МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

І. В. Пушкарь

Н. М. Проскуріна

КОНТРОЛІНГ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Облік і оподаткування»
освітньо-професійної програми «Облік і аудит»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

Запоріжжя
2024

УДК 005.935(075.8)
П912

Пушкарь І. В., Проскуріна Н. М. Контролінг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік і аудит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 106 с.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до силабуса навчальної дисципліни «Контролінг». У виданні висвітлено сутність і значення контролінгу в економічній діяльності підприємств, послідовно викладено теоретичні, методичні та практичні питання формування і організації системи контролінгу на підприємстві, охарактеризовано об’єкти контролінгу, його види та методичний інструментарій, розглянуто актуальні напрями контролінгової діяльності. Для формування необхідних навичок запропоновано практичні завдання різного рівня складності й тестові завдання для контролю знань.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Облік і аудит».

Рецензент
А. П. Кущик, кандидат економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Відповідальний за випуск
Н. М. Проскуріна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування

ЗМІСТ

Вступ…….. 4
Тема 1 Сутність контролінгу, його значення в управлінні підприємством….. 6
Тема 2 Організаційні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві……...……. 15
Тема 3 Організація управлінського обліку в системі контролінгу……..... 25
Тема 4 Система бюджетування як основний інструмент контролінгу…..... 40
Тема 5 Методичний інструментарій оперативного контролінгу…..……... 51
Тема 6 Методичний інструментарій стратегічного контролінгу…..……... 64
Тема 7 Контролінг інвестиційних проєктів…… 78
Тема 8 Контролінг у системі прийняття управлінських рішень…..……... 86
Тести для контролю знань……... 96
Рекомендована література…… 104
Використана література……... 105

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки ефективність роботи підприємств залежить від технологій та методів, що застосовуються для управління. Перетворюючись на складні системи, сучасні підприємства оперують великим потоком інформації, яка швидко втрачає свою актуальність. Реалії сучасного стану розвитку ринку такі, що діяльність підприємств заради прибутку – не кінцева мета, а одна з умов існування підприємства на ринку, тобто важливий не тільки прибуток, а й методи його досягнення для забезпечення ефективності підприємницької діяльності.

Значна мінливість середовища господарювання робить необхідним використання контролінгу в процесі управління, який надає належну інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення системного збору, обробки й аналізу інформації в усіх підрозділах підприємства, визначення її відповідності обраній стратегії розвитку, підготовки конструктивних пропозицій для керівництва та менеджменту щодо ефективного вирішення наявних проблем. Зарубіжними компаніями широко використовується контролінг як концепція управління бізнесом, приносячи вагомі результати. Постійний розвиток і практичне вдосконалення контролінгу забезпечує високий рівень його функціональності, інформативності та адаптивності до будь-яких викликів і завдань сучасної підприємницької діяльності.

Щодо управління економікою вітчизняних підприємств, то контролінг поки що не знайшов належного застосування. Водночас підприємства усвідомили переваги використання цієї концепції та почали все частіше впроваджувати й реалізовувати в своїй практичній діяльності принципи й методологію контролінгу. Відповідно, сучасний бізнес висуває вимоги до фахівців з обліку і аудиту щодо наявності знань теоретичних і методичних основ контролінгу. Фахівець з обліку і оподаткування повинен стати повноцінним членом управлінської команди, мати аналітико-синтезуюче мислення та володіти трансформованими методиками, призначеними для підготовки інформації не лише у стандартних ситуаціях, але й у ситуаціях ризику й невизначеності прийняття управлінських рішень.

Курс «Контролінг» належить до дисциплін циклу професійної підготовки освітньої програми.

Основною метою дисципліни «Контролінг» є засвоєння здобувачами освіти комплексу спеціальних знань із концептуальних засад функціонування підприємств на засадах контролінгу та набуття практичних навичок ефективного управління інформаційними потоками й ресурсами підприємства як збалансованої соціально-економічної системи для забезпечення прибутковості його діяльності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

Основними *завданнями* навчальної дисципліни «Контролінг» є:

- ✓ вивчення теоретичних засад і методології контролінгу як системи управління підприємством;

✓ набуття умінь і навичок ефективного застосування методів стратегічного й оперативного контролінгу для своєчасного дослідження результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання та прийняття раціональних управлінських рішень;

✓ набуття умінь обґрунтовувати напрями контролю й використовувати механізми побудови інтегрованих систем управління суб'єктами господарювання.

