигідні комбінації ціни та обсягу, проводити ефективну політику цін;

6) спрощує нормування, планування, облік та контроль, тому що зменшує число статей витрат;

7) дозволяє контролювати величину постійних (накладних) витрат;

8) розширює аналітичні можливості обліку (на Заході “директ-кост” називаються ще “управління собівартістю”).

Недоліки:

1) труднощі при поділенні витрат на постійні та змінні;

2) не дає відповіді на питання, яка повна собівартість продукції (потребується додатковий розподіл умовно-постійних витрат).

3) ведення обліку собівартості за скороченою номенклатурою статей не відповідає вимогам вітчизняного обліку.

Контрольні питання

1. У чому особливості формування інформації в управлінському обліку з метою забезпечення системи контролінгу на підприємстві?
2. Визначте фактори, які визначають вибір підсистеми управлінського обліку.
3. Назвіть основні відмінності управлінського і фінансового обліків.
4. Які основні завдання управлінського обліку в формування системи контролінгу на підприємстві?
5. Охарактеризуйте взаємозв'язок і взаємодію облікової функції управлінського обліку з іншими функціями управління в процесі прийняття рішень.
6. Яким чином класифікуються методи обліку витрат, що використовуються в системі контролінгу?
7. Охарактеризуйте метод обліку витрат на фактичною собівартістю? Назвіть переваги та недоліки даного методу.
8. У чому сутність нормативного методу обліку витрат на підприємстві?
9. Визначте переваги використання методу обліку витрат за плановою собівартістю.
10. У чому особливості використання методу обліку витрат за повною і неповною собівартістю?
11. Назвіть методи калькулювання собівартості продукції в рамках наведених методів обліку витрат.
12. Назвіть певні вимоги до системи обліку витрат, виконання яких дозволяє вирішувати принципові завдання управлінського характеру.
13. Які системи обліку витрат відповідають даним вимогам?
14. Розкрийте сутність системи обліку витрат „директ-кост”.
15. Назвіть основні відмінності системи обліку витрат „директ-кост” і „стандарт-кост”. Дайте характеристика основним перевагам і недолікам цих методів.

Тестові завдання до теми 3

1. Об'єкт обліку витрат при застосуванні позамовного методу обліку витрат і калькулювання:
 - а) окреме замовлення;
 - б) окремий вид продукції;
 - в) окремий переділ виробництва;
 - г) група однорідних видів продукції.
2. Об'єкт обліку витрат при застосуванні попередільного методу обліку витрат і калькулювання:
 - а) окреме замовлення
 - б) окремий вид продукції;
 - в) окремий переділ виробництва;
 - г) група однорідних видів продукції.

3. Основною метою обліку нормативних витрат є:
- а) визначення точки беззбитковості;
 - б) точніший розподіл фактичних витрат;
 - в) контроль витрат і управління ними;
 - г) визначення нормативної собівартості готової продукції.
4. У системі обліку нормативних витрат за методом стандарт-кост усі записи на рахунках запасів і витрат ведуться:
- а) тільки за нормативами;
 - б) за нормативами, відхиленнями і разом (фактично);
 - в) тільки за фактичними витратами;
 - г) за фактичними витратами і відхиленнями від них.
5. Відхилення від норм за ціною основних матеріалів визначається як добуток від множення:
- а) $(\text{фактична ціна} - \text{нормативна ціна}) * \text{фактична кількість витраченого матеріалу}$;
 - б) $(\text{фактична кількість} - \text{нормативна кількість матеріалу}) * \text{нормативна ціна}$;
 - в) $(\text{фактична ціна} - \text{нормативна ціна}) * \text{кількість матеріалу за нормою}$;
 - г) $(\text{фактична кількість} - \text{нормативна кількість матеріалу}) * \text{фактична ціна}$.
6. Відхилення від норм за використанням матеріалів визначають як добуток від множення:
- а) $(\text{фактична ціна} - \text{нормативна ціна}) * \text{фактична кількість витраченого матеріалу}$;
 - б) $(\text{фактична кількість} - \text{нормативна кількість матеріалу}) * \text{нормативна ціна}$;
 - в) $(\text{фактична ціна} - \text{нормативна ціна}) * \text{кількість матеріалу за нормою}$;
 - г) $(\text{фактична кількість} - \text{нормативна кількість матеріалу}) * \text{фактична ціна}$.
7. Реалістично визначені наперед витрати прямих матеріалів, прямої праці та загальновиробничих витрат на одиницю продукції відомі як:
- а) змінні витрати;
 - б) постійні витрати;
 - в) нормативні витрати;
 - г) періодичні витрати.
8. Маржинальний дохід - це:
- а) виручка (дохід від продажу товарів, послуг);
 - б) різниця між виручкою і сумою змінних витрат;
 - в) різниця між виручкою і сумою постійних витрат;
 - г) різниця між виручкою і загальною сумою всіх витрат.
9. Виробництво продукції певного виду в короткому періоді є доцільним, якщо показник маржинального доходу для неї:

- а) дорівнює нулю;
- б) перевищує постійні витрати;
- в) перевищує змінні витрати;
- г) перевищує сумарні витрати.

10. Система директ-костингу базується на класифікації витрат на:

- а) прямі і непрямі;
- б) постійні і змінні;
- в) основні і накладні;
- г) прості і комплексні.

11. Простий директ-костінг заснований на використанні в обліку даних:

- а) про прямі і непрямі витрати;
- б) про змінні і постійні витрати;
- в) тільки про змінні витрати;
- г) про змінні витрати та прямі постійні витрати на виробництво.

12. У точці беззбитковості маржинальний дохід дорівнює:

- а) нулю;
- б) змінним витратам;
- в) постійним витратам;
- г) виручці від реалізації.

ТЕМА 4. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Планування як функція управління

В ринкових умовах господарювання кожне підприємство змушено підпорядковувати свої дії ціновому механізму, закону попиту і пропозиції. Однак у внутрішній структурі підприємства механізм цін витісняється свідомими діями адміністрації, менеджерів і інших фахівців. Тому діяльність підприємства регулюється через ухвалення планових рішень. З цієї позиції планування розглядається як механізм, який замінює ціни і ринок у внутрішній діяльності підприємства. Одночасно воно є і складовою частиною менеджменту. Як функція управління його призначенням є визначення цілей, результатів діяльності підприємства і вибирання засобів (ресурсів) і шляхів, необхідних для їх досягнення.

Планування витікає з необхідності ухвалювати сьогодні рішення про те, що повинне відбутися в майбутньому, і означає спробу формування майбутнього розвитку підприємства.

Планування залежно від часу дії підрозділяється на *довгострокове, середньострокове і короткострокове*, а по характеру переслідуваній меті – на *стратегічне, тактичне і оперативне*. Відповідно до цих ознак розрізняють і відповідні види планів.

В рамках *стратегічного* або *довгострокового* планування (5-10 років) розробляється концепція перспективного розвитку підприємства.

За допомогою *тактичного* або *середньострокового* планування (3-5 років) здійснюється деталізація стратегічних цілей і завдань підприємства. У цих планах передбачається ув'язка цілей розвитку з ресурсами і визначаються пропорції між різними показниками.

Система *оперативного* або *короткострокового* планування визначає динаміку і ритмічність роботи підприємства протягом року, кварталу, місяця, декади, зміни. Це самі деталізовані плани, при розробці яких використовуються різні прийоми і методи обґрунтування.

Одним з могутніх інструментів планування, вживаних на підприємстві, є *бізнес-планування*. Бізнес-плани розробляються для:

- отримання інвестицій;
- формулювання власних нових ідей в частині бізнесу;
- оцінки життєздатності об'єкту бізнесу.

Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом.

При плануванні діяльності підприємства розробляються плани:

- різних підрозділів і загальний;
- всіх видів діяльності або цільові плани, які включають завдання по якому-небудь одному напрямку роботи;
- різних періодів – довго-, середньо- і короткострокові.

Кожен план має свої особливості в методах і порядку його розробки, різні показники.

У західних системах управлінського обліку для характеристики процесу планування найчастіше застосовується термін «бюджетування». Бюджетування, у свою чергу, є і елементом інструментарію оперативного контролінга (рис. 4.1) [Петренко].

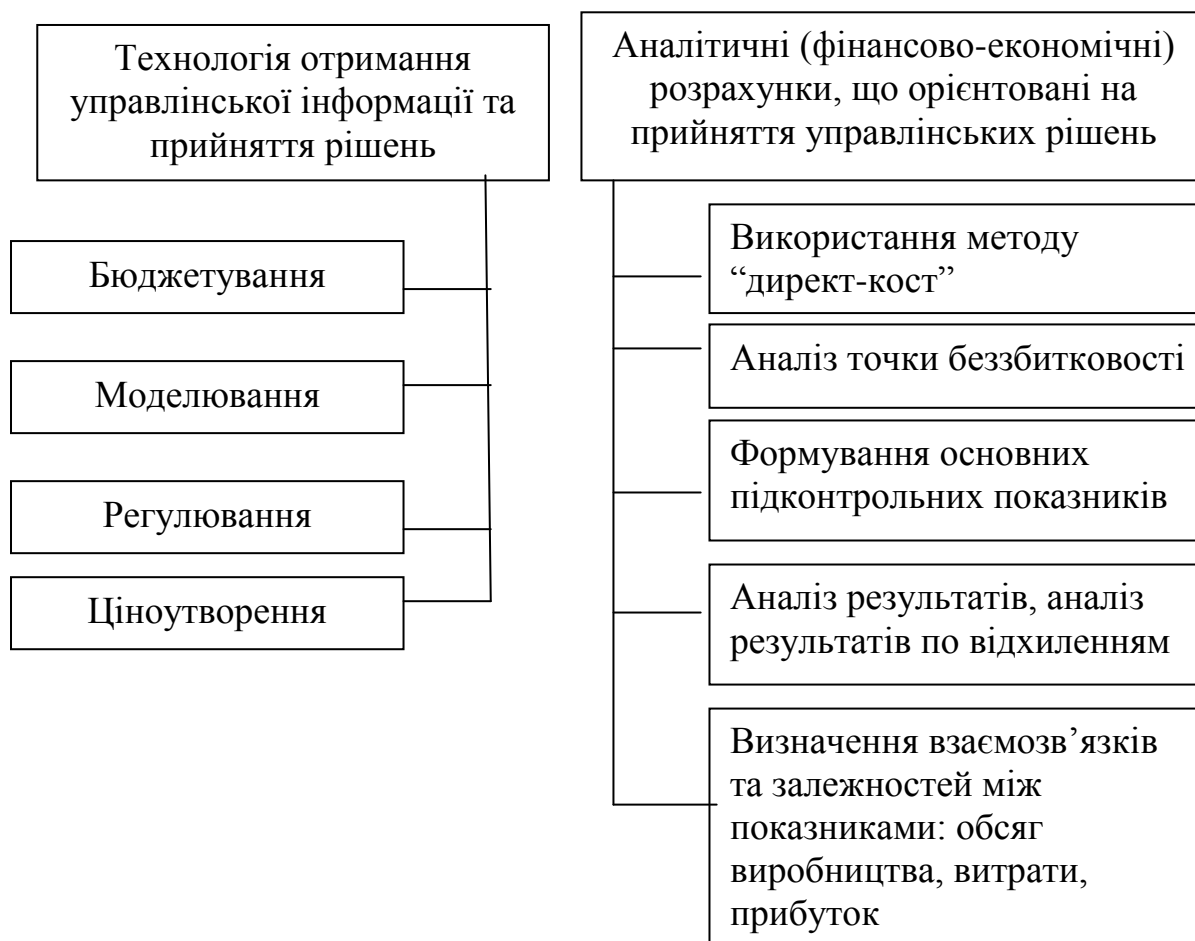


Рис. 4.1. Модель інструментарія оперативного контролінга

4.2. Загальні поняття про бюджети та бюджетування

Основною метою контролінгу є забезпечення успішної (прибутковою) роботи підприємства.

У сучасних системах управління орієнтація на конкретні цілі відбувається при розробці бюджетів.

Бюджет — це кількісний план в грошовому виразі, наперед підготовлений і прийнятий на певний період часу, який зазвичай відображає заплановані на цей період величини доходів, витрат і капіталу, необхідні для досягнення поставленої мети. Таким чином, бюджет служить для управління доходами, витратами і ліквідністю підприємства.

Процес підготовки окремих бюджетів на основі оцінки майбутніх результатів діяльності (операції) по різних альтернативних рішеннях називається *бюджетуванням*. Бюджети розробляються:

- в цілому для підприємства;
- для окремих структурних підрозділів;
- для функціональних сфер діяльності суб'єкта господарювання;
- для центрів відповідальності, зокрема, для центрів витрат.

Бюджетування – динамічний процес, який об'єднує цілі, плани, рішення для їх досягнення, а також оцінку їх виконання (рис. 4.2).

Бюджетування розглядається зазвичай як двосторонній потік інформації:

- низхідний - визначення цілей і завдань для кожного підрозділу підприємства виходячи із загальних цілей;
- висхідний – інтеграція бюджетів окремих підрозділів до єдиного бюджету.

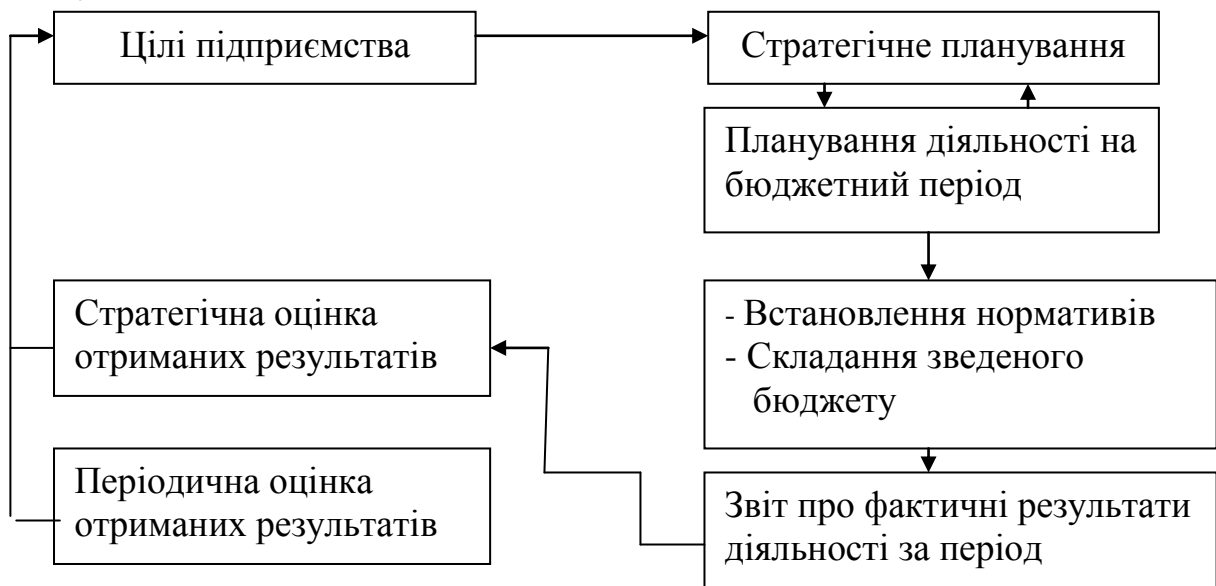


Рис. 4.2. Організаційні аспекти процесу бюджетування

Бюджет виконує певний ряд функцій:

- інформування керівництва підприємства і підрозділів про зовнішнє економічне оточення;
- попередження про можливі проблеми в майбутньому;
- координація діяльності менеджерів різних підрозділів;
- оцінка отриманих структурними підрозділами результатів, а також оцінка роботи менеджерів;
- здійснення контролю.

Таким чином, бюджетування – це планування виробничої діяльності на основі розроблених короткострокових бюджетів (кошторисів).

4.3. Бюджетна система підприємства

Бюджетна система підприємства достатньо складна. В економічній літературі бюджети класифікуються за наступними ознаками (рис. 4.3).

Зведений (головний) бюджет – це узагальнюючий план роботи підприємства, який відображає майбутні операції всіх його підрозділів на протязі бюджетного періоду.

Бюджетний період – це термін часу, який охоплює бюджет.

Зведений бюджет, як правило, формується протягом 6 місяців до початку бюджетного року.

Функціональні бюджети – окремі складові зведеного бюджету, які стосуються відповідальності окремого менеджера.

Операційні бюджети – сукупність бюджетів, які відображають доходи та затрати підприємства.

Фінансові бюджети – сукупність бюджетів, які містять інформацію про заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства.

Бюджет капітальних інвестицій відображує потреби підприємства у капітальних інвестиціях (модернізація існуючих та створення нових засобів праці) і величину коштів, необхідних для їх здійснення, який охоплює плани інвестицій в основні засоби.



Рис. 4.3. Класифікація бюджетів

Бюджети складаються на різні періоди часу. При цьому цей період повинен бути досить тривалим, щоб мати можливість показати ефект обраної керівництвом господарської політики, але водночас досить короткий, щоб оцінки були зроблені з досить точно.

Операційний і фінансовий бюджети найчастіше складають на рік з подальшою їх деталізацією на менш тривалі періоди: квартал, місяць, два тижні або декаду. Бюджети капітальних інвестицій звичайно розраховані на період від 5 до 10 років.

У процесі складання бюджетів застосовують різні підходи. Найчастіше бюджети вважають *статичними*, тобто такими, які відображують майбутні операції на чітко визначений термін і рівень діяльності. Формування *безперервних* бюджетів передбачає подовження часового горизонту планування у міру закінчення звітних періодів. Протягом виконання бюджету у звітному місяці (кварталі) нові бюджети додаються до існуючого бюджету після його закінчення так, щоб кожного разу був наявний бюджет, складений на рік. Це дає змогу прогнозувати майбутні відхилення та вживати необхідних заходів для їх попередження.

Розробка бюджету включає до себе чотири основних етапи, зокрема (рис. 4.4):

- постановку проблеми та збір вихідної інформації для розробки проекту бюджету;
- аналіз та узагальнення зібраної інформації, розрахунок науково обґрунтованих показників діяльності підприємства, формування проекту бюджету;
- оцінку проекту бюджету;
- затвердження бюджету.

В *операційному* бюджеті господарська діяльність підприємства відображається через систему спеціальних техніко-економічних показників, що характеризують окремі сторони та стадії виробничо-господарської діяльності. Кінцевою метою операційного бюджету є складання зведеного плану прибутків та збитків.

У найбільш загальному виді *фінансовий* бюджет представляє собою баланс доходів та видатків підприємства. У ньому кількісні оцінки доходів та видатків, що приводяться в операційному бюджеті, трансформуються у грошові. Його основною ціллю є відображення передбачуваних джерел отримання фінансових засобів та напрямків їх використання.

Послідовність складання зведеного бюджету наведено на рис. 4.5. Ця послідовність має певне логічне пояснювання. Розробка операційного бюджету починається, як правило, зі складання плану продажу. Це пов'язано із тим, що від величини та вартості реалізації залежать всі інші економічні показники підприємства: обсяг виробництва, собівартість, прибуток тощо.



Рис. 4.4. Схема розробки та реалізації бюджету

Зведений бюджет складається із операційного та фінансового бюджетів. Склад операційних та фінансових бюджетів подано на рис. 4.5.

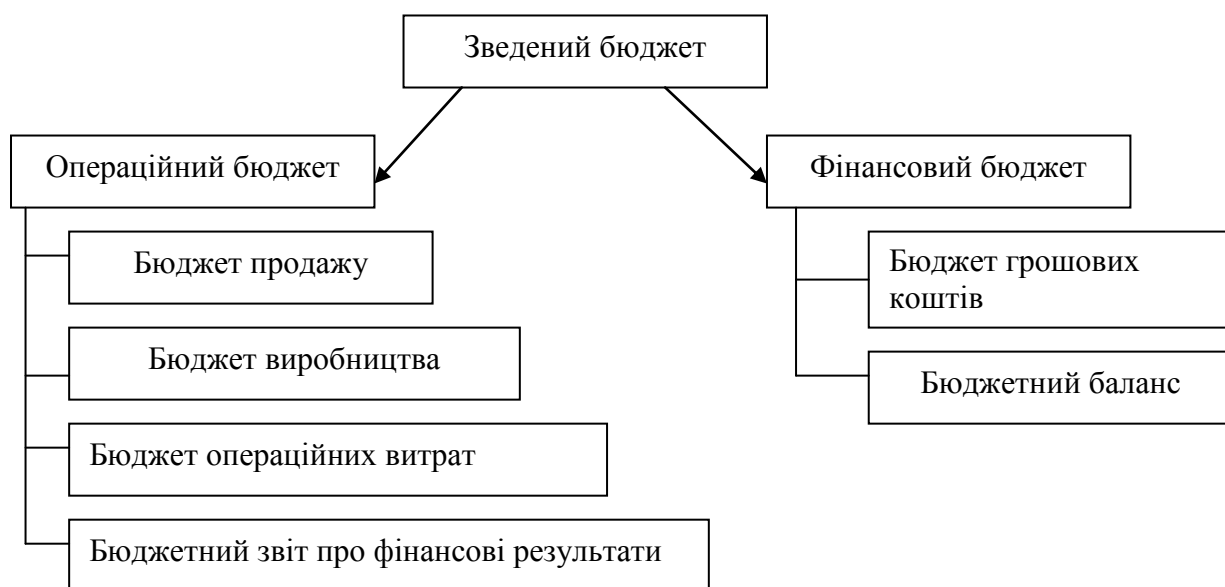


Рис. 4.5. Основні складові зведеного бюджету

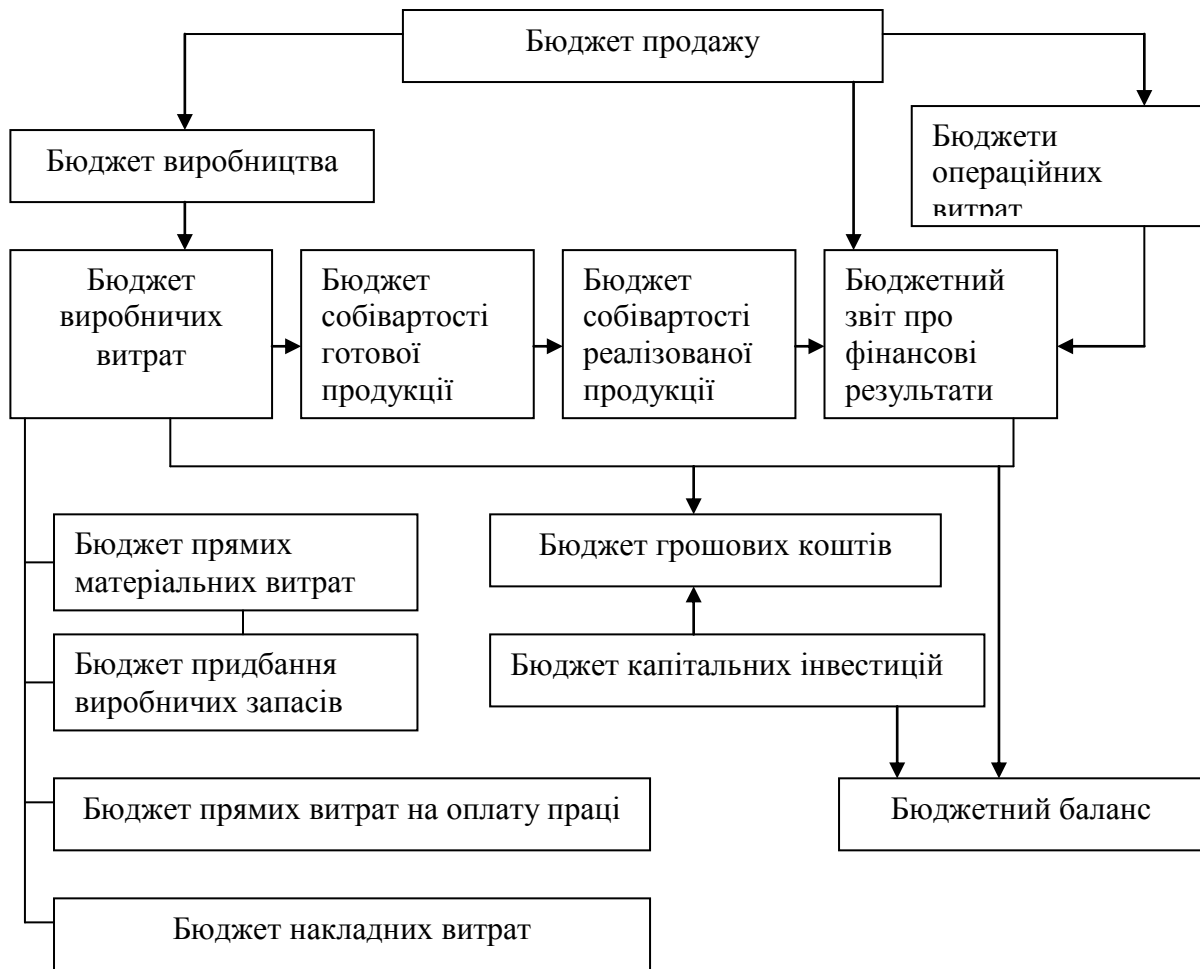


Рис. 4.5. Послідовність складання окремих бюджетів для формування зведеного бюджету

Обов'язковою умовою бюджетування є розподіл всіх витрат підприємства на змінні та постійні. Це дає змогу контролювати рівень витрат звітного періоду та зіставляти їх з фактичними даними.

При формуванні бюджетів для підрозділів підприємства необхідною умовою є використання методу “нульового балансу”. Бюджети повинні складатися не на основі витрат за звітний період, а на базі запланованих заходів.

Бюджет необхідно формувати на базі одного із альтернативних варіантів плану. Можливі наступні варіанти: песимістичний, ймовірний та оптимістичний.

Песимістичний варіант повинен переслідувати мінімальну ціль та вимагати максимального скорочення наявних ресурсів. *Ймовірний варіант* повинен орієнтуватися на досягнення максимальних цілей при помірному використанні ресурсів. *Оптимістичний варіант* повинен передбачити виконання максимальної цілі при ефективному використанні всіх ресурсів.

У контролінгі бюджети використовуються для аналізу та планування майбутнього стану економіки підприємства. Для здійснення адекватного

порівняння *фактичних* та *бюджетних* даних використовують *гнучкі бюджети*. Цей документ представляю собою бюджет, складений на основі *запланованих* даних про доходи та видатки підприємства для *фактичного об'єму реалізації*. З метою формування гнучкого бюджету переглядають планові дані та складають новий бюджет для того об'єму діяльності, який фактично був досягнутий за звітний період (постійні витрати не змінюються, а змінні – змінюються пропорційно об'єму). *Перевагою* такого підходу є те, що він дозволяє виключити вплив фактору об'єму діяльності, який може бути поза контролем та відповідальністю менеджера конкретного підрозділу.

4.4. Методика складання зведеного бюджету

На першому кроці складається бюджет продажу.

Бюджет продажу (табл. 4.1) має відображувати обсяг реалізації продукції в натуральних і вартісних показниках за рік (місяць, квартал тощо). Для визначення можливого рівня продажу використовують експертні або статистичні методи (індикативний метод, історичний аналіз, функціональний метод тощо). При цьому необхідно врахувати рівень попиту на продукцію, географію збуту, категорії покупців, сезонні коливання у виробництві тощо.

Таблиця 4.1 – Бюджет продажу

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.					
Ціна за од., грн					
Дохід від продажу, грн.					

Бюджет виробництва – це план випуску продукції (виробнича програма) в натуральних одиницях на бюджетний період. Він визначає обсяг ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійного процесу виготовлення продукції відповідно до запланованого обсягу її продажу відповідно до номенклатури та асортименту (табл. 4.2).

Бюджет виробництва формується на підставі даних бюджету продажу з урахуванням зміни залишків готової продукції за формулою:

$$\begin{array}{l}
 \text{Необхідний обсяг} \\
 \text{виробництва} \\
 \text{продукції}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Запланований обсяг} \\
 \text{продажу за період} \\
 \text{в одиницях}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{Необхідні} \\
 \text{готової} \\
 \text{- на кінець періоду}
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 \text{залишки} \\
 \text{продукції}
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 \text{Залишки готової} \\
 \text{продукції} \\
 \text{на початок періоду}
 \end{array}$$

Невід'ємними компонентами бюджету виробництва є:

- бюджет прямих матеріальних витрат;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;

– бюджет накладних витрат.

Таблиця 4.2 – Бюджет виробництва, од.

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.					
Необхідний запас готової продукції на кінець періоду (+)					
Усього					
Запас готової продукції на початок періоду (-)					
Обсяг виробництва					

Бюджет прямих матеріальних витрат показує, скільки сировини та інших матеріальних ресурсів необхідно для виготовлення запланованої кількості продукції (табл. 4.3). Водночас з ним складається бюджет придбання виробничих запасів. Для визначення кількості матеріалів, що необхідно придбати за період, доцільно користуватися формулою:

$$\begin{array}{l}
 \text{Необхідна кількість} \\
 \text{придбання} \\
 \text{виробничих запасів}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Кількість виробничих} \\
 \text{запасів, необхідних} \\
 \text{для виготовлення} \\
 \text{продукції}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{Кількість виробничих} \\
 \text{запасів у залишку} \\
 \text{на кінець періоду}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Кількість виробничих} \\
 \text{запасів у залишку на} \\
 \text{початок періоду}
 \end{array}$$

Таблиця 4.3 – Бюджет прямих матеріальних витрат

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.					
Матеріальні витрати на одиницю, кг					
Виробнича необхідність в матеріалах, кг					
Середньовзважена ціна за кг, грн					
Прямі матеріальні витрати на виробництво продукції, грн.					

Бюджет прямих витрат на оплату праці складається, виходячи з бюджету виробництва, даних про продуктивність праці та ставок оплати праці основного виробничого персоналу. Для його складання слід скористатися інформацією, що міститься в технічній документації на виготовлення продукції, оскільки там зазначаються кількість годин на виготовлення одиниці продукції та відповідні розцінки оплати праці.

Таблиця 4.4 – Бюджет прямих витрат на оплату праці

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.					
Витрати праці на одиницю, год					
Загальні витрати праці, год					
Тарифна ставка за год, грн					
Прямі витрати на оплату праці, грн					

Бюджет накладних виробничих витрат (табл. 4.5) відображує обсяг усіх витрат, пов'язаних із виготовленням продукції, за виключенням прямих витрат. На відміну від прямих витрат накладні виробничі витрати складаються з кількох статей і містять як змінну, так і постійну частини. Для їх розмежування використовують метод “вищої – нижчої точки”, метод регресії тощо.

Таблиця 4.5 – Бюджет виробничих накладних витрат

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.					
Ставка змінних накладних витрат на одиницю, грн.					
Змінні виробничі накладні витрати, грн.					
- заробітна плата					
- освітлення та опалення					
- ремонт та обслуговування обладнання					
- інші					
Усього змінних витрат					
Постійні витрати, грн.					
- заробітна плата					
- оренда					
- освітлення та опалення					
- амортизація					
- ремонт та обслуговування обладнання					
- інші					
Усього постійних витрат					
Усього виробничих накладних витрат, грн.					

Після узгодження бюджетів продажу і виробництва та визначення величини виробничих витрат переходять до складання **бюджету собівартості виготовленої за період продукції** (табл. 4.6). Він уявляє собою плановий документ, у якому приведено розрахунок собівартості продукції, запланованої до виробництва у бюджетному періоді. Бюджетна собівартість виготовленої продукції визначається на підставі бюджетів прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці та виробничих накладних витрат з урахуванням запланованих залишків незавершеного виробництва за період:

$$\begin{array}{l} \text{Собівартість} \\ \text{виготовленої} \\ \text{продукції} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Залишок} \\ \text{незавершеного} \\ \text{виробництва на} \\ \text{кінець періоду} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Витрати на} \\ \text{виробництво} \\ \text{продукції} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Залишок} \\ \text{незавершеного} \\ \text{виробництва на} \\ \text{початок періоду} \end{array}$$

Бюджет собівартості реалізованої продукції – плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що повинна бути реалізованою у бюджетному періоді (табл. 4.7). Він складається на підставі бюджетів запасів готової продукції та собівартості виготовленої продукції. При цьому собівартість реалізованої продукції визначається за формулою:

$$\begin{array}{l} \text{Собівартість} \\ \text{реалізованої} \\ \text{продукції} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Залишок готової} \\ \text{продукції} \\ \text{на початок періоду} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Собівартість} \\ \text{виготовленої} \\ \text{продукції} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Залишок готової} \\ \text{продукції} \\ \text{на кінець періоду} \end{array}$$

Таблиця 4.6 – Бюджет собівартості виготовленої продукції, грн

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Незавершене виробництво на початок періоду					
Витрати на виробництво					
- прямі матеріали					
- пряма зарплата					
- виробничі накладні витрати					
- інші					
Усього					
Незавершене виробництво на кінець періоду					
Собівартість виготовленої продукції					

Таблиця 4.7 – Бюджет собівартості реалізованої продукції, грн..

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Залишок готової продукції на початок періоду (+)					
Собівартість виготовленої продукції					
Залишок готової продукції на кінець періоду (-)					
Собівартість реалізованої продукції					

Бюджети операційних витрат охоплюють витрати, пов'язані із управлінням та збутовою діяльністю (**бюджети адміністративних витрат на витрат на збут**). Мета бюджетування таких витрат – оцінити їх величину відповідно до запланованого рівня виробництва і продажу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Найпростіший шлях для складання бюджету таких витрат полягає у використанні фактичних даних попереднього періоду і коригування їх, враховуючи заплановані зміни умов діяльності підприємства. У цих бюджетах можуть бути виокремлені змінні та постійні витрати на управління та збут.

Бюджетний звіт про фінансові результати показує, які доходи заробить підприємство за бюджетний період і які витрати передбачаються для забезпечення запланованого рівня діяльності. Зовнішній вид цього бюджету нагадує форму звіту про фінансові результати, затверджену П(С)БО 3 “Звіт про фінансові результати” (табл. 4.8).

Бюджет капітальних інвестицій (рис. 4.9) звичайно плануються на строк, який перевищує один рік. При складанні зведеного бюджету необхідно виокремити ту частину капітальних інвестицій, здійснення яких передбачено у бюджетному періоді. Основний їх вплив на зведений бюджет полягає в плануванні відповідних грошових потоків.

Бюджет грошових коштів визначає грошові потоки підприємства протягом бюджетного періоду (табл. 4.10). Він складається на основі операційних бюджетів та бюджетів капітальних вкладень (інвестицій). Цей бюджет необхідний для забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, а також для визначення, чи достатньо грошових надходжень для забезпечення поточної та майбутньої діяльності.

Бюджет грошових коштів необхідно складати прямим методом, тобто окремо розкривати всі надходження та видатки (доходи та витрати грошового характеру) за всіма операціями.

Заплановані грошові надходження визначаються на базі погашення дебіторської заборгованості, продажу за готівку, реалізації інших активів, отримання кредитів та інших видів надходжень.

Грошові видатки в бюджеті плануються на підставі сплати кредиторам за придбані товари, надані послуги та виконані роботи, сплату податків, дивідендів, здійснення капітальних та фінансових інвестицій, повернення отриманих кредитів і сплату відсотків по них тощо.

Таблиця 4.8 – Бюджетний звіт про фінансові результати, грн.

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Доход від реалізації продукції					
Собівартість реалізованої продукції					
Валовий прибуток					
Операційні витрати					
- адміністративні витрати					
- витрати на збут					
Прибуток до оподаткування					
Податок на прибуток					
Чистий прибуток					

Таблиця 4.9 – Бюджет капітальних інвестицій

Операція	Сума, грн.
Придбання верстата А	
Придбання вантажного автомобіля	
ін. операції	

Таблиця 4.10 – Бюджет грошових коштів, грн.

Показник	Квартал				Усього за рік
	1	2	3	4	
Залишок на початок періоду					
Надходження					
- від реалізації					
- інші надходження					
Усього надходжень					
Видатки					
Купівля матеріалів					
Виплата заробітної плати					
Орендна плата					

Комунальні послуги					
...					
Податок на прибуток					
Придбання обладнання					
Усього видатків					
Чистий рух коштів за звітний період (надходження - видатки)					
Залишок коштів на кінець року (залишок на початок року + надходження – видатки)					

Бюджетний баланс характеризує фінансовий стан підприємства на певну дату (табл. 4.11). Його форма аналогічна формі балансу, що передбачена П(С)БО 2 “Баланс”. Складається на підставі запланованих показників на початок бюджетного періоду, очікуваних результатів за цей період та прогнозованих змін у величині активів і зобов’язань.

Контрольні питання

1. Розкрийте значення планування в фінансово-економічній діяльності підприємства.
2. Розкрийте зміст стратегічного (довгострокового) планування на підприємстві.
3. Визначте місце тактичного (середньострокового) планування діяльності підприємства в системі контролінгу.
4. Назвіть основні етапи оперативного (короткострокового) планування діяльності підприємства.
5. З якою метою складається бізнес-план діяльності підприємства?
6. Перелічіть та охарактеризуйте інструментарій контролінгу.
7. Розкрийте сутнісну характеристику терміну „бюджет”. У чому відмінності понять „план” і „бюджет”?
8. Яка роль бюджетування як елемента інструментарію контролінгу?
9. Перелічіть види бюджетів і охарактеризуйте сфери їх застосування.
10. Охарактеризуйте етапи розробки бюджетів.
11. У чому заключається необхідність і значимість бюджетування за центрами відповідальності?
12. Прокоментуйте загальну схему складання та реалізації бюджетів на підприємстві.
13. На чому ґрунтуються альтернативні варіанти бюджетів підприємства.
14. Розкрийте особливості складання бюджету продажів та виробництва продукції на підприємстві.
15. У чому специфіка складання бюджетів прямих матеріальних і трудових витрат на виробництво продукції підприємства.

Тестові завдання до теми 4

1. Бюджет – це:

- а) план діяльності підприємства в кількісному виразі;
- б) сукупність матеріальних та грошових ресурсів;
- в) джерело заробітної платні на підприємстві;
- г) немає правильної відповіді.

2. На які два основні поділяються бюджети?

- а) поточні і фінансові;
- б) операційні і фінансові;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

3. Який з перерахованих бюджетів відноситься до фінансових планів?

- а) бюджет прибутків і збитків;
- б) бюджет комерційних витрат;
- в) бюджет матеріальних витрат;
- г) операційний бюджет.

4. Який з перерахованих бюджетів не відноситься до операційних бюджетів?

- а) план грошових потоків;
- б) бюджет прибутків і збитків;
- в) бюджет реалізації;
- г) бюджет комерційних витрат.

5. Який з перерахованих бюджетів являє собою прогноз майбутніх доходів і є основою для всіх інших бюджетів підприємства:

- а) бюджет реалізації;
- б) бюджет виробництва;
- в) бюджет прибутків і збитків;
- г) бюджет загальногосподарських витрат.

6. Який бюджет дозволяє зробити висновки про оптимальність системи бюджетів підприємства та необхідності коригувань?

- а) бюджет прибутків і збитків;
- б) бюджет реалізації;
- в) бюджет загальновиробничих витрат;
- г) бюджет комерційних витрат.

7. Метою якого з наведених бюджетів є визначення кількості матеріалів, що необхідні для запланованого обсягу продукції та кількості матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду?

- а) бюджет потреби в матеріалах;
- б) бюджет виробництва;

- в) бюджет реалізації;
- г) бюджет комерційних витрат.

8. Бюджет, який включає цехові витрати та витрати на утримання та експлуатацію обладнання – це:

- а) бюджет загальновиробничих витрат;
- б) бюджет реалізації;
- в) бюджет загальногосподарських витрат;
- г) бюджет виробництва.

9. До якого бюджету включають поточні витрати, що пов'язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю підприємства?

- а) бюджет реалізації;
- б) бюджет загальногосподарських витрат;
- в) бюджет виробництва;
- г) бюджет комерційних витрат.

10. “Змінний” бюджет – це:

- а) бюджет, в якому розраховуються інвестиційні витрати;
- б) бюджет, який показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності;
- в) бюджет, який складається на основі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства;
- г) бюджет, який складається на тривалий період і коригується в процесі виконання.

11. Який з наведених показників характеризує обсяг випуску товарної продукції, що коригується на зміну запасів незавершеного виробництва?

- а) запас готової продукції;
- б) обсяг товарної продукції;
- в) обсяг випуску валової продукції;
- г) обсяг реалізованої продукції.

12. Що включають в себе перехідні запаси?

- а) запаси готової і незавершеної продукції;
- б) виробничі запаси і запаси незавершеної продукції;
- в) запаси товарів і незавершеної продукції;
- г) виробничі запаси, запаси незавершеної і готової продукції.

13. За якою ознакою витрати підприємства поділяються на змінні і постійні?

- а) за економічним характером витрат;
- б) залежно від виду продукції;
- в) залежно від реакції на зміни обсягів діяльності;
- г) за відношенням до технологічного процесу.

14. Як зміняться постійні витрати на одиницю продукції при збільшенні обсягів виробництва?

- а) зменшаться;
- б) не зміняться зовсім;
- в) збільшаться;
- г) зміняться незначно.

15. При збільшенні обсягів виробництва змінні витрати:

- а) зменшаться;
- б) збільшаться;
- в) не зміняться;

16. Який показник розраховується за формулою: “виручка – змінні витрати – постійні витрати”:

- а) прибуток;
- б) сума покриття;
- в) дохід;
- г) реалізована продукція.

17. Яким терміном визначається група методів бюджетування, до якої відносяться бюджети: “від досягнутого”, “з аналізом додаткових варіантів”, “з нуля”?

- а) фіксовані;
- б) гнучкі;
- в) операційні;
- г) фінансові.

18. Який підхід до розробки бюджетів показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідно центру відповідальності?

- а) гнучкий;
- б) фіксований;
- в) бюджет “з аналізом додаткових варіантів”.

19. Гнучкий бюджет – це:

- а) бюджет, який показує розміри витрат і результати при різномк обсязі діяльності відповідно центру відповідальності;
- б) бюджет, який складається на основі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства;
- в) бюджет, який складається на тривалий період і коригується в процесі виконання.

20. Бюджет, що не змінюється залежно від змін ділової активності використовується для планування частково регульованих витрат – це:

- а) фіксований бюджет;
- б) гнучкий бюджет;

- в) бюджет “з аналізом додаткових варіантів”;
- г) правильної відповіді немає.

21. Фіксований бюджет – це:

- а) бюджет, що використовується для планування частково регульованих витрат;
- б) бюджет, що складається на основі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства;
- в) бюджет, що показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності;
- г) загальний бюджет підприємства.

22. Який підхід до розробки бюджетів заснований на статистиці минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства?

- а) бюджети “від досягнутого”;
- б) бюджети “з аналізом додаткових варіантів”;
- в) бюджети “з нуля”;
- г) немає правильної відповіді.

23. Бюджет “від досягнутого” – це:

- а) бюджет, що використовується для планування частково регульованих витрат;
- б) бюджет, що складається на основі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства;
- в) бюджет, що показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності;
- г) загальний бюджет підприємства.

24. Який вид фіксованого бюджетування передбачає аналіз різних варіантів?

- а) бюджети “з нуля”;
- б) бюджети “від досягнутого”;
- в) обидві відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

25. До недоліків бюджетування можна віднести;

- а) складність та коштовність системи;
- б) сприяє процесам комунікації на підприємстві;
- в) сприяє точності планування на підприємстві;
- г) правильної відповіді немає

ТЕМА 5. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

Плани і нормативи як вихідна база аналітичної роботи в системі контролінгу

Методичне забезпечення оперативного контролінгу є сукупність прийомів дослідження, які використовуються відповідно до специфіки функціонування підприємства.

Основна мета функціонування оперативного контролінга на підприємстві полягає в забезпеченні його прибутковості і ліквідності шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації і витрат. Для цього необхідно забезпечити систематичний збір необхідної для аналізу інформації, її обробку і підготовку для керівника.

До інструментарію оперативного контролінга відносяться:

- технологія отримання управлінської інформації і ухвалення рішень (бюджетування, моделювання, регулювання, ціноутворення);
- аналітичні (фінансово-економічні) розрахунки, орієнтовані на ухвалення управлінських рішень.

Неодмінною умовою успішного функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їх контроль і аналіз. При розробці бюджетів відбувається орієнтація підприємства на конкретні цілі. Показники бюджету є базою порівняння з фактичними показниками, що дає можливість оцінити відповідність бажаного дійсному.

Процес бюджетування повинен здійснюватися як на рівні всього підприємства, так і на рівні його структурних підрозділів. Тому контролінг в обов'язковому порядку припускає розробку бюджетів по центрах відповідальності.

Бюджети структурних підрозділів розкривають внесок кожного у виконання загального плану підприємства. Це свого роду аналітичне бюджетування, яке переслідує подвійну мету:

- 1) облік особливостей і можливостей кожного структурного підрозділу при формуванні бюджетів;
- 2) регулювання і зіставлення бюджетів структурних підрозділів, що дає можливість оптимізувати загальний бюджет підприємства.

Участь контролінга в управлінні організацією здійснюється на основі регулювання і контролю відповідних показників, що характеризують перебування фірми і її структурних одиниць на всіх етапах здійснення діяльності.

Підконтрольні показники (система показників) вибираються з урахуванням наступних вимог:

- 1) повинні відповідати цілям і завданням фірми;
- 2) бути зручними в практичному використанні службою контролінга.

Вибір показників залежить від конкретної ситуації, від виду вирішуваного завдання. Для оцінки діяльності підприємства в цілому в системі контролінга використовуються дві групи показників:

- ефективності управління організацією;
- оцінки продуктивності і успіху організації.

Для *оцінки ефективності управління підприємством* використовуються наступні показники:

- продуктивність (виробіток);
- рентабельності сукупного капіталу;
- фінансовій потужності (грошовий потік (cash-flow - CF) – фактичні чисті грошові кошти, які отримує або виплачує підприємство);
- частка власного капіталу;
- рентабельність закупівель;
- затратомісткості продукції (за матеріалами і працею).

Для оцінки *продуктивності і успіху* використовуються наступні показники:

- економічній ефективності (дохід / витрати);
- рентабельність капіталу;
- продуктивність праці (трудомісткість);
- рентабельності інвестованого капіталу;
- рентабельність продажів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність обороту;
- співвідношення позикового і власного капіталу (позиковий капітал / власний капітал);
- коефіцієнт поточної ліквідності (оборотний капітал / короткострокові зобов'язання);
- ступінь покриття витрат (оборот / змінні витрати).

Перелік підконтрольних показників залежить від специфіки цілей і пріоритетів розвитку конкретного підприємства, що дає можливість менеджерам самостійно сформулювати необхідний об'єм показників з орієнтацією їх на певні групи користувачів.

Ухвалення управлінських рішень неможливе без аналітичної роботи. Тільки комплексний економічний аналіз по всіх елементах господарської і фінансової діяльності може забезпечити інформацією про стан підприємства і тенденції, які сприяють зміцненню або ослабленню позиції підприємства на ринку.

Початковою базою аналітичної роботи в системі контролінгу є *планові, фактичні і нормативні* показники.

5.2. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності

У системі оперативного контролінгу розглядаються економічні процеси в рамках одного року. Тому виходячи з наявних ресурсів регулювання здійснюється шляхом зіставлення планових даних з фактичними і нормативними для цілей оперативного виявлення і визначення відхилень.

В результаті бюджетування встановлюються планові значення контрольованих величин.

Фактичні значення контрольованих величин виявляються на основі даних статистичного, фінансового і управлінського обліку в організації.