У разі успішного завершення курсу студент зможе:

✓ оперативно відслідковувати розвиток підприємства відповідно до встановлених цільових орієнтирів;

✓ формувати організаційну структуру контролінгу на підприємстві;

✓ застосовувати методи управлінського обліку в системі контролінгу;

✓ застосовувати методи стратегічного та оперативного контролінгу для своєчасного дослідження результатів фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання та прийняття раціональних управлінських рішень;

✓ упроваджувати систему бюджетування, приймати управлінські рішення на основі виконання бюджетних планів;

✓ розуміти й використовувати результати оперативного аналізу управлінської інформації про затрати і ресурси та сформованих на засадах контролінгу рекомендацій для розробки альтернативних управлінських рішень з оптимізації прибутку;

✓ досліджувати внутрішні й зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства, аналізувати та прогнозувати розвиток небезпечних для підприємства ситуацій, на основі чого розробляти рекомендації щодо ефективних заходів управління;

✓ визначати критерії прийняття управлінських рішень у системі контролінгу;

✓ обґрунтовувати напрями контролю та використовувати механізми побудови інтегрованих систем управління суб'єктами господарювання.

Навчальний матеріал курсу «Контролінг» ґрунтується на знаннях, засвоєних здобувачами освіти при вивченні таких дисциплін, як «Аналіз господарської діяльності», «Управлінський облік», «Основи фінансового аналізу», «Стратегічний облік та аналіз». Своєю чергою курс «Контролінг» є основою для вивчення освітніх компонентів, що передбачають дослідження облікової інформації, – «Облікова політика підприємства», «Організація облікового процесу на підприємстві».

Запропоноване авторами навчальне видання сприятиме системному засвоєнню програмного матеріалу та формуванню необхідних умінь і навичок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 1 СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ, ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета вивчення теми: ознайомлення з економічною сутністю контролінгу, передумовами його виникнення та етапами розвитку; розгляд сутнісних характеристик основних концепцій контролінгу; з'ясування місця і ролі контролінгу в управлінні підприємством; систематизація функцій та завдань контролінгу відповідно до його мети та принципів; сутнісна характеристика підсистем та елементів контролінгу.

📖 План

1.1 Економічна сутність та генезис контролінгу як системи управління підприємством. Концепції контролінгу.
1.2 Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.
1.3 Мета, функції та завдання контролінгу.
1.4 Підсистеми контролінгу та їх змістова характеристика.

Основні поняття теми: контролінг, контролінг як система, контролінг як процес, контролінг як управлінська технологія, функції управління, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

1.1 Економічна сутність та генезис контролінгу як системи управління підприємством. Концепції контролінгу

Для забезпечення процесу ефективного та якісного функціонування підприємств необхідні нові підходи до управління, що відповідатимуть динамічним умовам зовнішнього та внутрішнього середовища. Необхідність системної інтеграції управління бізнес-процесами стала однією з визначальних причин виникнення і запровадження системи контролінгу на підприємствах.

Термін «контролінг» походить з англійської «to control» – контролювати, управляти; французької «controle» – реєстр, перевірочний список; латинської «contra» та «rotulus» – «зустрічна роль», тобто координація діяльності. На сьогодні не існує однозначного трактування внутрішнього змісту контролінгу в зв'язку з тим, що саме поняття інтегрує в собі всі сучасні підходи та інструменти, які постійно корегуються відповідно до зміни умов зовнішнього середовища. Найчастіше контролінг розглядають як концепцію, систему, процес, функцію, технологію.

Контролінг є новою ефективною *концепцією* системного управління, що базується на інформаційно-економічному розвитку підприємства.

Система контролінгу – синтез елементів обліку, контролю, планування, реалізація яких забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства. З позиції системного підходу елементами контролінгу є: структура, завдання, цілі, людські ресурси.

Контролінг як процес дає можливість підприємству не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й з'ясувати причини цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем причетності до посадових осіб, діяльність яких піддається перевірці. З позиції процесного підходу контролінг має такі базові складові: безперервний моніторинг ситуації, виявлення існуючих проблем, вибір і прийняття оптимального рішення з урахуванням інтересів керівника та власників, контроль за результатами реалізації прийнятого управлінського рішення.