Відхилення планових і фактичних величин можуть виникати по всіх параметрах, визначених в бюджеті:

- *вартісні параметри* – витрати, доходи з обороту, маржинальний прибуток, надходження, виплати, дебіторські і кредиторські заборгованості, капітал і т.п.;

- *параметри організаційної структури* – місця виникнення витрат, продуктові і регіональні дивізіону, закупівельні, виробничі, збутові, проектні підрозділи і т.п.;

- *тимчасові параметри* – дні, тижні, місяці, квартали, роки.

Розрізняють наступні види відхилень:

- *абсолютні відхилення* – визначається як різниця між двома величинами. Є виразом стану речей, що склався, між плановими і фактичними параметрами. Прийнято вважати, що якщо відхилення позитивно впливає на прибуток організації, його обчислюють із знаком “+”. Проте в практиці числення абсолютних відхилень використовують не економічний, а математичний підхід;

- *відносні відхилення* – розраховуються по відношенню до інших величин і виражаються у відсотках. Частіше відносне відхилення обчислюється по відношенню до більш загального показника або параметра. Застосування відносних відхилень підвищує рівень інформативності аналізу, що проводиться, і дозволяє виразніше оцінити зміни. Так, наприклад, величина абсолютного відхилення обороту, рівна $(10-8)=2$, сприймається не так гостро, як величина відхилення у відсотках: $(10-8) / 8 * 100\% = 25\%$;

- *селективні відхилення* – контрольовані величини порівнюються в тимчасовому розрізі: квартал, місяць, іноді день (наприклад, дані певного місяця поточного року з тим же місяцем попереднього року). Цей метод особливо актуальний для підприємств, що займаються сезонним бізнесом;

- *кумулятивне відхилення* – суми, обчислені наростаючим підсумком (кумулятивні), і їх відхилення дозволяють оцінити ступінь досягнення за минулі періоди і можливу різницю до кінця планового періоду. Кумуляція дозволяє компенсувати випадкові відхилення і точніше виявити тренд;

- *відхилення в тимчасовому розрізі*. Для контролінга типовим є порівняння “план – факт”. Відхилення визначаються на підставі порівняння

бюджетних і фактично реалізованих значень контрольованих параметрів. Для аналітичних цілей може представляти інтерес порівняння фактично реалізованих значень планового періоду з фактами відповідного попереднього періоду.

Обидва підходи (“план-факт” і “факт-факт”)) спираються на статистику минулого і дозволяють зменшити відхилення в майбутньому. На основі аналізу відхилень може бути складений інший прогноз або очікування результатів на кінець планового періоду.

Тотальний аналіз всіх відхилень не є завданням контроллера. Необхідно з'ясувати, чи є дане відхилення випадковим або регулярним. У випадку якщо відхилення носить разовий характер і не грає значної ролі щодо досягнення цільового прибутку, то виконувати аналіз безглуздо.

Виниклі відхилення повинні зважуватися по певних критеріях:

- *оцінка по допустимих межах* – аналіз відхилення слід проводити, якщо відхилення якого-небудь параметра бюджету виходить за встановлені допустимі межі;

- *оцінка відхилень по впливу на прибуток* – підхід припускає ранжирування параметрів, що впливають на прибуток, як в позитивному, так і негативному напрямі.

Завдання контроллера полягає перш за все в підготовці даних про величину відхилень і проведенні аналізу з погляду виявлення причин відхилень.

При аналізі відхилень слід розрізняти контрольовані і неконтрольовані причини.

Для виявлення чинників, що призвели відхилення, використовують методи статистичного аналізу: регресійний, кореляційний, чинник, кластерний.

На практиці розрізняють аналіз причин відхилень:

- орієнтований на минуле;
- орієнтований на майбутнє.

5.3. Методи оперативного контролінгу

Методи оперативного контролінга служать контроллеру засобом активного управління прибутком, виявлення і усунення оперативних вузьких місць в сферах постачання, виробництва, реалізації, управління. Тому в оперативному контролінгу використовуються такі методи і прийоми, які дозволяють ухвалювати більш обґрунтовані рішення для забезпечення і досягнення запланованого рівня прибутку: *ABC-аналіз; управління запасами матеріалів; аналіз обсягів замовлень; аналіз величин в точці беззбитковості; метод розрахунку сум покриття, аналіз вузьких місць, аналіз відхилень та ін.*

ABC-аналіз оснований на зіставленні показників в натуральному і вартісному виразі. Він побудований на результаті досліджень, які показують, що відносно невеликі величини в натуральному виразі, узяті з деякої сукупності, дають відносно великі вартісні значення. Тому керівництво

повинне виявити в організації ті невеликі величини в натуральному виразі, яким відповідають великі вартісні значення. Тоді можна відносно швидко впливати на всю сукупність відповідно до цільових уявлень.

Суть аналізу полягає в тому, що визначається частка внеску в загальний дохід або оборот кожної групи продуктів, постачальників, клієнтів, матеріалом і т.д. Групи отримують назву А, В і С. До групи А відносяться, наприклад, продукти, які принесли дохід вище середнього, до групи В – продукти з середнім внеском, до групи С – продукти нижче середнього. На основі АВС-аналізу визначають, якими постачальниками, продуктами, клієнтами і т.п. організація повинна займатися більше.

До завдань *управління запасами матеріалів* відносяться планування запасів і ухвалення рішень про замовлення матеріалів. Повинні бути заплановані бажані умови постачання і необхідні страхові запаси відповідно до умов заморожування капіталу по групах матеріалів, а при необхідності – по деталях.

При управлінні запасами матеріалів йдеться про динамічний процес. Зміна потреб на ринку збуту, а також зміни на ринку закупівель вимагають постійної перевірки замовлень. Таким чином, за важливими матеріалами повинні бути визначені:

- критичний рівень запасів;
- обсяг поповнення запасів;
- момент подачі заявки.

Раціональне управління запасами матеріалів повинне орієнтуватися на економічну значущість розміщуваних деталей і матеріалів і їх вживаність. Для визначення економічної значущості окремих деталей і матеріалів необхідно використовувати АВС-аналіз.

Успіх організації істотно залежить від структури об'ємів замовлень. Тому мета *аналізу об'єму замовлень* – регулярне відстеження показника і поліпшення його значень. Тому необхідно щомісячно або щорічно розраховувати середній об'єм замовлень. Особливе значення має виділення частки дрібних замовлень, оскільки кількість їх повинно систематично знижуватися.

При проведенні аналізу обсягів замовлень їх спочатку групують за певною шкалою, потім встановлюють кількість замовлень і об'єм у вартісному виразі для окремих діапазонів шкали. Для аналізу, як правило, беруть дані за один господарський рік. Проте якщо опиниться, що структура об'ємів замовлень протягом року залишається практично незмінною, аналіз можна проводити тільки за даними одного місяця.

Метод *аналізу беззбиткової (або маржинальний аналіз)* відомий у нас під назвою “графік критичного обсягу виробництва”. Метод припускає розділення витрат на змінні і постійні, побудова широко відомого графіка беззбиткової. На підставі методу визначають наступні показники:

- критичний обсяг виробництва (величина виручки рівна постійним витратам);
- точка беззбиткової (величина прибутку рівна 0);

- виручка в точці беззбитковості;
- рівень завантаження виробничих потужностей (виручка в точці беззбитковості / загальна виручка);
- запас фінансової міцності (сумарна виручка – критична виручка) – показує, наскільки можна зменшити величину виручки від продажу, перш ніж буде досягнута величина критичної виручки;
- коефіцієнт запасу фінансової міцності (запас фінансової міцності / сумарна виручка) · 100% - показує, на скільки відсотків може бути зменшена виручка, перш ніж підприємство потрапить в зону збитків.

Простий аналіз величин в точці беззбиткової застосовний тільки при незмінній структурі обсягу продажів. Для точнішого аналізу необхідно виручку від продажів розділити по продуктових групах.

Аналіз величин в точці беззбиткової дає керівникам всіх рівнів в концентрованому вигляді інформацію для вирішення наступних питань:

- визначення цільового прибутку;
- встановлення рівня завантаження виробничих потужностей;
- вибір продуктових груп, які приносять підприємству найбільший прибуток;
- ухвалення рішень про об'єм випуску окремих видів продукції;
- перевірка цінової політики;
- ухвалення інвестиційних рішень;
- дослідження комплексу робіт по розширенню виробництва;
- визначення критичної виручки;
- визначення запасу фінансової міцності.

Сума покриття є різниця між виручкою від продажу і змінними витратами. Таким чином, прибуток виникає в тому випадку, якщо накопичені суми покриття по всій проданій продукції стають більше величини постійних витрат підприємства. Існує одноступінчатий і багатосходишковий розрахунок суми покриття витрат.

Розрахунок сум покриття особливо важливий для планування виробничої програми і її оптимізації. При цьому якщо який-небудь вид продукту приносить маржинальний дохід, він тим самим певною мірою забезпечує покриття постійних витрат організації, знижує ризик, пов'язаний із збитковістю виробництва.

Величина маржинального доходу є важливим показником в системі управління прибутком від продажів. Щоб забезпечити отримання необхідної (планової) величини прибутку, необхідне підтримувати певне відношення маржинального доходу до виручки (показник називається коефіцієнтом маржинального доходу). Дане відношення повинне знаходитися під постійним наглядом служби контролінгу.

Між виробництвом і збутом існує тісний взаємозв'язок. Планування збутової і виробничої програм – єдиний комплекс. Проте на практиці керівники відділу збуту і виробничого відділу зазвичай по-різному дивляться на проблеми. Тому в багатьох організаціях виникають суперечності між

виробництвом і збутом. Вирішенню цих проблем сприяє інструментарій аналізу вузьких місць, що виникають в організації.

5.4. Модель «витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналіз)

У практичній діяльності керівника будь-якого підприємства доводиться приймати безліч різноманітних управлінських рішень. Кожне ухвалене рішення, що стосується ціни, витрат підприємства, обсягу і структури реалізації продукції, зрештою позначається на фінансовому результаті підприємства. Простим і точним способом визначення взаємозв'язку і взаємозалежності між цими категоріями є встановлення *точки беззбитковості* – визначення моменту, з якого доходи підприємства повністю покривають його витрати.

Могутнім інструментом у визначенні точки беззбитковості є методика аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” (Cost – Volume – Profit; CVP-аналіз). Цей вид аналізу – один з найбільш ефективних засобів планування і прогнозування діяльності підприємства. Основною умовою CVP-аналізу є ділення витрат на постійні і змінні.

Ключовими елементами CVP-аналізу виступають маржинальний дохід, поріг рентабельності (точка беззбиткової) виробничий леверідж і маржинальний запас міцності.

Маржинальним доходом на виробничих підприємствах вважається різниця між виручкою підприємства від продажу продукції, робіт, послуг і сумою її виробничої собівартості.

Поріг рентабельності (точка беззбитковості) – показник, що характеризує об'єм реалізації продукції, при якому виручка підприємства від продажу продукції рівна всім його сукупним витратам, тобто це той об'єм продажів, при якому підприємство не має ні прибули, ні збитку.

Виробничий леверідж – це механізм управління прибутком підприємства залежно від зміни об'єму реалізації продукції.

Маржинальний запас міцності – це процентне відхилення фактичної виручки від продажу продукції від порогової виручки (порогу рентабельності).

Визначення маржинального доходу. Для розрахунку обсягу виручки, що покриває постійні і змінні витрати, підприємства в практичній діяльності використовують такі показники, як величина і коефіцієнт маржинального доходу.

Величина маржинального доходу показує внесок підприємства в покриття постійних витрат і отримання прибули. Розраховується двома способами:

- 1) як різниця між виручкою від реалізації і всіма змінними витратами;
- 2) як сума постійних витрат і прибутку підприємства.

Коефіцієнтом маржинального доходу називається частка величини маржинального доходу у виручці від продажу або (для окремого товару) частка середньої величини маржинального доходу в ціні товару.

Взаємозв'язок між витратами, об'ємом і результатами може бути виражена наступною формулою:

$$N = \frac{S^{пост} + P}{M_{ед}} = \frac{S^{пост} + P}{Ц_{ед} - S_{ед}^{неп}},$$

де N – обсяг продукції в натуральних показниках;

P – сума прибутку;

$Ц_{ед}$ – ціна одиниці продукції;

$S^{пост}$ – сума постійних витрат;

S – сума змінних витрат на одиницю продукції;

$M_{ед}$ – сума маржинального доходу на одиницю продукції.

Звідси:

1) обсяг беззбиткової реалізації продукції складе: $N = \frac{S^{пост}}{Ц_{ед} - S_{ед}^{неп}};$

2) сума очікуваного прибутку: $P = N(Ц_{ед} - S_{ед}^{неп}) - S^{пост};$

3) сума постійних витрат: $S^{пост} = N(Ц_{ед} - S_{ед}^{неп}) - P;$

4) планована ціна продажів: $Ц_{ед} = S_{ед}^{неп} + \frac{S^{пост} + P}{N};$

5) сума змінних витрат на одиницю продукції: $S_{ед}^{неп} = Ц_{ед} - \frac{S^{пост} + P}{N};$

6) сума маржинального доходу на одиницю продукції: $M = \frac{S^{пост} + P}{N}.$

Використання CVP-аналізу в практиці роботи комерційних організацій допомагає оперативно визначити **розмір прибутку при різних обсягах випуску**, відшукати найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною і об'ємом виробництва продукції. При цьому очевидно, що добиватися збільшення прибутку можна, збільшуючи величину маржинального доходу як загального, так і з розрахунку на одиницю продукції.

Визначення точки беззбитковості. Для обчислення точки беззбитковості використовують три методи: графічний, рівнянь і маржинального доходу.

При *графічному методі* знаходження точки беззбиткової зводиться до побудови комплексного графіка «витрати – обсяг – прибуток». Точка беззбиткової на графіці – це точка перетину прямих, побудованих по значенню сукупних витрат і виручки. Виручка, відповідна точці беззбиткової, називається *пороговою виручкою*.

Для визначення точки беззбиткової в світовій практиці також використовують *метод рівнянь*, заснований на численні прибутку підприємства по формулі:

$$\text{Виручка} - \text{Змінні витрати} - \text{Постійні витрати} = \text{Прибуток}.$$

Метод рівнянь можна використовувати також при аналізі впливу структурних змін в асортименті продукції.

Визначення маржинального запасу міцності (МЗП). Цей показник визначається таким чином:

$$\text{МЗП} = \frac{(\text{Фактична}_\text{виручка} - \text{Порогова}_\text{виручка})}{\text{Фактична}_\text{виручка}} \cdot 100\%$$

Чим вище маржинальний запас міцності, тим краще для підприємства.

Визначення виробничого леверіджа. Це механізм управління прибутком підприємства, заснований на оптимізації співвідношення постійних і змінних витрат. З його допомогою можна прогнозувати зміну прибутку підприємства залежно від зміни об'єму продажів, а також визначити точку беззбиткової діяльності.

Чим нижче питома вага постійних витрат в загальній сумі витрат підприємства, тим більшою мірою змінюється величина прибутку по відношенню до темпів зміни виручки підприємства.

Виробничий леверідж визначається за допомогою однієї з формул

$$\mathcal{E}_{пл} = \frac{МД}{П} \quad \text{або} \quad \mathcal{E}_{пл} = \frac{З_{пост} + П}{П} = 1 + \frac{З_{пост}}{П}$$

де *ЕВЛ* - ефект виробничого леверіджа;

МД – маржинальний дохід;

ЗПОСТ - постійні витрати;

П – прибуток.

Знайдене таким чином значення ефекту виробничого леверіджа надалі служить для прогнозування зміни прибули залежно від зміни виручки підприємства. Для цього використовують наступну формулу:

$$ЕВЛ = \frac{\Delta П}{\Delta В},$$

де $\Delta П$ і $\Delta В$ - відповідно зміна прибули і виручки %.

Наприклад, ефект виробничого леверіджа, рівний 2,78, означає, що при зниженні виручки підприємства на 1% прибуток скоротиться на 2,78%.

Величина виробничого леверіджа може змінюватися під впливом: ціни і об'єму продажів; змінних і постійних витрат; комбінації будь-яких перерахованих чинників. При цьому операційний леверідж більше у підприємств, які мають вищу питому вагу постійних витрат. Як результат і більший коефіцієнт маржинального доходу.

Слід зазначити, що для вітчизняних підприємств CVP-аналіз ще не є офіційно рекомендованим, у зв'язку з чим він поки використовується в основному для прогнозних розрахунків значень ціни, прибутку, виручки від продажів.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте інструментарій оперативного контролінгу.
2. Яка мета аналітичного бюджетування на підприємстві?
3. Як ви розумієте термін „підконтрольні показники”?
4. Які основні принципи формування підконтрольних показників діяльності підприємства (структурних підрозділів)?
5. З якою метою формуються підконтрольні показники?
6. Яка мета і значення аналізу результатів за відхиленнями?
7. Дайте характеристику видів відхилень, що застосовуються в оперативному контролінгу.
8. Які показники застосовуються для оцінки ефективності управління підприємством?

9. Які показники застосовуються для оцінки успіху і продуктивності діяльності підприємства?
10. Назвіть основні методи оперативного контролінгу.
11. Охарактеризуйте метод ABC-аналізу.
12. Визначте особливості використання аналізу беззбитковості (маржинального аналізу) в системі оперативного контролінгу.
13. Розкрийте значення методики аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток” для визначення точки беззбитковості діяльності підприємства.
14. Назвіть основні етапи аналізу взаємозв'язку “витрати – обсяг – прибуток”.
15. Розкрийте сутність графічного методу визначення точки беззбитковості діяльності підприємства.
16. Поясніть порядок розрахунку виробничого леверіджа та значення цього показника в методиці оперативного контролінгу.

Тестові завдання до теми 5

З наведених нижче відповідей виберіть правильну:

1. Маржинальний прибуток— це:

- а) виручка (дохід) від продажу продукції;
- б) різниця між виручкою і змінними витратами;
- в) різниця між виручкою і постійними витратами;
- г) різниця між виручкою і загальними (сукупними) витратами;
- д) сума заробітної плати та операційного прибутку.

2. Коефіцієнт маржинального прибутку обчислюється як відношення останнього до:

- а) операційного прибутку;
- б) загальних (сукупних) витрат;
- в) змінних витрат;
- г) виручки від продажу продукції (доходу);
- д) постійних витрат.

3. У точці беззбитковості маржинальний прибуток дорівнює:

- а) виручці від продажу продукції (доходу);
- б) операційному прибутку;
- в) постійним витратам;
- г) нулю;
- д) змінним витратам.

4. За зміни обсягу виробництва і продажу операційний прибуток змінюється:

- а) на величину маржинального прибутку;
- б) пропорційно зміні обсягу продажу;
- в) на величину змінних витрат;
- г) на величину відносного зменшення постійних витрат;
- д) на величину зміни загальних витрат.

5. У поточному періоді підприємство виробляє і продає продукції на 400000 грн. за змінних витрат у сумі 240000 грн. У наступному періоді передбачається збільшити обсяг виробництва і продажу продукції на 100 000 грн. Завдяки цьому приріст прибутку в гривнях становитиме:

- а) 100 000;
- б) 50 000;
- в) 20 000;
- г) 30 000;
- д) 40 000.

6. Операційний леверідж (операційна залежність) визначається відношенням:

- а) постійних витрат до обсягу продажу (доходу);
- б) змінних витрат до постійних;
- в) маржинального прибутку до операційного прибутку;
- г) маржинального прибутку до обсягу продажу;
- д) операційного прибутку до маржинального прибутку.

7. У разі збільшення частки постійних витрат у загальній їх сумі операційний леверідж:

- а) не змінюється;
- б) зростає;
- в) зменшується;
- г) зростає у разі збільшення частки готівкових постійних витрат;
- д) зменшується у разі збільшення частки готівкових постійних витрат.

8. Підприємство виробляє і продає продукції на 200000 грн., його загальні витрати становлять 150000 грн., у тому числі постійні — 50 000 грн. Коефіцієнт безпеки операційної діяльності становить:

- а) 1,0;
- б) 0,25;
- в) 0,75;
- г) 0,5;
- д) 0,3.

9. Для стимулювання продажу продукції підприємство переводить оплату агентів зі збуту з почасової (окладної) системи на комісійну (у відсотках до обсягу продажу). Внаслідок цього точка беззбитковості:

- а) зростає;
- б) не зміниться;
- в) знизиться;
- г) не можна точно сказати;
- д) може змінитися залежно від низки інших факторів.

10. У поточному році підприємство одержало 600000 грн. операційного прибутку. В наступному році передбачається збільшити обсяг виробництва і продажу продукції на 25 %. За операційного леверіджу 2,0 прибуток в плановому році становитиме (грн.):

- а) 900 000;
- б) 750 000;
- в) 1 200 000;
- г) 720 000;
- д) 800 000.

ТЕМА 6. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Цілі, завдання, зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства

Діяльність будь-якого підприємства орієнтована на отримання певного результату. В значній мірі досягнення цього результату залежить від управління, яке здійснюється на основі різних форм і методів впливу на об'єкт управління.

Аналіз діяльності господарюючого суб'єкта є одним з найбільш дієвих методів управління, основним елементом обґрунтування управлінських рішень. Аналіз і діагноста фінансово-господарської діяльності (ФГД) підприємства припускає всебічне вивчення технічного рівня виробництва, якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається, забезпеченості виробництва матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами і ефективності їх використання. При цьому діагностика ґрунтується на результатах аналізу.

Мета аналізу і діагностики ФГД підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів його діяльності.

Зміст діагностики ФГД полягає у встановленні і вивченні ознак, вимірюванні основних характеристик, що відображають стан машин, приладів, технічних систем, економіки і фінансів господарюючого суб'єкта, для прогнозу можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних значень і запобігання порушенням нормального режиму роботи.

Діагноста ФГД підприємства включає визначення оцінних ознак, вибір методів їх вимірювання і характеристику цих ознак за певними принципами, оцінку виявлених відхилень від стандартних, загальноприйнятих значень.

Можна сказати, що *діагностика* полягає в розпізнаванні проблеми, з якою зіткнулося підприємство або яка виникла на підприємстві, тобто у визначенні її походження, особливостей, змісту, а також в побудові моделі

проблеми. Зазвичай проблеми визначають з розгляду негативних результатів діяльності підприємства або симптомів, а не з розгляду причин цих проблем. Тому заздалегідь коштує завдання вивчити симптоми і пояснити, чому вони виникли. Досліджуючи природу симптомів, необхідно з'ясувати, які чинники їх зумовили. Для цього необхідно систематизувати інформацію і охарактеризувати симптоми в кількісному вимірюванні. Наступним кроком є з'ясування причинних зв'язків між ознаками проблеми і чинниками, на які може впливати керівництво підприємства, тобто моделюванні проблеми. Виявлення проблеми дозволяє розробляти управлінські рішення для її подолання.

Завданнями аналізу і діагностики ФГД підприємства є:

- ідентифікація реального стану об'єкту аналізу;
- дослідження складу і властивостей об'єкту, його порівняння з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами;
- виявлення змін в стані об'єкту в просторово-часовому розрізі;
- встановлення основних чинників, що викликали зміни в стані об'єкту, і розрахунок їх впливу;
- прогноз основних тенденцій.

Завдання експертної діагностики ФГД - забезпечення об'єктивної оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства на основі даних управлінського (бухгалтерського) обліку.

На основі експертної діагностики ФГД підприємства необхідно:

- з'ясувати забезпечення підприємства фінансовими ресурсами і перевірити їх цільове використання;
- виявити резерви і можливості більш економного використання фінансових ресурсів на підприємстві;
- розробити заходи для мобілізації фінансових ресурсів і ліквідовувати недоліки в роботі.

Методика проведення аналізу і діагностики ФГД підприємства включає сукупність конкретних методів (прийомів), способів виконання техніко-економічного аналізу.

У аналізі і діагностові ФХД підприємства використовується велике число різноманітних показників (узагальнюючих, зведених, синтетичних, інтегральних, приватних), які можна класифікувати за наступними ознаками (Бердникова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства. –М.: ИНФРА-М, 2001. – 215с.):

- показники витрат;
- показники витратомісткості;
- показники результатів;
- показники-чинники;
- узагальнюючі показники

Для різних цілей аналізу і діагностики ФГД застосовують різні групи показників:

- показники використання матеріальних оборотних коштів: оборотність матеріальних запасів в днях і коефіцієнт маневреності;

– показники платоспроможності: коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансового відношення, рівень повернення довгострокових зобов'язань;

– показники прибутковості (рентабельності): рентабельність загальних інвестицій, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність продажів;

– показники ефективності використання активів: оборотність матеріальних запасів, коефіцієнт ефективності використання поточних активів, коефіцієнт ефективності використання чистого оборотного капіталу, коефіцієнт ефективності використання основних засобів, коефіцієнт ефективності використання загальних активів.

Загальний рівень фінансово-господарського стану підприємства можна оцінити за шкалою: а) сприятливе; б) задовільне; у) незадовільне; г) критичне.

Інформаційна база аналізу і діагностики ФГД підприємства заснована на організаційному нормуванні, бухгалтерському обліку і звітності, фінансовій, статистичній звітності, спеціальній економічній, технічній і іншій інформації.

Організаційне нормування (регламентація) – це система норм, правил, інструкцій, регламентів, службовців базою для проектування і управління виробничими процесами.

До *об'єктів* аналізу і діагностики ФГД підприємства відносяться кадровий, технічний, виробничий і фінансовий потенціал; різні види діяльності підприємства, їх технічне, матеріальне, фінансове забезпечення і стан.

Стан ФГД підприємства може бути оцінений на основі вивчення фінансових результатів його роботи, які залежать від сукупності умов здійснення грошового обороту, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів і фінансових відносин в господарському процесі. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства припускає вивчення „Балансу підприємства” (форма №1), „звіту про фінансові результати (форма №2), „Звіт про рух капіталу” (форма №3), „Звіту про рух грошових коштів” (форма № 4), даних фінансового плану і первинної звітності, основних показників діяльності підприємства.

До *основних показників* фінансових результатів діяльності підприємства відносять виручку від реалізації продукції (робіт, послуг), виручку нетто (загальна виручка за вирахуванням ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів), балансовий прибуток, чистий прибуток. Фінансові результати діяльності підприємства залежать від таких показників, як собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), комерційні і управлінські витрати, інші операційні доходи і витрати, позареалізаційні доходи і витрати, величина відвернутих засобів, податок на прибуток.

Послідовність проведення аналізу і діагностики фінансово-економічного стану підприємства представлена на рис. 6.1.

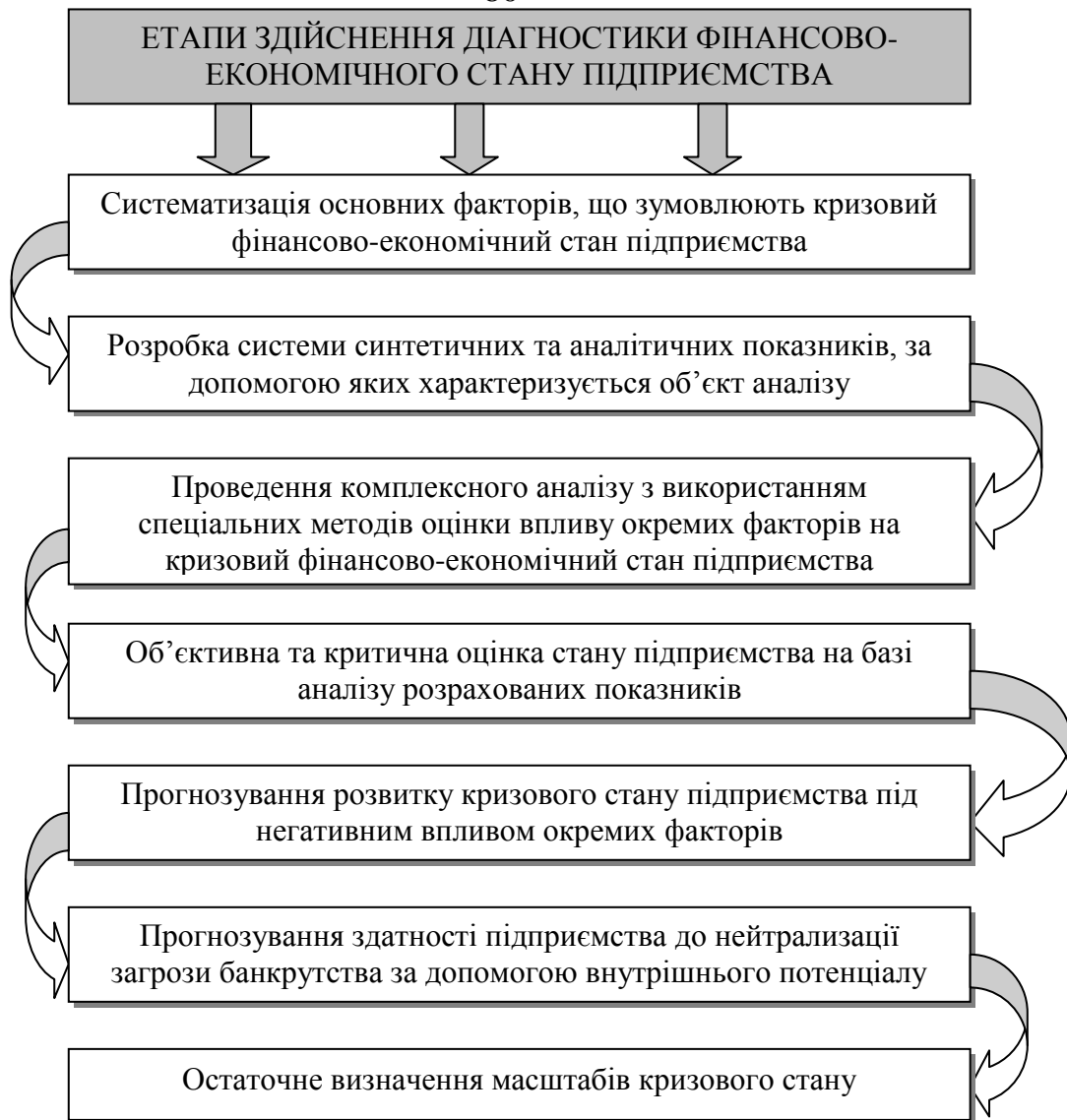


Рис. 6.1 Етапі здійснення діагностики фінансово-економічного стану підприємства

6.2 Методи експертної діагностики

Метод в перекладі з грецької *methodos* означає шлях дослідження, вивчення, тобто це спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретних завдань; сукупність прийомів практичного або теоретичного пізнання дійсності. Під методом розуміють шляхи, способи та засоби пізнання дійсності, сукупність органічно пов'язаних принципів та прийомів дослідження різноманітних явищ.

На наш погляд, методом діагностики, аналізу можна вважати сукупність прийомів і способів, які дозволяють зробити точні висновки про стан, розвиток будь-якого процесу, явища за певний період часу відповідно до поставленої мети.

Забродський В.О. пропонує експертну систему діагностики фінансової ситуації на підприємстві, яка використовує структурний і статичний підходи [с.89].

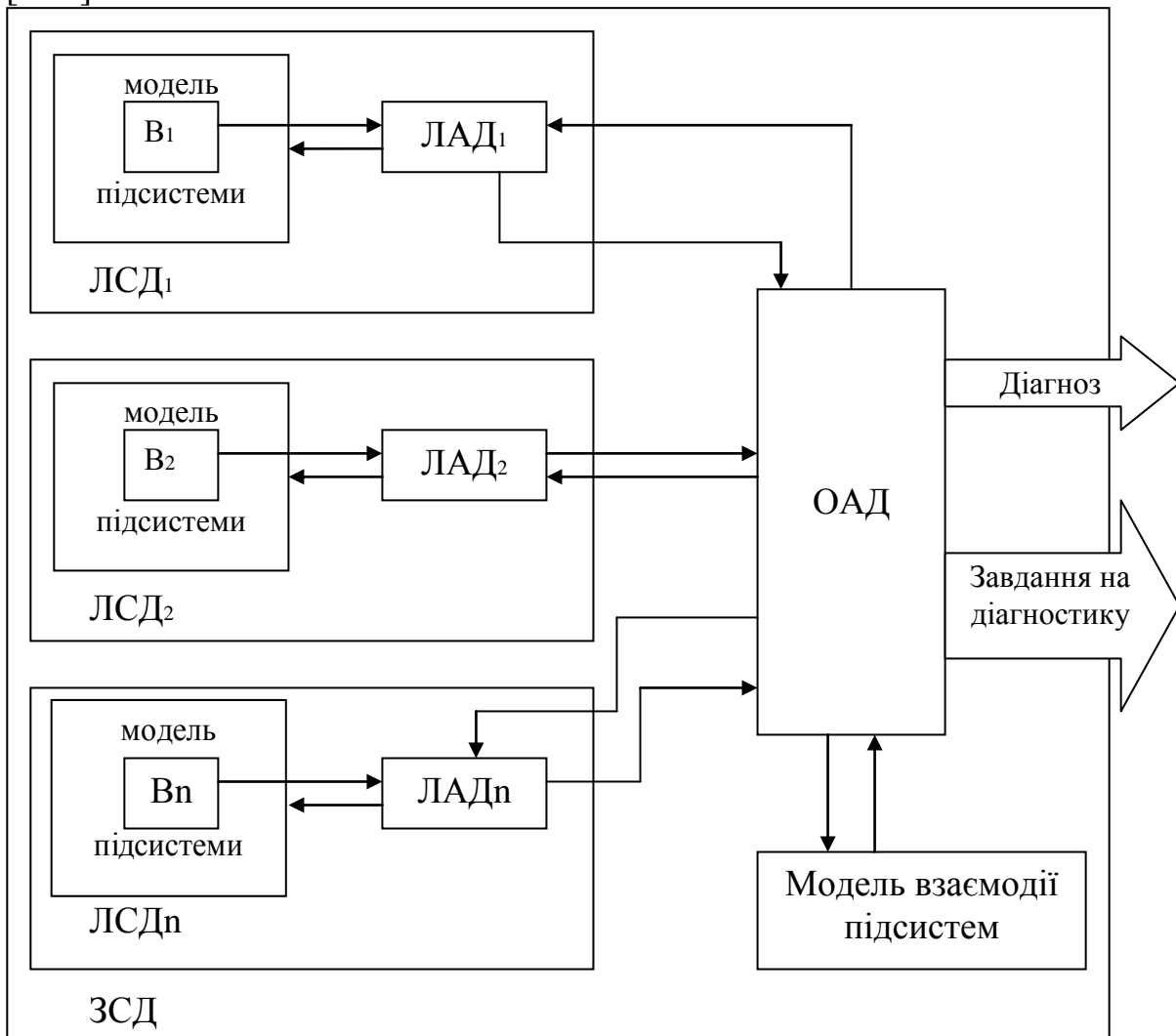


Рис. 6.2 – Структура системи діагностики діяльності підприємства

На рисунку 1.4 символами $V_1, V_2...V_n$ позначені виробничі (функціональні) підсистеми підприємства (цеха, функціональні служби та ін.). Кожна підсистема має свою модель і свої локальні алгоритми діагностування (ЛАД), які утворюють локальну систему діагностування (ЛСД). Модель взаємодії підсистем підприємства, загальносистемні алгоритми діагностики, а також локальні системи діагностики утворюють загальну систему діагностики (ЗСД).

Одним із сучасних напрямків діагностики фінансово-економічного стану підприємства є використання систем-експертів. Система –експерт являє собою інформаційну програму, за допомогою якої аналітик будь-якої кваліфікації здатен аналізувати фінансовий стан підприємства.

Схематично система-експерт може бути представлена у вигляді трьох основних елементів: бази знань, бази фактів і блоку розробки рішень .

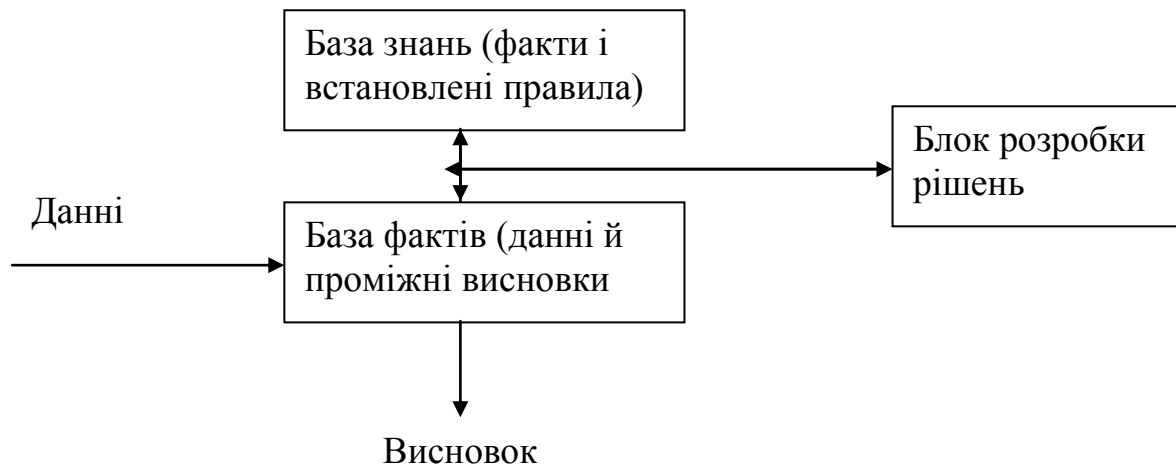


Рис.6.3 Схема системи-експерта

Як приклад такої системи-експерта можна представити систему, яку запропонував Коласс Б.

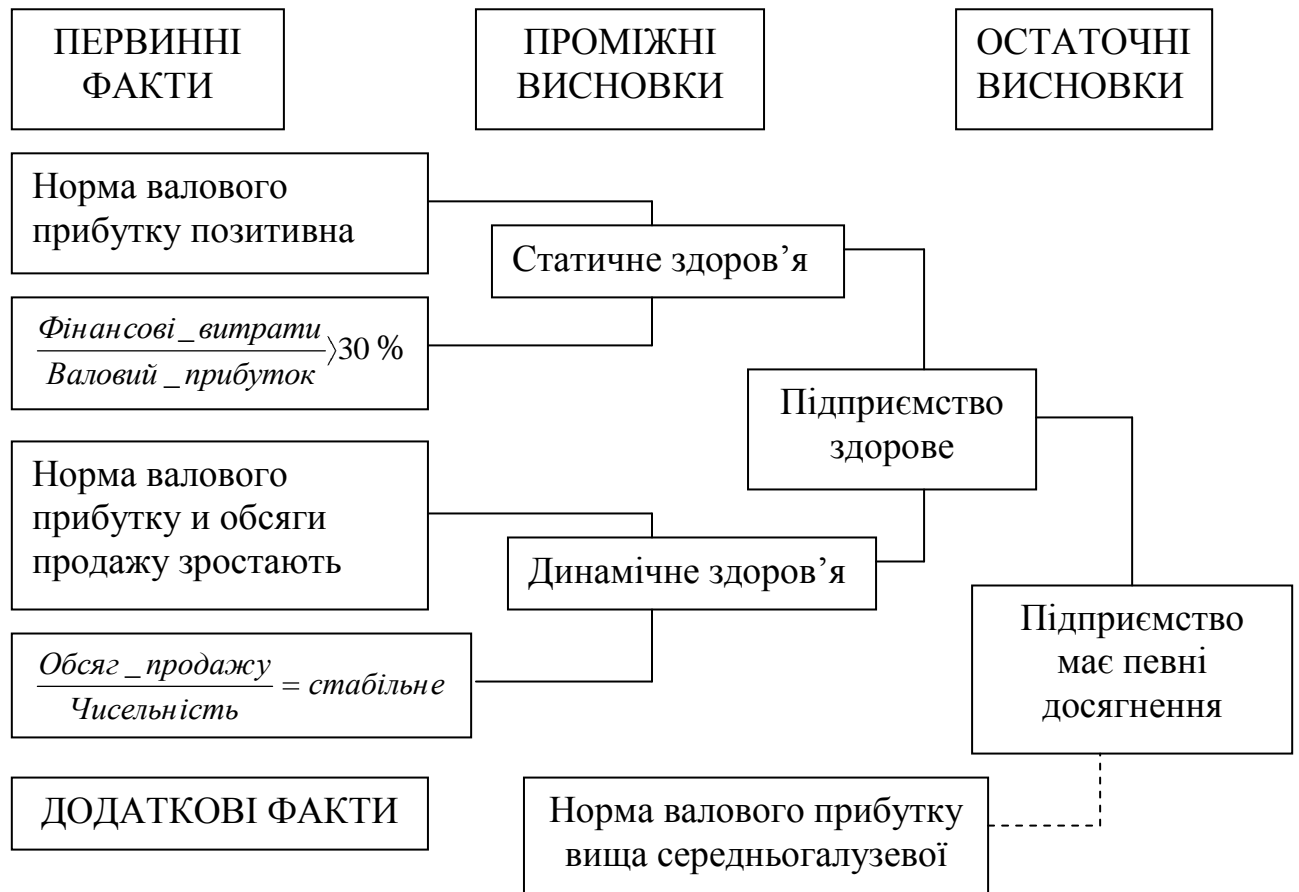


Рис. 6.4 Функціонування системи-експерта

Методику аналізу фінансової ситуації на підприємстві, в основу якої є бальна оцінка, запропонував Агенті Дж. Цей метод має назву А-рахунок. Автор методу в своїх дослідженнях прийшов до висновку, що фірми-банкрути проходять три стадії: недоліки, помилки і симптоми. Кожна стадія описується

факторами, яким присвоюється певна кількість балів та розраховується агрегований показник (А-рахунок)[Забродский]

Таблиця 6.1 Метод А-рахунку (діагностика банкрутства)

Показники	Ваш бал	Бал Аргенті
Недоліки		
Директор – автократ		8
Голова ради директорі є також директором		4
Пасивність ради директорів		2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (різниця в знаннях та навичках)		2
Слабий фінансовий директор		2
Нестача професійних менеджерів середньої й нижньої ланок (поза ради директорів)		1
Недоліки системи обліку:		
Відсутність бюджетного контролю		3
Відсутність прогнозу грошових потоків		3
Відсутність системи управлінського обліку витрат		3
Повільна реакція на зміни (поява нової продукції, технології, ринків, організації праці тощо)		15
Максимально можлива кількість балів		43
„Прохідний бал”		10
Якщо сума більша 10, недоліки в управлінні підприємством можуть привести до серйозних помилок		
Помилки		
Висока частка позикового капіталу		15
Нестача оборотних засобів по причині швидкого розвитку бізнесу		15
Наявність крупного проекту (провал такого проекту загрожує фінансовому стану підприємства))		15
Максимально можлива кількість балів		45
„Прохідний бал”		15
Якщо сума більша 25, підприємство ризикує		
Симптоми		
Погіршення фінансових показників		4
Використання „творчого” бухобліку		4
Не фінансові ознаки кризи (погіршення якості, падіння „бойового духу” співробітників, зниження частки ринка)		4
Остаточні ознаки кризи (судові позики,		3

скандали, відставки)		
Максимально можлива кількість балів		12
Максимально можливий А-рахунок		100
„Прохідний бал”		25
Більшість успішних компаній		5-18
Marks&Spencer		4
Компанії з серйозними труднощами		35-70
Якщо сума балів більша 25, компанія може збанкрутувати протягом найближчих п'яти років. Чим більший А-рахунок, тим скоріше це може відбутися		

В таблицю 6.1 необхідно підставити експертні оцінки підприємства, яке аналізується, або кількість балів за шкалою Аргенті, або 0, проміжні значення не допускаються. Критерій оцінки фінансової стану підприємства: чим більший А-рахунок, тим гірша ситуація.

Найбільш поширеною є оцінка фінансового стану підприємства за формулою Du Pont. Формула Du Pont дозволяє оцінити важливий показник з точки зору інвестора – рентабельність власного капіталу за трьома показниками економічної ефективності: рентабельність продажу, оборотності активів та фінансового важеля (коефіцієнта привода). Добуток останніх трьох коефіцієнтів визначає структурний склад показника рентабельності власного капіталу – це і є формула Du Pont.

$$\frac{\text{Чистий_прибуток(ЧП)}}{\text{Власні_кошти(ВК)}} = \frac{\text{Чистий_прибуток}}{\text{Виручка(обсяг_продажу)(В)}} \cdot \frac{\text{Виручка(обсяг_продажу)}}{\text{Сума_активів(А)}} \times \frac{\text{Сума_активів}}{\text{Власні_кошти}}$$

В скороченому вигляді формула Du Pont:

$$R_{вк} = R_{пр} \cdot KO_{а} \cdot L,$$

де $R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу;

$K_{пр}$ – рентабельність продажу, або комерційна маржа;

$KO_{а}$ – оборотність активів або коефіцієнт трансформації;

L – „важель”.

Пітер Доля в монографії „Менеджмент: стратегія і тактика” формулу Du Pont називає основним рівнянням фінансового планування, яке повинно визначати основне фінансове завдання. Рентабельність продажу характеризує відношення між рівнем цін продукції на ринку й витратами на її виробництво та реалізацію., тому може використовуватися в діагностиці підприємств різного масштабу. Сутність коефіцієнта рентабельності продажу – відобразити рівень управління витратами за умов існуючих цін на продукцію. Оборотність активів показує ефективність активів підприємства за умов досягнення рівня її обсягів продажу. Показник оборотності активів дозволяє оцінити успіх управління активами підприємства. Добуток цих двох показників дає рівняння, наслідком якого є формула Du Pont:

$$R_{ак} = R_{пр} \bullet KO_{а},$$

де $R_{ак}$ – коефіцієнт рентабельності активів.

В процесі господарчої діяльності підприємство намагається досягти високого рівня рентабельності продажів та коефіцієнта оборотності активів, однак слід враховувати, що на ці показники впливають різні фактори. Збільшення рентабельності продажів можливе за умов підвищення цін на продукцію або зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Підвищення цін може визвати негативні наслідки, а саме зниження виручки від реалізації продукції за умов падіння попиту, що викличе зниження коефіцієнта трансформації при фіксованому рівні суми активів й уповільнення виробничого циклу. Зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції збільшить прибуток, але не обов'язково збільшить виручку. Скорочення витрат на реалізацію продукції може привести до зменшення кількості покупців, і як наслідок збільшення понаднормативних залишків готової продукції на складах, зменшення виручки й оборотності активів. Підвищення обсягів реалізації продукції приведе до зростання коефіцієнту оборотності, але й збільшаться витрати. На думку П.Дойля, на розмір прибутку впливає цінова політика, обсяг й структура витрат. Коефіцієнт трансформації складається під впливом зовнішніх факторів, а також економічної стратегії підприємства [Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999]. Мистецтво управління полягає в гнучкості реалізації різних стратегій, в умінні балансувати між можливими варіантами досягнення мети.

Одним з визначальних показників фінансового стану підприємства є коефіцієнт потягу, який розраховується як відношення суми активів підприємства (А) до власного капіталу (ВК). Сутність цього показника розкривається за допомогою його перетворення:

$$L = \frac{A}{BK} = \frac{\Pi}{BK} = \frac{BK + ПК}{BK} = 1 + \frac{ПК}{BK}, \text{ де}$$

Π – сума пасивів;

$ПК$ – позикові кошти.

Величина $\frac{ПК}{BK}$ називається плечем потягу. Крайнім значенням плеча

потягу вважають 1, це означає, що власні кошти повинні покривати позикові. Надмірна частка позикових коштів у структурі капіталу може привести до втрати платоспроможності. Забезпеченість власними коштами означає довгострокову здатність підприємства погашати всі види зобов'язань. Так як $\frac{ПК}{BK}$ повинно бути менше або рівно 1, то $L = 1 + \frac{ПК}{BK} \leq 2$. Але дуже мале значення плеча потягу має свої недоліки. Це пояснює формула Du Pont, яку ми можемо представити у вигляді:

$$R_{вк} = R_{а} \cdot L, \text{ або } \frac{ЧП}{BK} = \frac{ЧП}{A} \cdot \frac{A}{BK}, \text{ де}$$

$ЧП$ – чистий прибуток.