Контролінг – локальна функція в рамках управління підприємством, що координує досягнення цілей підприємства та формує взаємозв'язки між іншими окремими функціями управління. З позиції функціонального підходу складовими контролінгу є: планування, організація, координація, облік і аналіз, контроль.

Усі підходи взаємопов'язані між собою й дають змогу розглядати термін «контролінг» у широкому спектрі, цим підкреслено:

– по-перше, забезпечення постійного безперервного контролю за діяльністю підприємства;

– по-друге, забезпечення належного раціонального використання потенціалу підприємства у вирішенні тих чи інших завдань;

– по-третє, забезпечення захисту легітимних інтересів власників та керівництва підприємства у результатах діяльності (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – Економічна сутність контролінгу

Контролінг як система цільових перевірок пройшла певні етапи історичного розвитку. Першим доказом існування контролінгу стала поява ще у XV ст. при дворі англійського короля фахівців із контролінгу – «контролерів», завданням яких були перевірка правильності проведень грошових і товарних потоків. Проте ідеї контролінгу були реалізовані в управлінні виробництвом пізніше, коли промислове виробництво зросло й ускладнилось настільки, що вимагало нових методів планування та контролю.

1880 р. (США) – першою з приватних ввела посаду контролера залізнична компанія «Atchison, Topeka&Santa Fe Railway System». Посада переважно орієнтована на виконання завдань у фінансовій сфері.

1892 р. (США) – упроваджує контролінг компанія «General Electric».

1930 р. (Німеччина/США) – банкрутство багатьох компаній унаслідок світової економічної кризи посилило значення зовнішньої звітності, яку з цього часу пропонується використовувати з інструментарієм планування та перетворити на дієвий засіб орієнтованого на майбутнє управління підприємством.

1931 р. (США) – заснування Інституту контролерів Америки («Controller's Institute of America») як фахової організації. З цього часу цей заклад мав великий вплив на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток. Із 1962 р. – перейменовано на Financial Execution Institute.

1950 р. (Німеччина) – ідеї контролінгу поступово починають поширюватися і розвиватися в європейських країнах, передусім у Німеччині. Підвищення попиту на послуги в галузі контролінгу зумовило появу в Німеччині цілої низки наукових і освітніх організацій. У 1971 р. була створена Академія контролінгу. У 1975 р. засновано Спілку контролерів, яка мала свій журнал «Controller Magazin». Із 1974 р. проводиться конгрес контролерів.

Із часом в інших країнах починає розвиватися власне бачення та розуміння контролінгу як ефективної системи управління.

Відповідно до історичних етапів розвитку змінювалися пріоритети й орієнтації *концепцій контролінгу*, а саме: на систему обліку; на управлінську інформаційну систему; на систему управління.

1. Концепція з орієнтацією на управлінський облік – базується на реалізації інформаційних цілей за допомогою даних бухгалтерського обліку. *Контролінг* – це блок управління витратами на основі концепції маржинального прибутку. В американській літературі використовується термін «управлінський облік» (managerial accounting). Головна увага приділяється побудові управлінського обліку, методам та моделям управління витратами та їх бюджетуванню. Враховуючи тривалий час існування, найбільш поширена.

2. Концепція з орієнтацією на управлінську інформаційну систему – базується на створенні загальної інформаційної системи управління (management information system), оптимізації інформаційних потоків. *Контролінг* – це управлінська інформаційна система. Інформаційна база прийняття рішень уже не обмежується даними бухгалтерського та управлінського обліку, а розширюється за рахунок кількісної та якісної інформації нових функціональних напрямів (персонал, фінанси, інновації), рівень прийняття рішень наближається до стратегічного.

3. Концепція з орієнтацією на систему управління – базується на забезпеченні координації між системою управління і системою виконання. Щодо обсягу координації розрізняються дві групи концепцій – з акцентом на планування і контроль та з акцентом на загальноуправлінську систему.

3.1. Концепція з акцентом на планування і контроль – базується на плануванні та контролі діяльності структурних підрозділів підприємства. *Контролінг* – це синтез планування та контролю, координація основних фаз процесного циклу управління (планування, організація, контроль, мотивація). Виокремлення підсистем стратегічного та оперативного контролінгу й визначення їх інструментарію.

3.2. Концепція з акцентом на координацію – базується на координації системи управління підприємством («управління управлінням»). *Контролінг* забезпечує зворотний зв'язок в контурі управління за рахунок методів координації при стратегічному плануванні та регулювання при оперативному плануванні.