Припустимо, що сума активів $A = \text{const}$. Тоді, так як $A = \Pi = ПК +$

+ ВК, витікає, що зі зростанням суми власних коштів зменшується сума позикових коштів. Очевидно, що величина L з ростом ВК падає. Тоді буде знижуватися і $R_{вк}$, якщо рівень чистого прибутку залишиться незмінним. Для того, щоб рівняння було не порушено, сума чистого прибутку на активи буде зростати. О.П.Градов і Б.І.Кузін відзначають протиріччя в економічного тлумаченні формули Du Pont. Цей показник виступає як „важіль”, який зі зростанням позикових коштів та незмінних активах збільшує розмір чистого прибутку на 1 гривню власних коштів, так і „важіль”, який за умов несприятливої ринкової кон’юнктури збільшує ризик та розмір втрати власних коштів. Цей вигляд формули Du Pont пов’язує економічну рентабельність R_a зі структурою капіталу підприємства. Підприємства з однаковою економічною рентабельністю можуть мати різну фінансову рентабельність, тобто рентабельність власного капіталу, що обумовлено різною структурою фінансових джерел.

Як і моделі Е. Альтмана й У. Бівера, формула Du Pont розраховується за даними експрес-діагностики, але є більш складним і тонким інструментом аналізу фінансового стану підприємства. На відміну від двофакторної моделі, моделі Z-рахунку Е.Альтмана та інших моделей лінійної регресії, модель Du Pont є нелінійна мультиплікативна. Показник рентабельності власного капіталу є економічною нелінійною характеристикою трьох показників фінансової діяльності підприємства. Багатомірний статистичний аналіз наголошує на те, що мультиплікативні моделі краще відображають нестационарні процеси, до яких відносяться будь-які економічні процеси, тому що враховують статистичні зв’язки між добутковими показниками більш високих порядків, а лінійні відображають лише моменти розподілу не вище другого порядку. Виходячи з цього можна стверджувати, що формула Du Pont є нескладним та достатньо діючим інструментом фінансового аналізу підприємства. Показник рентабельності власного капіталу, який розрахований за формулою Du Pont, може виступати ознакою кризового стану підприємства, але не дуже надійною, його значення не виходить за межі експрес-діагностики стану підприємства. Для того, щоб підприємство вважалось успішним за показником $R_{вк}$, необхідно, щоб значення $R_{вк}$ перевищувало норму дисконтування (ціну капіталу) q , тобто якщо $R_{вк} \geq q$, то криза відсутня, якщо $R_{вк} \leq q$ криза є.

Слід відзначити, що формула Du Pont не має на меті розпізнавання кризового стану підприємства. Права частина рівняння Du Pont інтегрує результат трьох різних типів управління: управління продажами, управління оборотом та управління власним капіталом. Ліва частина рівняння характеризує інвестиційну привабливість за трьома фінансовими результатами бізнесу підприємства. Особливий економічний зміст має ефект важелю, який відображає віддачу від інвестицій, які обумовлюють частку позикового капіталу в коштах підприємства віднесених до всього власного капіталу. Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що формула Du Pont є важливим методом структурного аналізу фінансів підприємства та добре визначає баланс різних фінансових результатів. З усіх перелічених методів аналізу підприємства формула Du Pont є найбільш вдалим, але застосування

невеликої кількості ознак, які відображають загальне становище підприємства, обмежує можливості глибокого аналізу за допомогою формули Du Pont.

Подальший розвиток ідей моделі Du Pont набули в розробці системи ZVEI. Вона була розроблена фахівцями Центральної спілки електротехнічної промисловості Німеччини як система економічних показників для всіх галузей промисловості та типів підприємств. Основною перевагою системи ZVEI є розширення меж аналізу, тобто до показників моделі включені коефіцієнти ліквідності, які надають можливість зробити висновки більш ґрунтовними. Система ZVEI складається з таких складових:

1) аналіз економічного зростання:

- збут (динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції, виробничих потужностей);
- результати підприємницької діяльності (динаміка величини прибутків, загальних грошових потоків – потоків капіталу);
- інвестування капіталу (динаміка основних та оборотних активів, у тому числі виробничих запасів, валових та питомих витрат);
- додана вартість;
- зайнятість персоналу;

2) аналіз структури:

- на основі показників рентабельності (модель Du Pont);
- на основі балансових показників.

Аналіз економічного зростання дає загальне уявлення про процеси розвитку підприємства в минулому, а також про майбутні очікування. Структурний аналіз фінансів підприємства проводиться аналогічно моделі Du Pont, але доповнюється розрахунками грошових потоків (потоків капіталу). Аналіз балансових показників проводять за допомогою формул наведених в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 Основні показники моделі ZVEI

Показники	Технологія розрахунку показників
Інвестиції власного капіталу в основні фонди	$[Власний\ капітал] / [Основні\ фонди] \times 100$
Структура активів	$[Основні\ фонди] / [Оборотні\ фонди] \times 100$
Ліквідність з урахуванням оборотних фондів	$[Оборотні\ кошти] / [Короткострокові\ зобов'язання] \times 100$
Ліквідність з урахуванням дебіторської заборгованості	$[Кошти\ в\ касі\ (на\ поточному\ рахунку) + дебіторська\ заборгованість] / [Короткострокові\ зобов'язання] \times 100$
Ліквідність з урахуванням грошових коштів	$[Кошти\ в\ касі\ (на\ поточному\ рахунку)] / [Короткострокові\ зобов'язання] \times 100$
Фінансування	$[Власний\ капітал] / [Позиковий\ капітал] \times 100$

Подальшого розвитку система ZVEI набула в дослідженнях учених Кельнського інституту, які доповнили її системою позавиробничих і внутрішньовиробничих факторів, що дало змогу проводити не тільки вартісний аналіз підприємницької діяльності, а й використовувати окремі неформальні критерії.

Аналіз коефіцієнтів (R-аналіз) базується на розрахунку співвідношень різних абсолютних показників. Результати аналізу дають характеристику формуванню, розподілу й використанню прибутку (доходу) на підприємстві. Найбільш поширеними в практиці аналізу є такі групи коефіцієнтів: коефіцієнти рентабельності, коефіцієнти ефективності розподілу прибутку (доходу), інші фінансові коефіцієнти.

Фірмою „Модернсофт” була розроблена концепція інтегрованого об’єктно-орієнтованого аналізу прибутку, яка базується на використанні комп’ютерної технології та спеціального пакета прикладних програм. Концепція основана на створенні моделі формування прибутку підприємства як сукупності взаємодіючих первинних фінансових блоків, які моделюють класи елементів, що формують суму прибутку. Аналітик самостійно визначає систему таких блоків і класів та їх кількісні характеристики, враховуючи специфіку господарської діяльності підприємства.

Методика рейтингової оцінки, яка розроблена Б.И. Майданчиком, В.В.Дроздовою, В.П. Івановою та ін., дає можливість охарактеризувати фінансовий стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника, який вимірюється в балах. В результаті дослідження визначаються можливі коливання цього рейтингу в межах гранично допустимого інтервалу. Методика складається з таких етапів:

1) збирання та аналітичне оброблення вихідної інформації за період не менше трьох років;

2) обґрунтування системи показників рейтингової оцінки, які необхідно проранжувати за рівнем їхньої вагомості (показники платоспроможності, показники фінансової стійкості, показники ефективності підприємницької діяльності, показники оцінки економічного потенціалу);

3) вибір та економічне обґрунтування критеріїв оцінки фінансової стійкості та встановлення обмежень їхньої зміни, залежно від характеру та величини відхилення конкретного показника від установленого значення йому надають відповідну оцінку в балах;

4) кінцева рейтингова оцінка фінансового стану підприємства, на підставі загальної кількості балів підприємство відносять до певної групи:

- вища – підприємство з абсолютно стійким фінансовим станом, що підтверджується високим загальним рейтингом та частковими рейтингами груп показників;
- перша – підприємство зі стійким фінансовим станом, хоч є певні відхилення за окремими показниками;
- друга – підприємство на даному етапі має певні фінансові труднощі, які можна подолати завдяки внутрішньому потенціалу системи;

- третя – підприємство характеризується підвищеним ризиком, рівень якого може бути знижений завдяки реструктуризації, диверсифікації, реконструкції, радикальній інноваційній стратегії тощо;
- четверта – підприємство має незадовільний фінансовий стан, і немає перспектив його поліпшення.

Також заслуговує уваги вітчизняна експертна система діагностики та аудиту фінансово-господарського стану підприємства, яка опрацьована аудиторською фірмою „АУРУМ” і включає такі етапи:

- 1) адаптація інформації;
- 2) аналіз показників платоспроможності (ліквідності) (загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт чистої виручки, показник оцінки безпеки власних фінансових ресурсів у статутному капіталі, середній строк оплати товарів та послуг, результат фінансово-господарської діяльності) та фінансової стійкості (ефект фінансового важеля, рентабельність власних коштів, плече важеля, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу, коефіцієнт маневреності власних коштів, коефіцієнт нагромадження амортизації, коефіцієнт реальної вартості основних та оборотних фондів у майні підприємства, запас фінансової міцності, співвідношення фінансових витрат та економічного ефекту, коефіцієнт покриття інвестицій, показник співвідношення суми коштів для самофінансування підприємницької діяльності та доданої вартості, рамбурсна здатність (1 і 2 варіант), показник співвідношення позикових коштів і власного капіталу);
- 3) розрахунок запасу фінансової міцності підприємства;
- 4) експертна діагностика отриманих результатів;
- 5) оцінка перспектив розвитку підприємства та розроблення загальних рекомендацій зі стратегічного планування.

Група експертів за результатами діагностичного дослідження робить висновки щодо ефективності використання капіталу, розподілу прибутку, рівня ліквідності активів тощо. Основною перевагою даного методу є можливість урахування досвіду експертів щодо прийняття неформалізованих, креативних управлінських рішень, але призводить до певної суб'єктивності кінцевих висновків. [Стоянов Е.А., Стоянова Е.С. Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения предприятия. – К.:АУРУМ, 1993]

Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій в 1997 році була розроблена методика поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Методика спрямована на визначення за допомогою вживаних в Україні методів фінансового аналізу, платоспроможності підприємства та прийняття рішення про визнання структури балансу задовільною (незадовільною). На підставі результатів діагностичного дослідження подаються пропозиції Кабінету Міністрів України щодо доцільності внесення цього підприємства до „Реєстру

неплатоспроможних підприємств та організацій”. Методика складається з двох частин:

1) аналізу фінансового стану підприємства, який проводиться за такими показниками: коефіцієнт покриття, коефіцієнт забезпечення власними коштами, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стабільності, показник фінансового леверіджу:

2) аналіз виробничо-господарської діяльності, який проводиться за такими показниками: рентабельність продукції, собівартість товарної продукції, коефіцієнт використання потужностей, величина робочого капіталу, маневреність робочого капіталу, коефіцієнт оборотності, час обороту оборотних засобів, коефіцієнт оборотності запасів, час обороту запасів, фондівдача.

Основним недоліком цієї методики є орієнтація на проведення традиційного фінансового аналізу, а вивчення виробничо-господарської діяльності обмежується кількома показниками, що не створює цілісної системи.

Через це методику було модифіковано в „Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства”(від 17.01.2001 р.), розроблених Мінекономіки України. У назві методичних рекомендацій акцентована мета аналізу – ідентифікація фінансово-економічного стану підприємства, виявлення ознак поточної, критичної чи надкритичної неплатоспроможності. Ця методика має антикризовий характер.

Відповідно до цієї методики, поточну неплатоспроможність характеризують як стан підприємства, коли воно через випадковий збіг обставин відчуває тимчасову нестачу високоліквідних активів для погашення поточного боргу. Економічним показником поточної неплатоспроможності є мінусова різниця між сумою наявних на підприємства високоліквідних активів і його поточних зобов'язань. відповідно до чинного законодавства підприємство, що перебуває в стані поточної неплатоспроможності визнається боржником, який неспроможний виконати свої зобов'язання перед кредиторами.

Стан критичної неплатоспроможності характеризується ознаками потенційного банкрутства (стійкою поточною неплатоспроможністю), а також перевищенням нормативного значення коефіцієнтів покриття та забезпечення власними засобами (1,5 і 0,1 відповідно) їх фактичної величини на кінець звітного періоду.

Надкритична неплатоспроможність підприємства діагностується у випадку, коли на кінець звітного року коефіцієнт покриття менше одиниці та підприємство не отримало прибутку. Задоволення вимог кредиторів можливе лише із застосуванням ліквідаційної процедури. Відповідно до чинного законодавства стан надкритичної неплатоспроможності зобов'язує підприємство в місячний термін звернутися до арбітражного суду із заявою про порушення процедури банкрутства.

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого суб'єкта підприємницької

діяльності і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проводиться систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємств (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера. Він розраховується діленням різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією на суму довгострокових та поточних зобов'язань. Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5 - 2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція в кінцевому випадку призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1.

6.3 Методи стратегічної діагностики

Під *несприятливим явищем або явищами* в діяльності підприємства можна розуміти будь-яку проблемну ситуацію, викликану як зовнішніми (макроекономічними, галузевими, соціально-політичними і ін.) чинниками, так і чинниками внутрішньофірмового середовища (виробничі процеси, фінансовий стан, маркетинг, трудові ресурси), яке прямо загрожує існуванню конкретного підприємства. *Причини*, які провокують несприятливі зміни позиції підприємства, можуть бути різними і їх може бути дуже багато, проте результати їх дії багато в чому схожі. Симптоми *дії* несприятливих явищ, як правило, одні і ті ж: зниження ліквідності, втрата прибутковості, фінансовій стійкості, зростання витрат, зменшення частки ринку, падіння конкурентного статусу і т.д. Унаслідок сильного зв'язку між чинниками, що визначають економічне благополуччя підприємства, погіршення одного з показників функціонування підприємства спричиняє за собою негайну негативну зміну множини інших, результатом чого є негайне лавиноподібне падіння позицій підприємства, зниження рівня його прибутковості на ринку. Ця ситуація, що супроводжується послідовним ослабленням ознак конкурентної переваги підприємства, називається ефектом *падаючого доміно*. Такий приблизно загальний механізм настання кризи (кризового стану) підприємства. Криза – це економічна категорія, що відображає загальний несприятливий результат діяльності фірми (підприємства) на певний період часу по багатьом економічним ознакам [Фомин Я.А. Діагностика кризового стану підприємства: Навчань. допомога для вузів. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 з..]

Кризова ситуація – це особлива ситуація, яка характеризується підвищеним ризиком банкрутства, слабкою конкурентною позицією, фінансовою нестійкістю. Традиційні методи управління не пов'язують організаційні цілі із змінною ситуацією, цілі залишаються тим самим, але якщо в нормальній ситуації цілями будь-якої організації є прибутковість, захоплення нових ринків, експансія і зростання, то в кризовій ситуації головна мета – це виживання. Виникає невідповідність потреб підприємства і його можливостей.

Щоб уникнути банкрутства, підприємство повинне мобілізувати свої ресурси на рішення задачі виходу з кризи, а це вже мета не просто управління, а способу управління, адаптованого до стратегічних несподіванок, антикризового управління. Специфічним методом у ньому є діагностика кризового стану підприємства. У нормальній, не кризовій ситуації вона є інструментом контролю. У кризовій ситуації крім контрольної функції діагноста стану є своєрідною “системою сигналізації”, яка застерігає керівництво про небезпеки для бізнесу на ранніх стадіях їх виникнення.

Організація вважається такою, що добилася успіху, якщо вона досягла своїх цілей. Стратегічне планування розробляє конкретні дії і прийоми, за допомогою яких ця організація зможе реально добитися своїх цілей. Заплановану мету перетворити на досягнутий результат допомагає *стратегія* – всебічний комплексний план функціонування підприємства в певному інтервалі часу. У системі стратегічного планування припущення про збереження тенденцій минулого відсутні, натомість на першому етапі детально досліджуються перспективи підприємства, виходячи з даних обстеження внутрішньої ситуації. За правильну і своєчасну видачу цих даних відповідає система діагностики стану підприємства.

У завдання системи діагностики підприємства входять:

- розпізнавання кризи;
- моніторинг діяльності підприємства.

Зворотний зв'язок з керівництвом забезпечує контроль. Контроль проводиться на всіх рівнях реалізації стратегії від початку планування до оцінки досягнутих результатів. Залежно від об'єкту контролю розрізняють декілька рівнів:

- *стратегічний контроль* – управління досягненням (плануванням і реалізацією) мети організації;
- *оперативний контроль* – управління тактикою досягнення мети організації (управління по завданнях).

В рамках оперативного контролю завжди виділяють специфічні види контролю: *виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий*.

Таким чином, контроль в широкому сенсі є “системою управління в управлінні”, що стежить за ефективністю процесу досягнення мети підприємства на всіх рівнях організації. Складовими частинами стежачої системи контролю є підсистема моніторингу стану підприємства і координуюча система управління.

Підсистема моніторингу забезпечує безперервний процес фіксації результатів діяльності підприємства і порівнює їх із запланованими результатами. Передбачається також аналіз отримуваних відхилень реальних показників від планових і глобальна оцінка ситуації в цілому за даними спостереження. *Підсистема, що коректує*, виробляє за даними системи моніторингу контрзаходи по подоланню негативних тенденцій в існуючій стратегії, спрямовуючи її більш ефективним, ніж раніше, способом на досягнення поставленої мети. Останнім часом особлива увага в процесі моніторингу приділяється використанню інформаційних систем. На базі

використання в менеджменті інформаційних систем народилася концепція інформаційно-управляючих систем, родоначальником якої був Рассел Акофф. Акофф Р., Сасиєні М. Основы исследования операций. – М.: Мир, 1971.

Система діагностики стану підприємства є прикладом інформаційної системи ухвалення рішень. Її присутність в організаційній підсистемі моніторингу дозволяє прямо вирішувати задачу внутрішнього обстеження підприємства по великому числу показників, полегшуючи завдання керівника по розбору величезного масиву інформації і ухваленню рішення про динаміку стану підприємства.

И. Ансофф указував на необхідність розробки “системи надзвичайних заходів при стратегічній несподіванці” [Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. з англ./ Під науч. ред. Л.И.Евченко. – М.: Економіка, 1989]. При цьому заходи, що приймаються, повинні відповідати характеру стратегічної несподіванки. Система спостереження, чутлива до застережливих сигналів, вона обумовлює масштаб контрзаходів, що приймаються. Досвідчені керівники пропонують лише можливі шляхи вирішення проблем, які дали ефект в певній ситуації у минулому. Також керівник сам визначає для себе вибір системи управління, але дані, якими він оперуватиме, повинні мати об'єктивний характер.

Очевидні і конкретні проблеми, які загрожують інтересам фірми, називаються *сильними сигналами* [Ансофф]. Ранні і неточні відомості про можливі несподіванки називаються *слабкими сигналами*. Моніторинг слабких сигналів здійснює система діагностики.

Управління за слабкими сигналами є одним з можливих варіантів управлінської реакції на несподівані зміни, відповідні передкризовому і кризовому періоду розвитку підприємства (табл. 6.1). Слабкі сигнали з часом посилюються і можуть перерости в сильні.

По горизонталі в табл. 6.1 зліва направо зростає реакція на зміни: самі незначні контрзаходи полягають в спостереженні (обстеженні) чинника нестабільності; найбільш сильні контрзаходи можуть означати розгортання або згортання цілих видів діяльності, зміну конкурентної стратегії, розробку шляхів диверсифікації і т.д. Із зростанням сили сигналів росте і вартість реакції, росте і важливість ухвалених рішень. Виокремлена ламана лінія в табл. 6.1 показує, що у міру того як посилюються сигнали із зовнішнього середовища, стратегічні дії знаходять конкретну природу і досягається стратегічний результат: ситуація нормалізується і знов стає передбаченою. Від етапу З до етапу F керівництво здійснює розробку, впровадження і реалізацію спеціальних антикризових стратегій, забезпечуючи тим самим досягнення сприятливого результату діяльності в період уразливості бізнесу підприємства.

До можливих способів керівництва при виникненні небезпеки відносяться також управління по сильних сигналах і планування на регулярній основі.

Управління за сильними сигналами здійснюється виходячи з цілком серйозної обізнаності про характер небезпеки. Реакція починається тільки тоді,

коли несподіване явище набуває ясних характерних рис. Явний недолік цього способу полягає в тому, що управлінський апарат підприємства вже не може передбачити кризовий стан: воно вже наступило, про що сигналізує система діагностики. Від моменту початку реакції до моменту здійснення конкретних заходів проходить певний проміжок часу T (період попередження).

Два можливі варіанти дії фірми в умовах кризи з погляду гарантованості успіху характеризує табл. 6.2. Якщо підприємство орієнтується на *сильні сигнали*, то низька вірогідність діагностики кризи, коли її насправді немає, висока вірогідність не зафіксувати кризу, коли вона вже має місце. Чутлива система управління по *слабких сигналах* навряд чи помилиться, коли криза наступила, проте вона може зафіксувати його і тоді, коли в реальності він ще не наступив з більшою вірогідністю. Проте на відміну від системи використання сильних сигналів, коли зміни вже носять необоротний характер і рішення повинно бути прийнято негайно, на стадії неповної інформації залишається ще можливість понизити вірогідність помилки помилкових тривог. Для цього повинна удосконалюватися система діагностики. У ситуації обмеженого об'єму інформації підприємство винне, «замість того, щоб чекати повної інформації, визначити, які послідовні кроки в планування і на практиці можуть бути зроблені при різкому розвитку подій, які створюють загрози і можливості» Ансофф

Таблиця 6.1 – Дії фірми при слабких сигналах про виникнення проблеми Ансофф

Рівень нестабільності	Сила сигналів від зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дієвості					
		Спостереження за зовнішньою обстановкою	Визначення відносної сили сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної уразливості	Підвищення гнучкості усередині фірми	Розробка підготовчих планів і попередніх заходів	Плани практичних заходів і їх реалізація
		A	B	C	D	E	F
1	Небезпека або нова можливість						
2	Джерела нової небезпеки стають ясні						
3	Масштабів небезпеки або нової можливості набувають конкретні контури						
4	Шляхи вирішення проблеми визначаються						
5	Результати намічених контрзаходів передбачені						

Таблиця 6.2 – Залежність вірогідності помилок діагностики кризи від характеру управлінської реакції

Характер помилки Характер реакції	Вірогідність помилки “пропуску кризи”	Вірогідність помилки “помилкової тривоги”
Орієнтація на слабкі сигнали	низька	висока
Орієнтація на сильні сигнали	висока	низька

Періодичне планування (планування на регулярній основі) заперечує необхідність кардинальних змін в структурі організації, в усякому разі, в стислі терміни залежно від характеру ситуації. В рамках періодичного планування передбачається лише звичайна реакція на основі системи регулярно здійснюваних планів. У цих випадках результати діагностики прямо ув'язуються з плануванням тільки на стадії вироблення стратегії по цілях. Сигнали зворотного зв'язку враховуються тільки на рівні оперативного, а не стратегічного реагування. Тому можливість непередбачених ускладнень враховується тільки при розробці стратегії, проте зміна стратегії при зміні обставин не допускається. Може бути скоректована тактика, переглянуті процедури або правила, по яких реалізується стратегічний план, але цілі, на досягнення яких направлена стратегія, не повинні мінятися. Такий принцип управління є характерним для фірм, що орієнтуються на довгострокові цілі і перебувають в стадіях зростання.

Стратегічне планування на регулярній основі допомагає реально зафіксувати досяжні цілі, спланувати бюджет, налагодити систему взаємодій функціональних підрозділів, дисциплінувати персонал. Планування непридатне лише у тому випадку, коли лавиноподібно нарастають кризові явища залишається час лише для вживання екстрених заходів, які могли врятувати підприємства від банкрутства і ліквідації.