У більшості розвинених країн із ринковою економікою концепції контролінгу схожі. Розходження стосуються переважно розуміння двох ситуацій: прагматизму й ступеня вдосконалення системи відповідно до менталітету користувачів. Традиційно виділяють дві моделі контролінгу.

Американська модель контролінгу:

– отримала назву «управлінський облік», фахівців, які займаються управлінським обліком, називають контролерами;

– переважає прагматичний підхід, орієнтована на швидку реакцію на вимоги ринку та задоволення потреб клієнтів (контрагентів);

– контролери у США відповідають за виконання функцій фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем, а також несуть відповідальність за аспекти фінансового менеджменту та елементи фінансової звітності підприємства.

Німецька модель контролінгу:

– ґрунтується на «виробничій» бухгалтерії (яка виділяється поряд із фінансовою), термін «управлінський облік» не використовується;

– орієнтована на розв'язання конкретних економічних завдань, сервісну підтримку основних функцій менеджменту;

– переважає певна академізація контролінгу, прагнення створити спочатку теоретично цілісну систему, а потім вирішувати конкретні завдання.

Основна відмінність американської та німецькою моделей полягає в переліку та сутності завдань, які ідентифікуються в контролінгу.

1.2 Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством

Сучасні підприємства, перетворюючись на складні системи, оперують великим потоком інформації, яка швидко втрачає свою актуальність. Об'єктивно, виникає потреба у створенні такої інформаційної системи, яка забезпечує своєчасне отримання якісних даних та їх трансформацію в корисну інформацію для прийняття раціональних управлінських рішень. Саме такою

системою і є контролінг як специфічна сервіс-функція системи управління.

Функції управління – відносно відокремлені напрями й види управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію та відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Планування – це відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації.

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Мотивація – це відокремлений вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Контроль – це елемент управління об'єктами та процесами, який полягає в нагляді за ними з метою перевірки їх відповідності стану, передбаченому законами, юридичними нормативними актами, програмами, договорами, проєктами, угодами і за необхідності їх коригування та перегляд.

Контроль на рівні підприємства – це комплекс знань та заснована на них сукупність спостережень і перевірок службами підприємств процесів функціонування й розвитку відповідно до вимог економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень із метою їх виконання.

Контролінгу належить особливе місце в управлінні підприємством – його специфічна функція полягає в координації функцій управління, а також системи інформаційного забезпечення (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 – Практична реалізація концепції контролінгу на підприємстві

Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління Перебуваючи на перетині функцій управління, контролінг займає особливе місце в системі управління, синтезуючи та пов'язуючи всі управлінські функції, інтегрує та координує їх, але не підміняє жодну з них.

Система контролінгу на підприємстві об'єднує такі основні елементи організації та управління діяльністю підприємства:

- бізнес-процеси та витрати на їх здійснення;
- центри відповідальності;
- система планування й бюджетування, сформовані на основі центрів відповідальності;
- система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів;
- система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюжка цінностей та стратегічного позиціонування;
- інформаційні потоки (документообіг), що надають можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів;
- моніторинг і аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- виявлення причин відхилень і обґрунтування управлінських рішень.

Таким чином, к*онтролінг* – це напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із моніторингом його фінансово-економічної діяльності та систематичним наданням керівництву інформації, необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень.

1.3 Мета, функції та завдання контролінгу

Контролінг, як і будь-яке економічне явище, повинен функціонувати в управлінні підприємством на основі *принципів*: інтеграції, безперервності, стандартизації, регулювання, комплексності, гнучкості, ефективності.

Цільове спрямування контролінгу полягає у системно-інтегрованій інформаційній, аналітичній, інструментальній та методичній підтримці керівництва для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Основна ***мета*** контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством.

Мета контролінгу визначає основні його функції. Виходячи з визначення системи контролінгу, сутністю якого є інтеграція окремих елементів функцій управління, можна систематизувати основні ***функції*** контролінгу та завдання.

Облік: створення системи збору й обробки інформації, важливої для прийняття управлінських рішень на різних рівнях; розробка і підтримка ведення системи внутрішнього обліку; облік витрат за підрозділами (центрами фінансової відповідальності); підбір, уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та його підрозділів.