Періодичне планування – це традиційний варіант корпоративного стратегічного планування (використовується, як правило, в крупному бізнесі США), де планування тісно пов'язане з контролем і процес контролю не є незалежним. Періодичне планування здійснюється на основі передбачення змін. Це не екстраполяція існуючої тенденції на майбутнє, а складніший варіант прогнозу. Такі неекстрапольовані прогнози застосовує *імітаційне моделювання*. Ці моделі враховують можливі і навіть серйозні зміни в ринковій кон'юктурі і та можуть мати достатньо віддалений горизонт прогнозування.

6.4 SWOT-аналіз як метод діагностики стратегічних позицій підприємства

Одним з відомих методів аналізу внутрішнього стану підприємства, а також SWOT-аналіз (*Strength* – сила, *Weakness* – слабкість, *Opportunities* – можливості, *Threats* – погрози). SWOT-аналіз (як і ряд інших методів – модель сценаріїв, модель Портера, метод SPACE) проводиться на стадії управлінського обстеження стану підприємства, на основі якого здійснюється вибір адекватної ситуації стратегії. На питання, *в чому сила і слабкість підприємства*, відповідає аналіз внутрішнього стану підприємства; на питання, *які небезпеки і які перспективні шляхи розвитку має воно*, може дати відповідь аналіз зовнішнього середовища. Перевага використання SWOT-аналізу полягає в тому, що це фактично єдиний спосіб дати хоч би яку-небудь оцінку всієї ситуації на підприємстві. SWOT-аналіз намагається пояснити і охарактеризувати ті чинники діяльності підприємства, які не піддаються кількісному обліку. На відміну від методів оцінки фінансового стану, де результати аналізу носять об'єктивний, достатньо точний характер, SWOT-аналіз не претендує на високу достовірність, проте, оскільки фінанси відображають загалом тільки одну сторону діяльності підприємства, він дозволяє більш комплексно відобразити позицію підприємства.

SWOT-аналіз в рамках планування стратегії допомагає зрозуміти, наскільки ефективна стратегія фірми, що діє.

Сила – це деяка специфічна особливість, що вигідно відрізняє підприємство серед своїх конкурентів.

Слабкість – це відсутність або недолік важливого елементу функціонування організаційної системи.

Сила і слабкість можуть бути потенційними чинниками розвитку або занепаду підприємства. Оскільки стратегія формулюється на майбутнє, то слід пам'ятати, що за час до завершення реалізації стратегічного плану потенційно слабкі сторони бізнесу можуть перерости в серйозні небезпеки.

SWOT-аналіз реалізує методику управління по слабких сигналах, причому дані сигнали не просто відстежуються, а посилюються на рівні вищого керівництва і впливають на вибір управлінської стратегії. SWOT-аналіз вже є невід'ємною частиною стратегічного плану. Він акумулює інформацію про стан підприємства у всіх аспектах його діяльності. Головне його завдання – визначити, наскільки досить у керівництва ресурсів, щоб скористатися можливостями із зовнішнього середовища, і наскільки небезпечні негативні тенденції в діяльності підприємства, щоб вони могли ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми погрозами. На основі даної інформації розробляється стратегія, яка оптимально поєднує внутрішні ресурси підприємства (сильні і слабкі сторони) із зовнішніми чинниками (можливостями і погрозами).

Аналіз можливостей і погроз зводиться головним чином до пошуку привабливих (територіальних, галузевих, демографічних) зон господарювання.

SWOT-аналіз є «необхідним компонентом оцінки стратегічного положення». На основі даних SWOT-аналізу робляться «висновки про стан компанії і необхідність стратегічних змін» Томпсон А., Стрікланд А.

Стратегический менеджмент. – М.: Банки і біржі, ЮНИТИ. - 1998]. Приклад SWOT-аналізу приведений в табл. 6.3.

Таблиця 6.3 - SWOT-аналіз: характеристики при оцінці сильних, слабких сторін компанії, її можливостей і погроз їй [Томпсон]

Потенційні внутрішні сильні сторони фірми	Потенційні зовнішні можливості фірми
<ul style="list-style-type: none"> - Повна компетентність в планових питаннях - Адекватні фінансові ресурси - Хороше враження, що склалося про компанію у покупців - Визнаний лідер ринку - Функціональна стратегія, що добре пропрацювала - Економія на масштабах виробництва - Уміння уникати (хоч би в деякій мірі) сильного тиску з боку конкурентів - Власна технологія - Нижчі витрати - Кращі рекламні компанії - Досвід в розробці нових товарів - Перевірений менеджмент - Великий досвід (випередження по кривій досвіду) - Кращі можливості виробництва - Чудові технологічні навички - Інше 	<ul style="list-style-type: none"> - Здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки - Шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольнити більше потреб клієнтів - Здатність використовувати технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в нових видах вже випущеної продукції - Можлива інтеграція (вперед або назад) - Зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках - Ослаблення позицій фірм-конкурентів - Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким попитом на ринку - Поява нових технологій - Інше
Потенційні внутрішні слабкі сторони фірми	Потенційні погрози
<ul style="list-style-type: none"> - Відсутній чіткий стратегічний напрям розвитку - Застаріле устаткування - Низька прибутковість - Недолік управлінського таланту і уміння - Відсутність певних здібностей і навиків в певних областях діяльності - Стратегія компанії, що погано зарекомендувала себе - Внутрішні виробничі проблеми - Відставання в області досліджень і розробок - Дуже вузький асортимент продукції - Недостатній імідж на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - Вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами - Зростання продажів товарів-субститутів - Повільне зростання ринку - Несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговою політикою іноземних урядів - Висока залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу - Вимогливість покупців і постачальників, що росте - Зміна потреб і смаків покупців - Несприятливі демографічні зміни

- Інше	- Інше
--------	--------

6.4 Експрес-діагностика фінансового стану підприємства

В теперішній час найбільш переконливі і достовірні результати при аналізі різних сфер діяльності підприємства дає діагностика його фінансового стану.

Фінансовий стан – це широке поняття, узагальнююче підсумок діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства в комплексі, багатовимірною характеристика всіх внутрішньофірмових процесів і результатів в грошовій формі.

До простих методів оцінки фінансового стану відносять *експрес-діагностику стану* – грубий, поверхневий, проте швидкий, нескладний і дешевий спосіб оцінки стану підприємства.

Процес експрес-діагностики включає *аналіз платоспроможності, фінансовій стійкості, рентабельності і діловій активності*, тобто фінансовий аналіз. Такий аналіз дозволяє критично розглянути структуру капіталу і структуру активів підприємства, а також рівень його прибутковості. Отримана при цьому інформація може бути використана як в цілях планування, так і для контролю.

Розрізняють зовнішній і внутрішній фінансовий аналіз. *Зовнішній* фінансовий аналіз будується на класичному балансовому аналізі. На основі матеріалів річної звітності (“Баланс підприємства”, “Звіт про фінансові результати”, “Звіт про рух грошових коштів”) дається оцінка майнового положення і рівня прибутковості підприємства. За допомогою зовнішнього фінансового аналізу можна зробити висновки про стан ліквідності, рентабельності і платоспроможності підприємства, які, проте, часто дають невірну картину із-за постійно змінних положень законодавства.

В рамках *внутрішнього* фінансового аналізу дані за який-небудь період або на якусь певну дату порівнюються з даними минулого періоду або на певну дату у минулому. Часто під час цього аналізу виявляються серйозні фінансові проблеми, які необхідно врахувати при розробці можливих стратегічних концепцій підприємства.

Структура капіталу.

Розрахунок найважливіших показників, що характеризують структуру капіталу, дозволяє розкрити дефіцит у фінансуванні і визначити фінансові можливості підприємства (фінансову стійкість). Структуру капіталу характеризують наступні показники (всі вони розраховуються у відсотках):

$$\text{Частка}_{\text{власного}_{\text{капіталу}}} = \frac{\text{Власний}_{\text{капітал}}}{\text{Сукупний}_{\text{капітал}}} ;$$

$$\text{Ступінь}_{\text{заборгованості}} = \frac{\text{Позиковий}_{\text{капітал}}}{\text{Сукупний}_{\text{капітал}}} ;$$

$$\text{Покриття}_{\text{основних}_{\text{засобів}}} = \frac{\text{Власний}_{\text{капітал}}}{\text{Основні}_{\text{засоби}}} ;$$

$$\text{Коефіцієнт}_\text{фінансової}_\text{стійкості} = \frac{\text{Позиковий}_\text{капітал}}{\text{Власний}_\text{капітал}}.$$

Якщо величина коефіцієнта фінансової стійкості більше 100%, то підприємство знаходиться в критичній точці фінансового стану, оскільки позикові засоби перевищують власні, тобто підприємство не має можливості повернути позикові засоби.

Платоспроможність (ліквідність) підприємства.

Платоспроможність (ліквідність) – це здатність підприємства розрахуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями за рахунок активів, які можуть бути використані для погашення боргів. До показників ліквідності відносяться (розраховуються в %):

$$\text{Ліквідність}_\text{1-го}_\text{ступеню} = \frac{\text{Високоліквідні}_\text{засоби}}{\text{Короткострокові}_\text{зобов'язання}};$$

$$\text{Ліквідність}_\text{2-го}_\text{ступеню} = \frac{\text{Оборотні}_\text{засоби}}{\text{Короткострокові}_\text{зобов'язання}};$$

$$\text{Оборотний}_\text{капітал} = \text{Оборотні}_\text{кошти} - \text{Короткострокові}_\text{зобов'язання}.$$

В ході аналізу порівнюються показники платоспроможності звітного (аналізованого) періоду з базисним (плановим або минулого року), визначаються відхилення і виявляються причини.

Рентабельність і прибутковість.

Показники рентабельності дозволяють судити, наскільки ефективно використовується вкладений капітал і яку прибутковість він приносить. При експрес-діагностиці найчастіше використовуються наступні показники:

$$\begin{array}{l} \text{Рентабельність} \\ \text{власного} \\ \text{капіталу} \end{array} = \frac{\text{Прибуток}_\text{чистий}}{\text{Власний}_\text{капітал}} \text{ у } \%;$$

$$\begin{array}{l} \text{Рентабельність} \\ \text{інвестованого} \\ \text{капіталу} \end{array} = \frac{\text{Прибуток} + \text{Відсотки}_\text{на}_\text{позиковий}_\text{капітал}}{\text{Сукупний}_\text{капітал}} \text{ у } \%;$$

$$\text{Потік}_\text{грошових}_\text{коштів} = \text{Фінансовий}_\text{результат}_\text{року} + \text{Амортизаційні}_\text{відрахування}.$$

На основі результатів аналізу розробляються шляхи поліпшення фінансового стану підприємства.

ТЕМА 7. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

7.1. Поняття, місце, мета та функції контролінгу інвестиційних проектів

В процесі господарської діяльності кожна організація повинна приділяти постійну увагу своїй інвестиційній діяльності.

Інвестиційна діяльність *характеризує процес обґрунтування і реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, направлених на розширення економічного потенціалу підприємства.*

Залежно від сфери, в яку спрямовуються інвестиції (вкладення грошових коштів, майнових або інтелектуальних цінностей в матеріальні і нематеріальні активи, фінансові інструменти з метою отримання прибули або соціального ефекту), вони діляться на *виробничі і фінансові.*

Інвестиційні вкладення припускають, як правило, здійснення інвестиційних проектів.

Питання про інвестиції зазвичай є найбільш складним для будь-якої організації, оскільки інвестиційні витрати можуть принести дохід тільки в майбутньому. Тому для ухвалення правильних інвестиційних рішень організації необхідно оцінити перш за все економічну привабливість пропонуваного проекту, постаратися отримати найбільш точний прогноз про процес, до якого залучається, як правило, досить значна частка вільних грошових коштів. Джерелом інвестицій можуть бути також позикові засоби. В цьому випадку організації необхідний детальний розрахунок їх окупності, щоб переконати інвестора в доцільності подібних вкладень.

Вкладення капіталу в конкретну справу відбуваються, як правило, за допомогою прив'язки засобів, що вкладаються, до певного створеного економічного об'єкту або групи об'єктів, що модернізується, розширюваному, процесів, необхідних для досягнення поставленої мети, вирішення виникаючих проблем. Вкладення, що мають адресну спрямованість, орієнтацію, називають *вкладеннями в проект*. З одного боку, це задум, ідея, образ об'єкту у вигляді його опису, розрахунків, схем, зображень, що розкривають суть задуму і що ілюструють можливість його практичної діяльності. З іншого боку, в економічному сенсі, *проект* – це програма дій, заходів по практичному здійсненню конкретного, наочного соціально-економічного задуму.

Інвестиційні проекти володіють двома певними ознаками: необхідністю крупних вкладень в проект і наявністю тимчасового лага між вкладеннями і отриманням віддачі від них.

Інвестиційний проект здійснюється в декілька стадій. Перш за все розрізняють розробку і реалізацію проекту.

Розробка проекту – це створення моделі, образу дій по досягненню мети проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень.

Реалізація проекту є його практичне здійснення, перетворення проектного образу на конкретну економічну дійсність, досягнення закладеної в проекті мети.

Обидві стадії об'єднуються в єдине ціле, узгоджуються і координуються за допомогою управління процесом розробки і реалізації проекту, для чого існують або створюються органи управління.

Разом з вказаним розділенням і в тісному зв'язку з ним інвестиційний проект розчленовується на фази залежно від характеру, спрямованості виділення і використання інвестицій, а також отримання віддачі від вкладення засобів в об'єкт.

Згідно методики UNIDO прийнято виділяти три основні фази інвестиційного циклу: передінвестиційну, інвестиційну і експлуатаційну. Весь цей період називають також *терміном життя проекту, або життєвим циклом* (рис. 7.1):

- передінвестиційна - від попередніх досліджень до остаточного ухвалення інвестиційного рішення;
- інвестиційна - включає проектування і будівництво;
- експлуатаційна, або виробнича, коли починає здійснюватися господарська діяльність у відповідність з призначенням проектом.

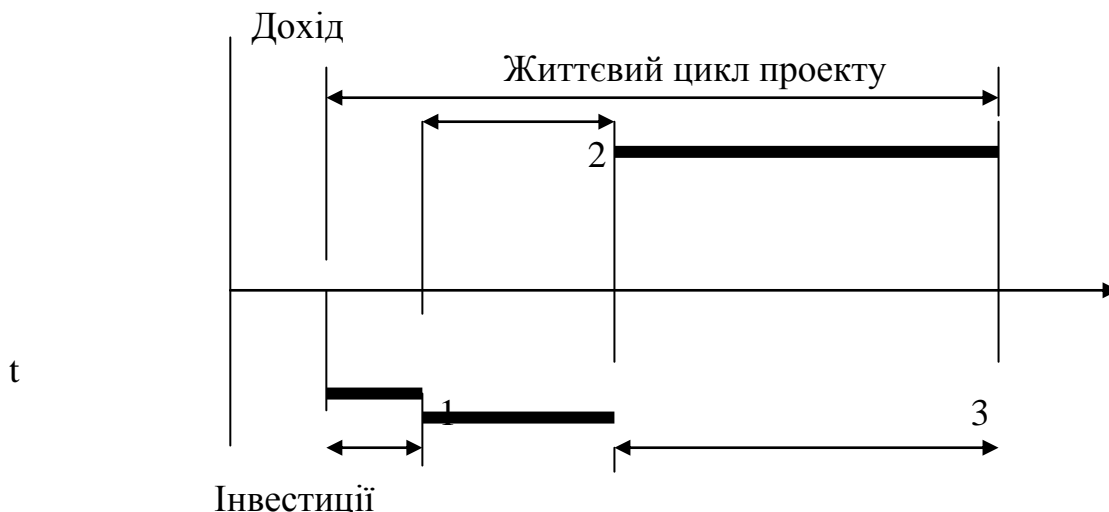


Рис. 7.1. Графік розвитку інвестиційного проекту
(1 – передінвестиційна фаза; 2 – інвестиційна фаза; 3 – експлуатаційна фаза)

Мета контролінга інвестиційних проектів – шляхом контролю і здійснення заходів, які забезпечують раціональне використання інвестиційних ресурсів, забезпечить досягнення підприємством максимального доходу від впровадження в практику інвестиційного проекту. Тому в загальній системі контролінга підприємства контролінг інвестиційного проекту займає основне і першочергове місце.

Основними функціями контролінга інвестиційного проекту є *моніторинг, контроль, аналіз результатів* на всіх етапах його здійснення – від задумів розробки проекту до впровадження в практику і в процесі його функціонування (експлуатації). Окрім цього забезпечується *координація* всіх учасників проекту в процесі його здійснення.

7.2. Критерії оцінки інвестиційних проектів

Сенс загальної оцінки інвестиційного проекту полягає в уявленні всієї інформації про нього у вигляді, що дозволяє особі, що ухвалює рішення, зробити висновок або недоцільності здійснення інвестицій. При цьому особливу роль грає фінансово-економічна (комерційна) оцінка.

В ході *фінансової оцінки* аналізується ліквідність (платоспроможність) проекту в ході його реалізації, а в ході економічної оцінки акцент ставиться на потенційній здатності проекту зберегти купівельну цінність вкладених засобів і забезпечити достатній темп їх приросту.

Цінність результатів, отриманих в процесі фінансово-економічної оцінки, залежить від повноти і достовірності початкових даних, а також від коректності методів, використовуваних при їх аналізі. При цьому передбачається необхідним застосування стандартизованих методів оцінки ефективності інвестицій (1972 р., публікація ЮНІДО «Керівництво за оцінкою проектів»). Необхідно відзначити, що в наших умовах виникає необхідність в певній корекції стандартизованих підходів.

Рішення про те, прийняти, відхилити або переорієнтовувати проект, здійснюється на підставі певних критеріїв. Вибір конкретного критерію для ухвалення рішень про економічну або фінансову привабливість проекту залежить від різних чинників: ринкової перспективи, існування обмежень на ресурси фінансових коштів, можливість отримання пільг при придбанні ресурсів і т.п.

У практиці проектного аналізу використовуються формальні і неформальні критерії оцінки і відбору проектів.

У складі загальних формальних критеріїв ефективності інвестиційних проектів виділяють дві групи: критерії фінансової спроможності і критерії економічної ефективності інвестицій. Відповідно до цього схема оцінки фінансово-економічної привабливості проекту може бути представлена таким чином (рис. 7.2)

Представлена схема характеризує формалізовані критерії, використовувані в проектному аналізі. Окрім формальних, можуть використовуватися і неформальні критерії, до основних з яких відносяться:

- рейтинг держави на основі оцінки інвестиційного клімату;
- відповідність цілей проекту загальної стратегії розвитку підприємства;
- наявність кваліфікованої і працездатної управлінської команди;
- готовність власників (акціонерів) піти на відстрочення виплати дивідендів;
- рівень розвитку інфраструктури, який забезпечує реалізацію проекту (транспорт, зв'язок, готельний сервіс і т.п.);
- наявність передбачуваних ринків збуту продукції (тут особливо важливим стає аналіз беззбитковості проекту) і т.д.

Оцінка фінансової спроможності проекту ґрунтується на 3-х формах фінансової звітності, які в літературі інакше називаються «Базовими формами фінансової оцінки»:

- звіт про фінансові результати (про прибуток);
- звіт про рух грошових коштів;
- балансовий звіт.

Структура базових форм забезпечує можливість прослідкувати динаміку розвитку проекту в перебігу всього терміну його життя по кожному інтервалу планування. При цьому можуть бути розраховані самі різні показники фінансового стану, проведена оцінка ліквідності, виконаний аналіз оцінки джерел фінансування проекту. Уніфікований підхід до представлення інформації гарантує зіставленість результатів розрахунків для різних проектів і варіантів рішень.

Всі 3 базові форми ґрунтуються на одних даних і повинні кореспондуватися один з одним.

Кожна з форм являє інформацію про проект в закінченому вигляді, але зі своєю, відмінною від інших, точки зору.

Звіт про прибуток, або фінансові результати, необхідний для оцінки ефективності поточної діяльності, дозволяє оцінити джерела зростання власного капіталу проекту, а також розрахувати величини податкових виплат і дивідендів.

Звіт про рух грошових коштів представляє інформацію, що характеризує операції, пов'язані з:

- утворенням джерел фінансових ресурсів;
- використанням цих ресурсів.

Балансовий звіт дозволяє показати динаміку зміни структури майна проекту (активів) і джерел його фінансування (пасивів), а також розрахувати різні фінансові коефіцієнти.



Рис. 7.2. Схема фінансово-економічної оцінки інвестиційних проектів

Коефіцієнти фінансової оцінки проекту.

В процесі свого здійснення інвестиційний проект повинен забезпечувати досягнення двох головної мети бізнесу: отримання прийняттого прибутку на вкладений капітал і підтримку стійкого фінансового стану. Аналіз забезпечення цих умов може бути виконаний за допомогою коефіцієнтів фінансової оцінки.

На підставі інформації, що міститься в базових формах фінансової оцінки можуть бути розраховані різні фінансові коефіцієнти, які розбиваються на 3 групи:

- показники рентабельності - показники використання інвестицій	відображають успішність виробничої і маркетингової діяльності підприємства.
- показники оцінки фінансового стану підприємства	характеризують стійкість і кредитоспроможність підприємства

Аналіз рентабельності здійснюється на підставі розрахунку показника чистого прибутку (ЧП) з використанням системи показників «Каскад» (модель Дюпона):

- рентабельність власного капіталу

$ROE = \text{ЧП} / \text{Капітал власний}$ (при $ROE > 20\%$ можна інвестувати)

- рентабельність активів

$ROA = \text{ЧП} / \text{Актив балансу}$ (нормальна $\geq 14\%$)

- рентабельність продажів

$ROS = \text{ЧП} / \text{виручка}$ (нормальна $\geq 30\%$, але при податковому пресі може бути $\geq 15\%$)

- рентабельність інвестицій

$ROI = \text{ЧП} / \text{інвестиції}$ (власн.капітал + довгострокові зобов'язання) – за певних умов нормальна величина не менше 14%: собств. - 20%, $r=8\%$).

При дотриманні нормальних значень коефіцієнтів – проект привабливий і має сенс його подальший розгляд.

Оцінка використання інвестицій здійснюється на основі розрахунку показників оборотності:

- активів (коэф-т = виручка/загальні активи - ЗА

- постійного капіталу (коэф-т = виручка/постійний капітал)

- акціонерного капіталу ($O_{ак} = B / K_{акц}$)

- оборотного капіталу ($O_{об} = B / K_{об}$) – тільки цей показник викликає інтерес при плануванні, оскільки характеризує використання робочого капіталу.

Для **оцінки фінансового стану** найчастіше використовуються такі коефіцієнти:

- загальній ліквідності = поточні активи/поточні пасиви

- швидкої ліквідності = високоліквідні активи/поточні пасиви
- загальній платоспроможності = акціонерний капітал/загальні пасиви

Ліквідність – це здатність підприємства, своєчасно розрахуватися за всіма борговими зобов'язаннями шляхом перетворення всіх активів в грошові кошти.

Під **платоспроможністю** розуміють ступінь покриття наявних зовнішніх зобов'язань майном (активами) проекту.

Коефіцієнти оцінки платоспроможності відносяться до показників, які характеризують фінансовий ризик.

Показники ліквідності на плановий період розраховуються з готівки на початок проекту показників фінансового стану підприємства.

Аналіз ліквідності дозволяє зробити висновок, *погіршує* або покращує фінансовий стан підприємства проект, або витримані загальноприйняті нормативи.

Розрахунок показників ліквідності і рентабельності «без проекту» – це розрахунок динамічного ряду на прогнозований період.

Розрахунок показників ліквідності і рентабельності «з проектом» – це розрахунок значень цих показників на основі проектних даних.

Різниця між ними показує вплив проекту на фінансовий стан і результати діяльності підприємства.

Методи оцінки економічної ефективності проектів.

Метод визначення терміну окупності інвестицій (метод ліквідності)

Цей метод є одним із найпростіших. Він широко поширений у світовій обліково-аналітичній практиці.

Термін окупності - це мінімальний часовий інтервал (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає і надалі залишається позитивним. Іншими словами, це період (місяці, квартали, роки), починаючи з якого початкові вкладення й інші витрати, зв'язані з інвестиційним проектом, покриваються сумарними результатами його здійснення.

Метод розрахунку терміну окупності інвестицій (*Ток*) залежить від рівномірності розподілу прогнозованих прибутків (прибутків) від інвестицій.

Якщо прибуток розподілений за роками рівномірно, то термін окупності визначається за формулою

$$Ток = Inp : \bar{\Pi} \text{ або } Ток = Inp : \bar{P} ,$$

де $\bar{\Pi}$, \bar{P} - відповідно середньорічний чистий прибуток і чистий дохід від проекту.

Якщо прибуток розподілений за роками нерівномірно, то термін окупності визначають прямим підрахунком числа років, протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним прибутком. У цьому разі формула розрахунку терміну окупності має вигляд:

$$Ток = \min t, \text{ при якому } \sum_i^t \Pi_i \geq Inp \text{ або } \sum_i^t P_i \geq Inp,$$

де Π_i P_i - прибуток (чистий дохід) i -го року від проекту.

Наприклад, якщо $Inp = 1200$ тис. грн., а очікуваний прибуток (чистий дохід) за роками дорівнює 250, 350, 480, 520 тис. грн., то при першому методі розрахунку термін окупності становить:

$$1200 : \frac{250 + 350 + 480 + 520}{4} = 3,00(\text{роки}).$$

За іншим способом розрахунку прибуток (чистий дохід) за перші 3 роки становить 1080 тис. грн., тобто окупити витрати за цей час не вдасться. Отже, протягом 4-го року необхідно покрити ще 120 тис. грн. Час, необхідний для цього, можна визначити з виразу:

$$120 : 520 = 0,23(\text{рока}) \approx 3(\text{місяці}).$$

Таким чином, реальний термін окупності - 3 роки і 3 місяці.

Недоліком методу є те, що він не враховує тривалість одержання прибутків (чистих доходів). При цьому методі інвестиції вважаються доцільними, якщо термін їхньої окупності не перевищує часу, що підприємство вважає за критерій рентабельності. Застосування методу корисно для встановлення ризику інвестицій (за інших рівних умов інвестиції з більш коротким періодом окупності менш ризиковані).

Необхідно скористатися відповідним способом розрахунку терміну окупності. Потік чистих доходів від операційної діяльності потрібно взяти з табл. 5.4. Термін окупності визначити з точністю до місяців. Висновок зробити з урахуванням того, що прийнятний термін окупності для підприємства - 2 роки.

Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій (середньої норми прибутку на інвестиції)

Коефіцієнт ефективності інвестицій (KEI) являє собою відношення середньорічного чистого прибутку ($\overline{ЧП}$) до середньої величини інвестиції, розраховане у відсотках. Він показує, яка частина інвестиційних витрат відшкодовується (повертається) у вигляді прибутку протягом одного інтервалу планування. На основі цього показника можна також оцінити і приблизний термін окупності інвестицій.

Якщо передбачається, що після закінчення строку реалізації проекту всі капітальні витрати будуть списані, то середню величину інвестиції визначають діленням загальної суми капітальних вкладень на 2.

Якщо передбачається наявність залишкової або ліквідаційної вартості ($ЗВ$), то найбільше поширений розрахунок KEI за формулою

$$KEI = \frac{\overline{ЧП}}{0,5(I_{np} + ЗВ)}.$$

Інвестиційне рішення приймають, порівнюючи даний показник з прийнятним для підприємства коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу (R_k):

$$R_k = (ЧП + ПК) / A ,$$

де $ЧП$, $П$, A - відповідно чистий прибуток, відсотки за кредити, активи підприємства.

Величина коефіцієнта ефективності інвестиції знаходиться у значній залежності від періоду, вибраного для розрахунку значення чистого прибутку. Тому для визначення KEI рекомендують вибирати найбільш характерний інтервал планування. У загальному випадку це може бути період, у якому вже досягнутий планований рівень виробництва або повне освоєння виробничих потужностей, але ще продовжується погашення узятих кредитів. У іншому випадку для проекту може бути визначений середній коефіцієнт ефективності інвестицій.

Метод розрахунку чистої теперішньої вартості (чистого приведенного ефекту)

Метод базується на зіставленні величини вихідної інвестиції (Inp) з загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну. В основу даного методу покладено дотримування основної цільової настанови, обумовленої власниками підприємства, - підвищення цінності підприємства, кількісною оцінкою якої служить його ринкова вартість .

Загальна величина накопичених дисконтованих доходів (PV) і чиста теперішня вартість (NPV) відповідно розраховуються за формулами :

$$PV = \sum_i^T \frac{P_i}{(1+r)^i},$$

$$NPV = PV - Inp ,$$

де r - необхідна норма прибутку.

У загальному випадку величина r може бути визначена таким чином:

$$r = IR + MR * RI ,$$

де IR - темп інфляції ;

MR - мінімальна реальна норма прибутку ;

RI - коефіцієнт (мультиплікатор), що відображає ступінь інвестиційного ризику .

Під мінімальною нормою прибутку розуміють найменший гарантований рівень доходності, що склався на ринку капіталів (наприклад, рівень прибутку за облігаціями державного внутрішнього займу).

Необхідну норму прибутку r інвестор встановлює сам виходячи з щорічного відсотка повернення, який він хоче мати за інвестований ним капітал.

Як приблизні значення величини r можуть бути використані існуючі процентні ставки за довгостроковими банківськими кредитами. Для діючих підприємств як r рекомендується використовувати середньозважену вартість інвестованого (акціонерного й довгострокового позикового) капіталу [9, с. 159].

Якщо $NPV > 0$, то проект слід прийняти; якщо $NPV < 0$, то проект необхідно відхилити. Якщо ж $NPV = 0$, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Перевагою показника NPV є те, що він адитивний в просторово-часовому аспекті. Це дозволяє використовувати його як основний при аналізі оптимальності інвестиційного портфеля в цілому.

На величину NPV істотно впливає масштаб діяльності, що виявляється у «фізичних» обсягах інвестицій, виробництва або продажів. Тому застосування методу обмежене при зіставленні за цим показником проектів, що відрізняються: не завжди більше значення NPV відповідає більш ефективному варіанту капітальних вкладень.

Коефіцієнт поточної вартості визначається за таблицею «Теперішня вартість грошової одиниці, отриманої через N років» для відповідних r і T .

Метод розрахунку індексу рентабельності інвестицій

Індекс рентабельності - відносний показник, що характеризує рівень прибутків на одиницю витрат. Критерій зручний при виборі одного проекту з ряду альтернативних, що мають приблизно однакові NPV (вигодніше той проект, який забезпечує більшу ефективність вкладень), або при комплектуванні портфелю інвестицій для максимізації сумарного значення NPV .

Індекс рентабельності (PI) розраховується за формулою

$$PI = \sum_i \frac{P_i}{(1+r)^i} : Inp.$$

Якщо $PI > 1$, то проект слід прийняти, якщо $PI < 1$ - відхилити, якщо $PI = 1$, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Метод розрахунку внутрішньої норми прибутку

Внутрішня норма прибутку (IRR) для інвестиційного проекту - це ставка дисконтування, при якій зрівнюються теперішня вартість очікуваних грошових відтоків і теперішня вартість очікуваних грошових припливів, тобто $NPV = 0$:

$IRR = r$, при якій $NPV = f(r) = 0$.

Якщо позначити $Inp = CF_0$, то IRR знаходять із рівняння

$$\sum_{i=0}^T \frac{CF_i}{(1+IRR)^i} = 0,$$

де CF_i - грошовий потік i -го року.

Розрахунок IRR виконують або на спеціалізованому фінансовому калькуляторі, або методом послідовних ітерацій.

IRR показує очікувану прибутковість проекту і, отже, максимально припустимий відносний рівень видатків, що можуть бути пов'язані з даним проектом. При розрахунку цього показника передбачається повна капіталізація одержуваних чистих прибутків, тобто всі вільні грошові кошти, що утворюються, повинні бути або реінвестовані, або спрямовані на погашення зовнішньої заборгованості.

При прийнятті інвестиційного рішення показник *IRR* порівнюють із ціною капіталу (*CC*), за рахунок якого фінансується інвестиційна діяльність. За *CC* приймається або середньозважена ціна капіталу (*WACC*) [9, с.159], якщо джерело засобів точно не ідентифіковане, або ціна цільового джерела, якщо така є, наприклад, позичковий відсоток.

Інвестиційне рішення приймається таким чином: якщо $IRR > CC$, то проект варто прийняти; якщо $IRR < CC$, то проект варто відхилити; якщо $IRR = CC$, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Основний недолік критерію *IRR* - неможливість його використання у разі неординарного грошового потоку: коли відтік і приплив капіталу чергується, що на практиці зустрічається достатньо часто і виявляється в існуванні декількох *IRR*. У цьому випадку рекомендується орієнтуватися на менше з наявних значень *IRR* або використовувати модифікований метод розрахунку *IRR* [5, с.95].

Використання критеріїв ефективності інвестиційних проектів допомагає прийняти рішення щодо розробки, схвалення або зміни проекту.

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

8.1. Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій і елементів системи контролінгу.

Система контролінгу на підприємстві містить у собі не тільки аналітичні показники і висновки. У системі контролінгу присутня сильна організаційна складова — люди, що займаються контролінгом, потоки інформації між підрозділами підприємства і від підлеглих — до керівників.

Служба контролінгу входить разом з бухгалтерією, фінансовим відділом, планово-економічним відділом до складу фінансово-економічних служб підприємства. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві — аналіз і керування витратами та прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість одержувати всю необхідну їй інформацію і перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищим керівникам підприємства.

Які будь-яка фінансово-економічна служба, служба контролінгу має визначений період становлення. Налагоджує зв'язки з іншими службами і відділами, розвиває інформаційне співробітництво, відбувається більш точний поділ функцій. У великих європейських компаніях період становлення контролінгу доходив до шести років.

Згодом служба контролінгу може розширити радіус дії (свої функції) і свій штат, для чого в кожен цех може бути призначений свій контролер, що буде відслідковувати й аналізувати відхилення фактичних параметрів роботи (насамперед - витрат) від планових. Така організація роботи служби контролінгу існує в

багатьох великих європейських промислових компаніях, наприклад, у концерні в Італії.

При створенні служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати такі основні вимоги:

1. Служба контролінгу повинна одержувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту і служби матеріально-технічного постачання.
2. Служба контролінгу мусить мати можливість і повноваження організовувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, необхідної їй для аналізу і висновків, яка не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб.
3. Служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу.
4. Служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.
5. Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

Відповідно до вищенаведених вимог виникають можливі варіанти створення служби контролінгу і її місця в організаційній структурі підприємства.

8.2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства

Оскільки інформація, яку готує служба контролінгу, призначена для заступника директора з економіки (фінансового директора, комерційного директора) і генерального директора, доцільно підпорядковувати службу контролінгу прямо заступнику генерального директора з економіки, якому безпосередньо підлегли також головний бухгалтер, начальники фінансового і планово-економічного відділів (ПЕВ), начальник служби збуту (таким чином, начальник служби контролінгу одержує досить високий статус і незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб).

Більше того, служба контролінгу ставиться деяким чином у привілейоване становище, оскільки наказом заступника генерального директора з економіки (фінансового директора) інші служби зобов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію. Тому не рекомендується підпорядковувати службу контролінгу начальнику планово-економічного відділу чи головному бухгалтеру, незважаючи на подібність функцій їхніх служб функціям служби контролінгу.

Аналізом витрат і пропозиціями по оптимізації економічної роботи підприємства можуть займатися спеціально створювані тимчасові групи. Допустимо, збирається така група, що складається з фахівців планового, фінансового відділів і бухгалтерії, раз у двох тижнів і шукає рішення проблем в галузі аналітичної роботи. Схожа організаційна форма розв'язання проблем існує в багатьох західних компаніях. На жаль, ми не можемо погодитися з тим, щоб

аналітична робота в галузі витрат велася на такій тимчасовій (а отже, не цілком серйозній) основі.

Аналітична робота — це системна робота, і вона вимагає системного підходу, роботи на постійній основі, відповідальності за терміни і результати. Те ж саме відноситься до процесу безупинних поліпшень. Тому оптимальним (і часто єдино прийнятним) варіантом є організація служби контролінгу як окремого підрозділу, рівноправного з бухгалтерією, плановим і фінансовим відділами.

Організаційну форму контролінгу вибирають, виходячи з декількох критеріїв, з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

Завдання побудови раціональної структури фінансово-економічних служб підприємства полягає у створенні служб підприємства, здатних вирішувати весь спектр проблем підприємства й у той же час не дублювати функції один одного. Усі ці служби, як правило, підкоряються фінансовому директору чи заступнику генерального директора з економіки і повинні працювати єдиною командою з метою збільшення обсягу продажів і підвищення прибутковості підприємства.

Служба контролінгу покликана зайняти своє гідне місце серед цих підрозділів.

8.3. Структура і склад служби контролінгу

У службі контролінгу, що складається з трьох-чотирьох співробітників (контролерів), у кожного є свої посадові обов'язки, і кожен повинен дотримуватися командного принципу роботи.

Велике аналітичне завдання співробітники служби контролінгу виконують усі разом, допомагаючи, один одному.

Досвід упровадження контролінгу на ряді великих підприємств показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу:

Начальник служби контролінгу — найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи на підприємстві, що «зсередини» знає, як організована бухгалтерія і плановий відділ на підприємстві.

Контролер-фахівець з управлінського обліку — фахівець, здатний до аналітичного мислення, що володіє теорією й інструментами контролінгу, що володіє високим рівнем ерудиції.

Контролер-куратор цехів — кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, що розуміє суть роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху.

Контролер — фахівець по Інформаційних системах — кваліфікований фахівець з відділу автоматизації, детально знаючий документообіг на підприємстві і здатний поставити задачу автоматизації контролінгової роботи.

Обов'язки начальника служби контролінгу:

- повинен знати бухгалтерський облік і розбиратися в технологічних питаннях роботи свого підприємства;

- несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки і прогнози перед своїм безпосереднім начальником - заступником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним директором.

Обов'язки контролера-куратора цехів:

- розробка форм збору аналітичної інформації по цехах підприємства;

- збір аналітичної (планової і фактичної) інформації від цехів (центрів

відповідальності);

- обробка й аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримка їхньої актуальності;
- розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;
- прогнозування виторгу, витрат і прибутку за допомогою методики контролінгу;
- аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин відхилення і установа винних;
- складання аналітичних звітів для заступника генерального директора по економії (фінансового директора).

На цю посаду доцільно запрошувати економістів цехів (можна молодих), економістів планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу, служби збуту. Тут вирішальну роль грають активність і бажання працювати.

Обов'язки контролера-фахівця з управлінського обліку:

- розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу;
- контроль за збором і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу;
- розробка пропозицій по оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;
- економічна експертиза управлінських рішень.

Обов'язки контролера-фахівця по інформаційних системах:

- оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах;
- оцінка варіантів і пропозицій відділу автоматизації по автоматизації контролінгової роботи;
- розрахунки й обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи;
- розробка форм для автоматизованого збору інформації;
- оптимізація документообігу на підприємстві;
- координація роботи відділу автоматизації в області автоматизації контролінгової роботи;
- оцінка якості функціонування існуючих систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і вироблення пропозиції щодо поліпшення роботи цих систем.

8.6. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу

Інформаційні потоки — це фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого чи від одного підрозділу до іншого.

Система інформаційних потоків — сукупність фізичних переміщень інформації, що дає можливість здійснити будь-який процес, реалізувати певне рішення. Найбільш загальна система інформаційних потоків — це сума потоків інформації, що дозволяє підприємству вести фінансово-господарську діяльність.

Інформація, що збирається в системі контролінгу для обробки й аналізу, повинна відповідати таким вимогам:

- своєчасність, тобто інформація з витрат, виторгу, прибутку повинна надходити

тоді, коли ще має сенс її аналізувати;

- вірогідність {щоб не витратити додаткові зусилля і час на перевірку інформації};
- елегантність (істотність), тобто інформація повинна допомагати приймати рішення;
- корисність (ефект від використання інформації повинний перекивати витрати на її одержання);
- повнота, тобто не повинно бути недоглядів;
- зрозумілість, тобто інформація не повинна вимагати значних зусиль для «розшифровки»;
- регулярність надходження.

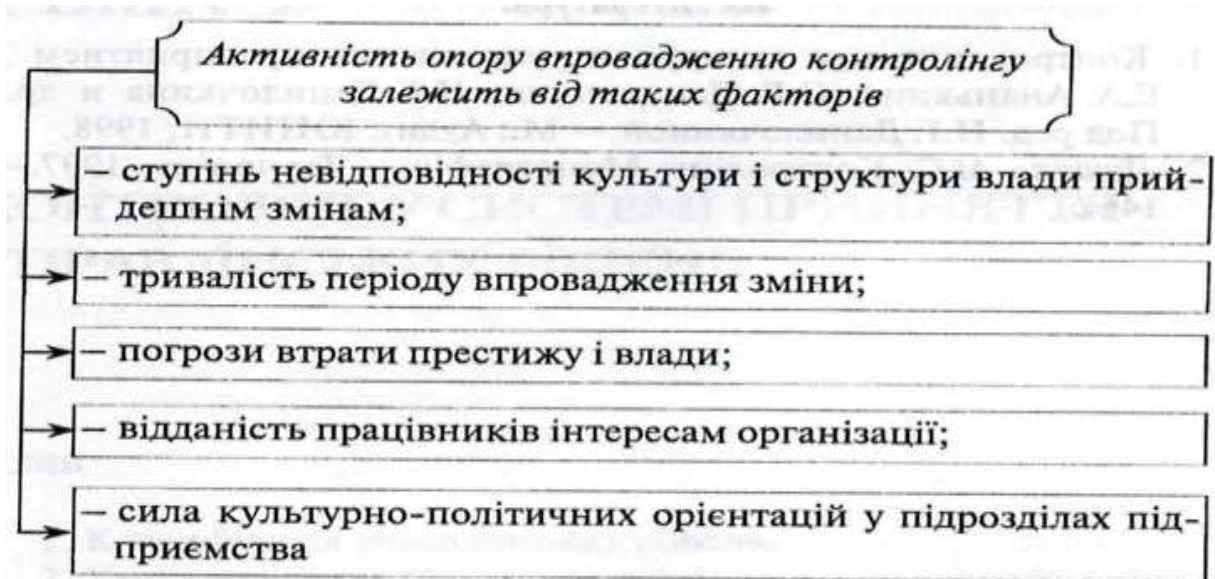
Основні елементи витрат, з яких потрібно збирати інформацію:

- матеріали і малоцінні швидкозношувані предмети (МШП);
- заробітна плата;
- електроенергія, газ, вода;
- амортизація;
- послуги сторонніх організацій;
- послуги цехів один одному.

Контролінг — нове явище в організації, тому його впровадження може викликати опір. Щоб перебороти цей опір, швидко домогтися перших результатів, а потім затвердити на підприємстві стабільно працюючу систему, слід проаналізувати труднощі, що можуть виникнути, їхні причини і засоби, що дозволяють їм протистояти. Феномен опору новому на перший погляд парадоксальний, але все-таки загальновідомий.

Впровадженню контролінгу заважають дві групи факторів: недосконалість самої моделі, соціально-психологічні фактори.

Вибірче сприйняття, перекичування, запам'ятовування — свого роду «індивідуальний інформаційний фільтр», що заважає розумінню змісту нової методики.



Таблиця 8.1 Вплив соціально-психологічних факторів

Опір новим методам може бути індивідуальним і груповим:	
<p><i>Джерела групового опору:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - інерція структур (структура володіє «вбудованою стабільністю»); - групова інерція (групові норми, що протидіють змінам); - погроза статусу групи (зокрема, може постраждати статус чи бухгалтерії планового відділу); - погроза сформованим відносинам влади всередині підприємства; - погроза сформованому порядку розподілу ресурсів всередині підприємства; - інформаційний фільтр в організації: пропонований підхід до аналізу і керування витратами не погодиться зі знаннями і представленнями працівників бухгалтерії і планового відділу. 	<p><i>Джерела індивідуального опору:</i></p> <p>1. Звички і страх перед невідомістю.</p> <p>Люди звикли до традиційних форм звітності і методів аналізу і не хочуть учитися чомусь новому. Нові методи — це невідомість, а невідомість для дуже багатьох означає ризик, тобто небезпеку.</p> <p>Тому потрібно організувати навчання співробітників, а потім поступово запроваджувати нові методи. Доцільно пояснювати і показувати на прикладах переваги системи контролінгу. Можливо, доцільно створити комп'ютерну модель для вироблення у співробітників підприємства навичок мислення категоріями контролінгу.</p> <p>2. Почуття безпеки.</p> <p>Досвідчені співробітники будуть виступати проти нових, незнайомих їм методів, якщо впровадження цих методів стане погрозою для їхнього статусу. Тому необхідно залучити досвідчених співробітників до впровадження нової системи, щоб заздалегідь заручитися їхньою підтримкою.</p>

Процес сприйняття інновацій може проходити двома способами:

- реадаптація, тобто ламання інерції поведінки співробітників підприємства;
- рутинні зміни, коли нововведення є лише видозміною стандартного поведінки.

Відповідно до теорії інновацій, при поширенні будь-якого нововведення спочатку його сприймає група «ранніх новаторів», що орієнтуються на зовнішні джерела інформації. Група, об'єднана деякою ідеєю, завжди має велику вагу у всій організації, і саме через неї процес поширюється далі, на всіх інших співробітників фірми.

Тестові завдання до теми 8

1. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві – це:
 - а) визначення місця служби контролінгу в організаційній структурі підприємства;
 - б) вибір можливих варіантів впровадження контролінгу на підприємстві;
 - в) вирішення питань з організації служби контролінгу;
 - г) усі відповіді вірні.
2. Головною вимогою організації служби контролінгу на підприємстві є:
 - а) доступ цієї служби до інформації усіх фінансово-економічних відділів підприємства;
 - б) незалежність служби контролінгу від інших фінансово-економічних підрозділів підприємства;
 - в) підпорядкованість служби контролінгу головному бухгалтеру;
 - г) всі відповіді вірні.
3. Оптимальним варіантом впровадження на великому підприємстві є створення служби контролінгу:
 - а) у вигляді окремого відділу;
 - б) у вигляді тимчасової групи;
 - в) у складі планово-економічного відділу;
 - г) правильної відповіді немає.
4. З погляду доцільності й ефективності роботи службу контролінгу на підприємстві варто підпорядкувати:
 - а) генеральному чи фінансовому директору;
 - б) головному бухгалтеру;
 - в) технічному директору;
 - г) правильної відповіді немає.
5. Принципова відмінність служби контролінгу від інших фінансово-економічних служб:
 - а) вирішує задачі поліпшення економічної роботи підприємства;
 - б) нікому не підзвітна;
 - в) в ній немає потреби;
 - г) правильної відповіді немає.
6. Однією з головних відмінностей контролінгу від контролю на підприємстві є:
 - а) максимальна автоматизація процесу;
 - б) походження термінів: контролінг – іншомовне, а контроль – вітчизняне;
 - в) ці поняття тотожні;
 - г) правильної відповіді немає.
7. Інформаційні потоки підприємства в системі контролінгу – це:

- а) фізичне переміщення інформації в системі підприємства;
- б) передача інформації керівнику;
- в) передача інформації в контролюючі органи;
- г) правильної відповіді немає.

8. Метою удосконалення роботи з інформаційними потоками є:

- а) оптимізація роботи підрозділів і підприємства в цілому;
- б) забезпечення бухгалтера необхідною інформацією;
- в) своєчасне подання податкової звітності;
- г) правильної відповіді немає.

9. Вимогою до інформації в системі контролінгу не є:

- а) таємність;
- б) істотність;
- в) зрозумілість;
- г) корисність.

10. Якій вимозі до інформації в системі контролінгу відповідає характеристика: ефект від використання інформації повинний перевищувати витрати на її одержання?

- а) корисність;
- б) релевантність;
- в) зрозумілість;
- г) правильної відповіді немає.