Підтримка процесу планування: інформаційна підтримка розробки

базисних планів (бюджетів); розробка методів планування; формування та вдосконалення всієї «архітектури» системи планування; визначення необхідної для планування інформації, джерел і шляхів її здобуття; координація процесу обміну інформацією та коригування окремих планів за часом виконання; перевірка планів на реалізованість; складання зведеного плану підприємства.

Контроль і регулювання: розробка методів контролю, встановлення обсягу та періодичності його проведення; формування системи підконтрольних показників; порівняння планових і фактичних показників діяльності, оцінка ступеня досягнення мети; встановлення допустимих меж відхилення від заданих параметрів; аналіз відхилень, виявлення та інтерпретація причин відхилень факту від плану й розробка пропозицій щодо їх зменшення.

Інформаційно-аналітичне забезпечення: розробка архітектури інформаційної системи; стандартизація інформаційних потоків; надання цифрового матеріалу, який дозволив би здійснювати контроль і управління підприємством; збір і систематизація найбільш значимих даних для прийняття рішень даних; консультації з вибору коригувальних заходів і управлінських рішень; розробка інструментів для планування, контролю прийняття рішень.

Спеціальні дослідження: збір і аналіз даних про фактори зовнішнього середовища (ринки грошей і капіталів, кон'юнктури галузі, урядові економічні програми); систематичне порівняння з конкурентами; обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філій; розрахунки калькуляції для особливих замовлень та ефективності інвестицій.

Обсяг реалізованих на підприємстві функцій контролінгу залежить від таких основних чинників:

– фінансово-економічного стану підприємства;
– розуміння керівництвом або власниками підприємства важливості й корисності впровадження контролінгу;
– розміру підприємства;
– рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури продукції;
– кваліфікації управлінського персоналу;
– кваліфікації працівників служби контролінгу.

Фахівців, що реалізують функції контролінгу на підприємстві, зазвичай називають контролерами.

Завдання і функції контролінгу постійно доповнюються і змінюються за змістом, оскільки змінюється економічна ситуація в країні, законодавство, напрям діяльності підприємства, значимість окремих завдань. Отже, контролінг підприємства включає дії з управління та дії з підтримки управління, тобто рівною мірою виконує функцію управління та функцію його підтримки.

1.4 Підсистеми контролінгу та їх змістова характеристика

Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні та стратегічні. Відповідно, контролінг як цілісна система включає два основні аспекти (підсистеми): стратегічний і оперативний.

Стратегічний контролінг – це сервісно-економічне забезпечення менеджменту щодо обґрунтування стратегії розвитку, досягнення стратегічних цілей підприємства, координація функцій стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення.

Цільове завдання	надавати допомогу менеджменту ефективно використовувати наявні в підприємства переваги та створювати новий потенціал успішної діяльності в перспективі (потенціал успіху: частка ринку, зростання ринку та ін.).
Основні напрями	участь у постановці стратегічних цілей та визначення цільових стратегічних орієнтирів діяльності підприємства; розробка та оцінювання альтернативних стратегій; проведення стратегічного аналізу та виявлення резервів зростання потенціалу підприємства й оцінка можливостей мінімізації загроз реалізації стратегічного плану; інформаційне забезпечення стратегічного управління на підприємстві; координація зусиль усіх підрозділів щодо розробки та виконання стратегічного плану; аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів; коригування стратегічних цілей унаслідок зміни умов функціонування підприємства; аналіз економічної ефективності довгострокових рішень.

Оперативний контролінг – це сервісно-економічне забезпечення менеджменту щодо досягнення тактичних та оперативних цілей підприємства, координація процесів планування, оперативного контролю, обліку та звітності за підтримки сучасної інформаційної системи.

Цільове завдання	надавати допомогу менеджменту в досягненні поточних цілей підприємства, які найчастіше виражаються у вигляді кількісних значень результатів діяльності (результати: сума прибутку, рівень рентабельності та рівень ліквідності підприємства).
Основні напрями	участь у визначенні тактичних та оперативних цілей, обґрунтування цільових індикаторів тактичних та оперативних планів (бюджетів); координація дій підрозділів підприємства у процесі розробки та реалізації тактичних та оперативних планів (бюджетів); проведення спеціальних економічних розрахунків для визначення «вузьких місць» та розробка заходів щодо підвищення ефективності тактичного й оперативного управління; здійснення контролю за реалізацією тактичних та оперативних планів підприємства на основі сукупності підконтрольних показників із метою виявлення причин і наслідків відхилень; інформаційне забезпечення процесу прийняття поточних управлінських рішень.