11. Інформація служби контролінгу працює перш за все для:

- а) керівника ланки;
- б) бухгалтерії;
- в) подакової інспекції;
- г) зборів акціонерів.

12. Релевантність інформації в системі контролінгу – це:

- а) суттєвість;
- б) корисність;
- в) регулярність;
- г) своєчасність.

13. Вимогою до керівника служби контролінгу не є:

- а) знання технологічних аспектів роботи на підприємстві;
- б) знання психології людини;
- в) знання бухгалтерського обліку;
- г) всі відповіді вірні.

14. Найвищий рівень відповідальності за прийняті рішення служби контролінгу досягається при її введенні у виді;

- а) окремої служби;
- б) складової частини планово-економічного відділу;
- в) тимчасової служби;
- г) немає правильної відповіді.

15. Система інформаційних потоків контролінгу повинна:

- а) стати підсистемою бухгалтерського обліку;
- б) нічим не відрізнятися від інших інформаційних систем підприємства;
- в) працювати окремо від інших систем збору інформації на підприємстві;
- г) органічно вбудуватися в загальну систему інформаційних потоків підприємства.

16. “Посмертним обліком” називають:

- а) неоперативний бухгалтерський облік;
- б) управлінський облік;
- в) облік активів підприємства після його банкрутства;
- г) облік поточних витрат підприємства.

17. Однією з найважливіших задач служби контролінгу на підприємстві є:

- а) контроль за змінами законодавства;
- б) забезпечення оперативного одержання внутрішньої інформації;
- в) контроль за діяльністю конкурентів;
- г) контролю за діями керівництва підприємства.

18. Процес сприйняття при введенні служби контролінгу на підприємстві може відбуватися у вигляді:

- а) адаптації;
- б) реадaptaції;
- в) рутинних змін;
- г) інноваційних змін.

19. Рутинні зміни в процесі впровадження служби контролінгу на підприємстві проявляються в:

- а) незначних змінах стандартної структури підприємства та поведінки співробітників;
- б) категоричному несприйнятті нововведення;
- в) інерційній зміні поведінки співробітників;
- г) правильної відповіді немає.

20. Найбільш нормальним методом подолання опору персоналу при впровадженні контролінгу на підприємстві є:

- а) метод реадaptaційних змін;
- б) метод рутинних змін;
- в) метод тоталітарного впровадження;
- г) немає правильної відповіді.

21. Одним з факторів, від яких залежить активність опору при впровадженні контролінгу на підприємстві, є:

- а) загроза збитків підприємства;
- б) неефективність системи контролінгу;
- в) загрози втрати престижу і влади;
- г) трудоемність впровадження.

22. Протидія впровадженню контролінгу на підприємстві може бути:

- а) індивідуальною і груповою;
- б) груповою;
- в) індивідуальною;
- г) немає правильної відповіді.

23. Недоліком організації служби контролінгу на підприємстві як окремого відділу є:

- а) погіршення документообігу в відділі контролінгу;
- б) конфлікт інтересів планово-економічного відділу та відділу контролінгу;
- в) зниження статусу служби контролінгу;
- г) зниження статусу головного бухгалтера.

24. Результативність введення служби контролінгу характеризується ознакою:

- а) найменші результати виявляються тільки в довгостроковому періоді;
- б) перші результати помітні відразу ж після введення, а повні – у довгостроковому періоді;
- в) повний результат виявляється відразу після введення;
- г) підприємство уникає повністю загроз банкрутства.

Тема 9. КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

9.1. Класифікація управлінських рішень

Одним із важливих аспектів роботи будь-якого підприємства є прийняття управлінських рішень, а тому важливою задачею системи контролінгу є підтримка прийняття управлінських рішень.

У системі контролінгу рішення класифікуються:

1. За ступенем стандартизації.

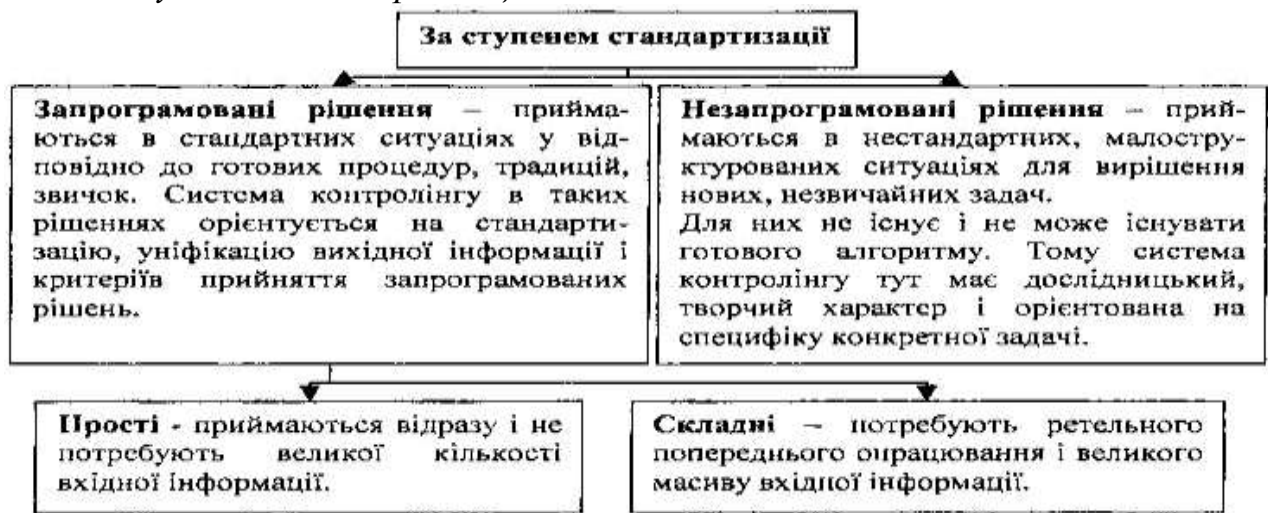


Рис. 9.1, Класифікація рішень за ступенем стандартизації

2. За ступенем визначеності в навколишньому середовищі.

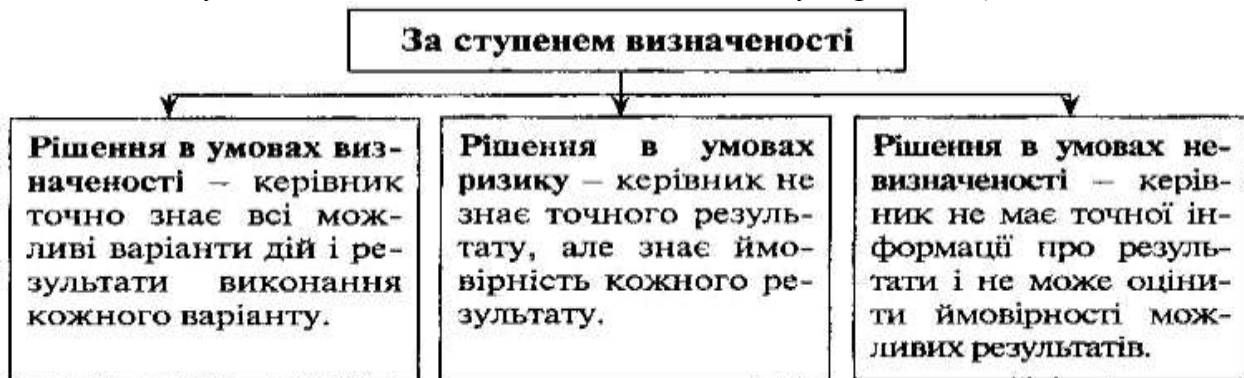


Рис. 9.2. Класифікація рішень за ступенем визначеності

9.2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень

Внаслідок складності і різноманітності процесу прийняття управлінських рішень існує певна множина підходів до їх вивчення.

Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

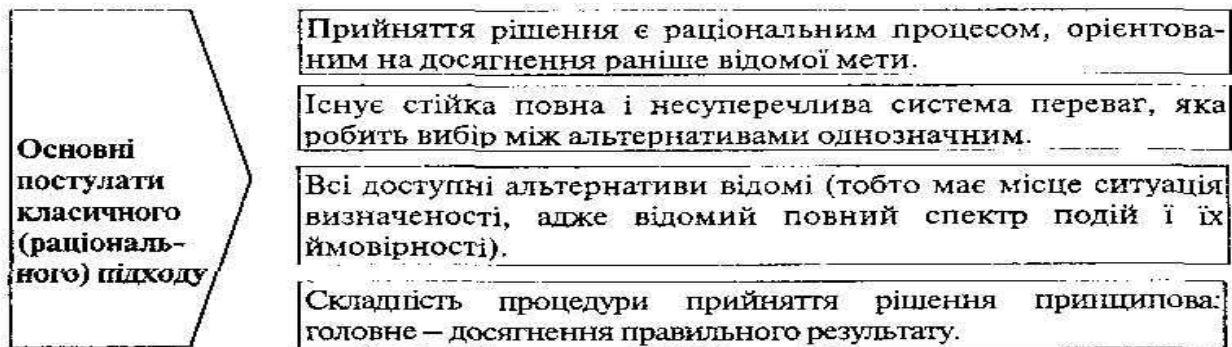
Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття економічних рішень можна умовно показати у вигляді точок, розміщених на прямій між двома полюсами: з одного боку — абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, з іншого — абсолютна ірраціональність, сильний акцент на соціальні чи психологічні категорії.



Рис. 9.3. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень з позиції класичного підходу включає етапи:

- 1) виявлення проблеми;
- 2) визначення цілі і вибір критеріїв; встановлення значимості (ваги) критеріїв;
- 3) знаходження можливих альтернатив;
- 4) оцінка альтернатив за вибраним критерієм;
- 5) вибір найкращої альтернативи.



Роль контролінгу при раціональному підході полягає в представленні максимально повної і точної кількості Інформації, в розрахунку показників, знаходженні оптимальності.

Процес прийняття рішень згідно з принципом обмеженої раціональності полягає у виконанні етапів:

- 1) виявлення потреби;
- 2) визначення цілей і формування набору критеріїв, характеризуючи мінімально прийнятний варіант;
- 3) пошук альтернатив;
- 4) вибір варіанта, що забезпечує прийнятний результат.

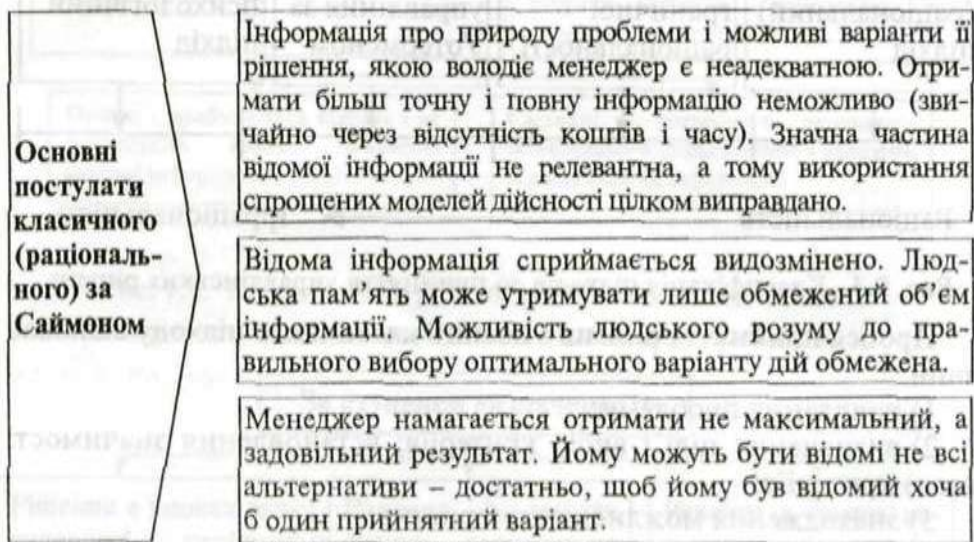


Рис. 9.5. Основні положення обмеженої раціональності

Згідно з цим принципом основна задача контролінгу - раціоналізація процесу прийняття управлінського рішення на основі використання методів прийняття рішень в умовах невизначеності. Головна відмінність цього підходу від попереднього полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, котрі характеризують допустимі варіанти.

Постулати принципу ефективності управління за Пітерсом та Уотерменом засновані на тому, що надлишкова раціональність стримує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховує неекономічні цілі підприємства, тому керівник мусить:

- виявляти гнучкість,
- діяти відразу,
- експериментувати,
- діяти швидко,
- використовувати слабо формалізовані системи.

У цьому підході контролінг здебільшого використовує здебільшого моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, тому підвищується роль моніторингу, попереднього контролю, тоді як задача оптимізації відходить на другий план.

Соціологічний підхід заснований на впливі свідомості людини і суспільних відносин на процес прийняття рішень. Соціологи вивчають процес прийняття рішень як процес групової взаємодії. В рамках соціологічного існує три основні групи теорій, які описують прийняття управлінських рішень.



Рис. 9.6. Теорія прийняття управлінських рішень

9.3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

Вибір моделі прийняття управлінських рішень залежить від конкретної ситуації і визначається певною сукупністю факторів.



Рис. 9.7. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

9.4. Критерії прийняття управлінських рішень

Вибір критеріїв прийняття управлінських рішень залежить від моделі прийняття управлінських рішень в конкретній ситуації. Проте для будь-якої конфігурації визначальних факторів можна сформулювати вимоги, на які має орієнтуватися менеджер при розробці системи прийняття управлінських рішень. Основні вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень: - повна оцінка усіх економічних наслідків рішення, що приймається в короткому і довгому періодах, виходячи із цілей підприємства:

- відповідність системі цілей підприємства;
- пристосованість до аналізу в умовах невизначеності;
- об'єктивність і доступність вихідних даних;
- універсальність;
- гнучкість.

Критерії прийняття управлінських рішень за обсягом і структурою

При створенні короткострокової виробничої програми встановлюють кількість і номенклатуру продукції та послуг. Для цього необхідно знати вузькі місця виробництва і збуту:

- недостатній попит на певні види продукції;
- низька потужність певного виду обладнання;
- недостатня кількість дефіцитних матеріалів;
- дефіцит кваліфікованої робочої сили.

Основними критеріями прийняття управлінських рішень в залежності від використання виробничих потужностей є:

- питома частка маржинального прибутку;
- питома частка маржинального прибутку на одиницю вузького місця;
- упущена вигода.

Таблиця 9.7 Критерії прийняття рішень про обсяг та структуру випуску

Завантаженість потужностей	Критерій прийняття рішень	Опис критерію прийняття рішення
Без вузьких місць (неповна завантаженість)	Питома величина маржинального прибутку	Виробляються всі види продукції (послуг) з позитивним маржинальним прибутком
Одне вузьке місце (повна завантаженість)	Питома величина маржинального прибутку на вузьке місце	Виробництво здійснюється в порядку зменшення питомої ваги маржинального прибутку на одиницю вузького місця
Велика кількість вузьких місць (повна завантаженість)	Упущена вигода	Виробництво орієнтоване на максимізацію загального маржинального прибутку

Критерії прийняття управлінських рішень «виробляти чи купувати»

Ці критерії можна використовувати тільки в тому випадку, коли виробництво власними силами не потребує розширення виробничих потужностей. Крім того, необхідно враховувати якість продукції, взаємовідносини з постачальниками та ін.

Вибір критеріїв прийняття рішень залежить від ступеня завантаження виробничих потужностей. Якщо потужності підприємства недовантажені, необхідно порівняти витрати на придбання з додатковими витратами, які виникають в процесі самостійного виробництва. Якщо в результаті власного виробництва виникає одне вузьке місце, до витрат необхідно додати упущену вигоду — маржинальний прибуток від якого потрібно відмовитись через виникнення вузького місця.

Якщо в наявності велика кількість вузьких місць, рішення можна отримати при використанні апарату лінійного програмування.

Таблиця 9.2 Критерії вибору між власним виробництвом та закупкою на стороні

Завантаженість потужностей	Критерій прийняття рішень	Модель прийняття рішення
Без вузьких місць (неповна завантаженість)	Змінна собівартість та додаткові постійні та змінні витрати	Змінні витрати + постійні витрати на виробництво одиниці продукції <> витрати на купівлю одиниці продукції
Одне вузьке місце (повна завантаженість)	Релевантні витрати на одиницю продукції та упущений маржинальний прибуток	Змінні витрати + постійні витрати на виробництво одиниці продукції + упущена вигода від вузького місця <> витрати на купівлю одиниці продукції
Велика кількість вузьких місць (повна завантаженість)	Упущена вигода	Виробництво орієнтоване на максимізацію загального маржинального прибутку

Критерії прийняття рішень при ціноутворенні

При розв'язанні проблеми ціноутворення необхідно вибрати методику розрахунку цін, в якій повинні бути зазначені як мінімум три фактори:

- собівартість продукції;
- ціни конкурентів та товарів - замінників;
- наявність в певного товару унікальних характеристик.

Всі розрахунки мають проводитись на основі аналізу беззбитковості.

Кінцева ціна буде знаходитися в рамках між занадто низькою, що не забезпечує прибутку, і занадто високою, що перешкоджає формуванню попиту. Мінімально можлива ціна визначається собівартістю продукції і упущеною вигодою, а максимальна - або наявністю унікальних характеристик в товарі фірми, або цінами конкурентів. Відповідно, надаючи знижки на продукцію, підприємство не повинно виходити за межі цього інтервалу.



Рис. 9.8. Критерії прийняття рішень з метою визначення ціни

Процес проведення відповідних розрахунків з визначення кінцевої ціни та певної системи знижок можна представити в табличному вигляді.

Таблиця 9.3 Процес визначення цін на підприємстві

Посадова особа	Функціональні дії
1	2
Працівник відділу збуту	Заповнює графи: „Продукція”, „Об’єм закупок”, „Ціна закупок”.

1	2
Бухгалтер	Заповнює відомості продажу по кожному клієнту та виду продукції
Комітет (бюро) цін та ціноутворення	Затверджуються ціни по кожному клієнту та виду продукції
Служба контролінгу	Розраховує аналітичні показники на основі плану виробництва та реалізації, а при необхідності повертає ціни на перегляд
Директор	Затверджує кінцеві ціни по кожному клієнту та по кожному виду продукції

Критерії прийняття рішень в управлінні матеріальними потоками на підприємстві

Однією із найбільш гострих проблем, які стоять перед будь-яким виробничим не торговим підприємством, є управління запасами. При цьому перед підприємством стоїть ряд питань, які воно має вирішити в процесі нього управління: «Які запаси йому потрібні?», «Який оптимальний розмір замовлення?», «Який розмір партії?», якщо виробництво здійснюється партіями. При цьому слід зазначити, що метою управління запасами є мінімізація загальних витрат підприємства за період, що аналізується.

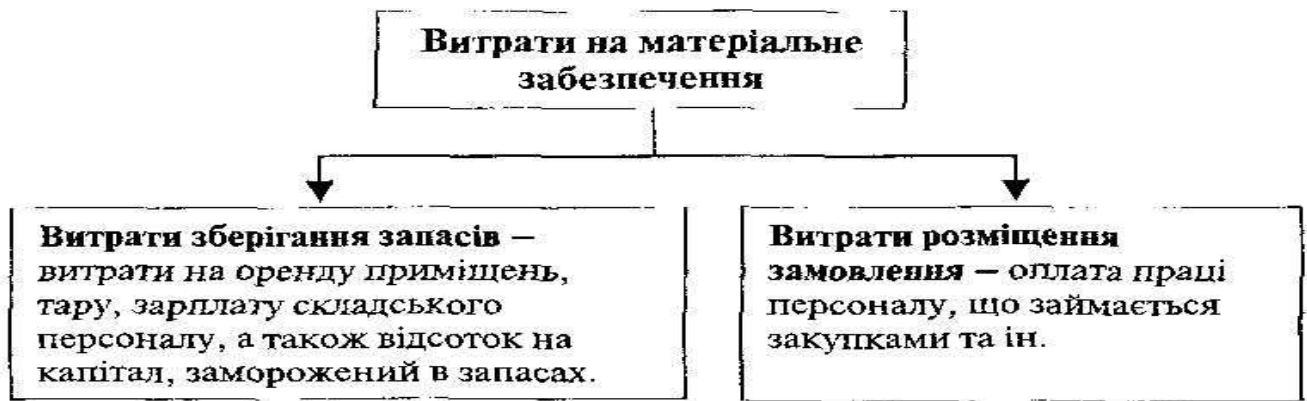


Рис. 9.9. Структура витрат на матеріальне забезпечення підприємства

Якщо змінні витрати на розміщення одного замовлення (замовлення позначити через C_o , потребу в матеріалах — через D , ціну одиниці матеріалів — c , розмір одного замовлення — q , C_h — змінна частина вартості зберігання одиниці матеріалів), тоді кількість замовлень за період можна розрахувати:

1. Кількість замовлень = D/q ;
2. Витрати на подачу замовлень = $C_o \cdot (D/q)$;
3. Середній рівень запасів = $C_h \cdot (q/2)$;
4. Загальна величина витрат за період (ТС):

$$ТС = C_o \cdot (D/q) + C_h \cdot (q/2)$$

Це рівняння і є основним у моделі управління запасами. На його основі будуються критерії прийняття рішень:

- про оптимальний розмір замовлення;
- про рівень повного замовлення;
- про оптимальний розмір партії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамс Р. Основы аудита./Пер. с англ. –М.:Аудит, ЮНИТИ, 1995 г.-398 с.
2. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. Учебник. – М.: Омега-Л, 2003. – 280 с.
3. Аренс А., Лоббек Дж. Аудит./Пер. с англ. –М.:Финансы и статистика, 1995 – 560 с.
4. Аудитору о деятельности СП/Сухарева Л.А., Сухарев П.Н., Дмитриенко И.Н. и др.-Донецк:РИО ОУП, 1993 г. – 70 с.
5. Аудит и ревизия. Справочное пособие./ Бавдей А.Л. и др. Под общ. ред. Белого И.Н. – Минск.:ООО «Мисанта», 1994 г.-220 с.
6. Аудит: практическое пособие../А.Кузьминский, Н.Кужельный, Е.Петрик и др. Под ред. Кузьминского А.-Киев:»Учетинформ, 1996 г.-283 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? –М.:Финансы и статистика, 1995г. – 384 с.
8. Барышников Н.П. Организация и методика проведения общего аудита.- М.:Инф.-издат. дом «Филин», 1995 г.-448с.
9. Белобжецкий И.А. Ревизия и контроль в промышленности.: Учеб.пособие.- М.:Финансы и статистика, 1987г.-294с.
- 10.Белуха Н.Т. Ревизия и контроль в торговле:Учебник.-М.:Экономика,1998.- 255с.
- 11.Белуха Н.Т. Аудит в бизнесе. Пособие для бизнесменов.- Днепропетровск: фирма «Проеком».-240 с.
- 12.Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Уч. пос. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
- 13.Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово господарської діяльності підприємств: Навч. посібник. – К.:Кондор, 2004. - 180 с.
- 14.Друри К. Введение в управленческий и производственный учет – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. –
- 15.Добровський В.М., Гнилицька Л.В., Коршикова Р.С. Управлінський облік. Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За ред. В.М. Добровського. – К.: КНЕУ, 2003. – 235 с.
- 16.Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием. Учебник. - М.: Изд-во “Финпресс”, 2000. – 384 с.
- 17.Забродский В.А., Кизим Н.А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 107 с.
- 18.Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. – Х.:Видавничий дім „ІНЖЕК”, 2003. – 144 с.
- 19.Ковалев А.П. Диагностика банкротства. – М.:АО „Финстатинформ”, 1995. – 96 с.
- 20.Котляров С.А. Управление затратами. – СПб: Питер, 2001. – 160 с.

21. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. /Под ред. С.А.Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
22. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
23. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг
24. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: Навч. Посібник. – К.:ЦНЛ, 2006. – 120 с.
25. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга/Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
26. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. пос. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
27. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
28. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Уч. пос. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.
29. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник. – К.: Вид-во Європ. Уп-ту, 2005. – С.136
30. Швиданенко Г.О., Олексик О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія.-К.:КНЕУ, 2002.-192 с.