На практиці між ними існує взаємозв’язок – стратегічний контролінг визначає цілі й завдання для оперативного контролінгу. При цьому оперативний контролінг реалізує свої функції в короткостроковому періоді, а стратегічний контролінг – у середньостроковому й довгостроковому періоді.

Основні *елементи контролінгу*: встановлення цілей; планування; управлінський облік; моніторинг; система інформаційних потоків; контроль; аналіз планів, результатів, відхилень; розробка рекомендації для прийняття управлінських рішень. На підприємствах зазвичай виділяють у самостійні організаційні одиниці підрозділи оперативного та стратегічного контролінгу.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні етапи виникнення та становлення контролінгу.
2. Охарактеризуйте основні концепції контролінгу.
3. Поясніть, у чому полягає відмінність американської та німецької моделей контролінгу.
4. Охарактеризуйте роль контролінгу в управлінні підприємством.
5. Обґрунтуйте мету, завдання та основні функції контролінгу.
6. Які чинники зумовлюють повноту реалізації на підприємстві окремих функцій контролінгу?
7. Назвіть та поясніть основні принципи контролінгу.
8. Розкрийте сутність стратегічного контролінгу.
9. Розкрийте сутність оперативного контролінгу.
10. Назвіть та охарактеризуйте основні елементи контролінгу.

Завдання для самостійного виконання

Завдання 1. Необхідно укласти термінологічний словник за основними поняттями теми: контролінг; концепції контролінгу; модель контролінгу; функції управління; стратегічний контролінг; оперативний контролінг.

Завдання 2. Необхідно узгодити завдання з функціями контролінгу.

Функції	Завдання
1. Облік	А. - розробка архітектури управлінської інформаційної системи; - збір найбільш значимих даних для прийняття управлінських рішень; - консультації з вибору коригувальних заходів і управлінських рішень; - розробка інструментів для планування, контролю прийняття рішень
2. Підтримка процесу планування	Б. - порівняння планових і фактичних показників діяльності, оцінка ступеня досягнення мети; - встановлення допустимих меж відхилення від плану; - аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень факту від плану й розробка пропозицій для зменшення відхилень
3. Контроль і регулювання	В. - розробка і підтримка ведення системи внутрішнього обліку; - облік витрат за підрозділами (центрами фінансової відповідальності); - розробка методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та підрозділів
4. Інформаційно-аналітичне забезпечення	Г. - збір і аналіз даних про зовнішнє середовище - порівняння з конкурентами; - обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філій; - розрахунки ефективності інвестиційних проєктів
5. Спеціальні дослідження	Д. - координація різних планів та розробка консолідованого плану; - розробка графіку складання планів та методики планування; - надання інформації для складання планів; - перевірка планів, складених підрозділами підприємства

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мета вивчення теми: ознайомлення з вимогами до створення служби контролінгу; з'ясування місця служби контролінгу в організаційній структурі підприємства; визначення структури служби контролінгу та функціональних обов'язків контролера; розгляд основних етапів впровадження контролінгу; систематизація вимог до програмного забезпечення контролінгу.

План

2.1 Вимоги та варіанти організації служби контролінгу на підприємстві.
2.2 Типова структура служби контролінгу на підприємстві.
2.3 Основні етапи та особливості впровадження контролінгу на підприємстві.
2.4 Автоматизовані інформаційні системи контролінгу.

Основні поняття теми: організація системи контролінгу, системний підхід, контролер, керівник служби контролінгу, контролер-куратор цехів, контролер-фахівець з управлінського обліку, контролер-фахівець з інформаційних систем, реадаптація, рутинні зміни, інформаційні потоки, автоматизована інформаційна система контролінгу.

2.1 Вимоги та варіанти організації служби контролінгу на підприємстві

У загальному вигляді специфічна *мета* діяльності служби контролінгу полягає в забезпеченні ефективності системи управління шляхом інформаційної та аналітичної підтримки керівників усіх рівнів у процесі прийняття ними управлінських рішень, спрямованих на забезпечення досягнення основних цілей підприємства.

Завдання служби контролінгу: координація управлінської діяльності для досягнення цілей підприємства; інформаційна та консультативна підтримка процесів прийняття управлінських рішень; створення ефективно діючої системи управління підприємством; раціоналізація управлінського процесу.

Служба контролінгу на підприємстві поряд із бухгалтерією, фінансовим відділом, планово-економічним відділом, входить до складу його фінансово-економічних служб. Але принципова відмінність – служба контролінгу вирішує завдання поліпшення економічної роботи (стратегічні завдання).

Основні вимоги, які необхідно враховувати при створенні служби контролінгу на підприємстві, для забезпечення ефективності її функціонування.

1. Служба контролінгу повинна мати можливість отримувати необхідну їй інформацію від бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту та служби матеріально-технічного забезпечення.

2. Служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організовувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, що необхідна їй для аналізу та висновків, але такої, що відсутня в існуючих документах фінансово-економічних служб.

3. Служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збирання аналітичної інформації на постійній основі.

4. Служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

5. Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї або іншої фінансово-економічної служби підприємства.

Відповідно до наведених вимог виникають можливі варіанти створення служби контролінгу та її місця в організаційній структурі підприємства.

Організація системи контролінгу – це визначення її місця в організаційній структурі управління підприємством на основі системного підходу й загальних принципів організації управління підприємством.

Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків окремих економічних об'єктів (у тому числі контролінгу) в структурі більш складних систем (підприємств) і виявлення їх ролі та взаємодії у загальному процесі функціонування економічної системи.

Контролінг можна впроваджувати й розвивати за будь-якої організаційної структури управління. У виробничій практиці виокремлюють три основні варіанти організації служби контролінгу:

- об'єднання служби контролінгу з однім із відділів фінансово-економічних служб підприємства;
- служба контролінгу виділяється в окремий відділ, який безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства.
- служба контролінгу набуває вигляду самостійного відділу.

Організація служби контролінгу залежить від організаційної структури підприємства, виду діяльності та потреб керівництва. Фактично завдання контролінгу може виконувати як спеціалізований відділ, так і окремі структурні підрозділи підприємства, які, одночасно, мають і власні завдання.

На малих підприємствах основні функції контролінгу виконує або керівник, або його заступник – але, багато завдань інтегруються і спрощуються.

На середніх за розмірами підприємствах фахівець, що виконує функції контролера працює у спеціалізованому відділі (бухгалтерія або планово-економічний відділ) і лінійно підпорядковується комерційному (фінансовому) директору.

На великих підприємствах доцільно створювати спеціалізовану службу контролінгу з відповідним штатом працівників.

Інформація, яку готує служба контролінгу, призначена перш за все для заступника директора з економіки й генерального директора, тому доцільно підпорядкувати службу контролінгу безпосередньо заступнику генерального директора. Таким чином, керівник служби контролінгу одержує досить високий статус і незалежність від керівників інших фінансово-економічних служб.

Критерії ефективності служби контролінгу: створення системи збору

оперативної інформації; формування аналітичних звітів за витратами для керівників; збільшення ступеня деталізації інформації за витратами; рекомендації з ціноутворення; аналіз і вдосконалення документообігу тощо.

2.2 Типова структура служби контролінгу на підприємстві

У службі контролінгу, яка зазвичай, складається з 3-4 осіб, у кожного є свої службові обов'язки і водночас повинен зберігатися командний принцип роботи.

Керівник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець із достатнім досвідом роботи на підприємстві, який на практиці знає, як організовані бухгалтерія і планово-економічний відділ на підприємстві. Несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки та прогнози перед своїм безпосереднім керівництвом (заступником директора з економіки, комерційним або фінансовим директором).

Контролер-куратор цехів – кваліфікований фахівець, що знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, розуміє сутність роботи та технологічні аспекти діяльності кожного цеху.

Обов'язки: розробка форм збору аналітичної інформації за цехами (підрозділами) підприємства; збирання аналітичної (планової та фактичної) інформації від цехів; обробка й аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат за цехами (підрозділами) і підтримка їх актуальності; розрахунок аналітичних показників роботи цехів (підрозділів) та підприємства в цілому; прогнозування виручки, витрат та прибутку за допомогою методики контролінгу; аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин відхилення і встановлення винуватців; складання аналітичних звітів для заступника генерального директора з економіки (комерційного або фінансового директора); експертиза управлінських рішень, пов'язаних із витратами цехів.

Контролер-фахівець з управлінського обліку – фахівець, який здатний до аналітичного мислення, володіє теорією та інструментами контролінгу, має високий рівень ерудиції, достеменно знає особливості й недоліків обліку на даному конкретному підприємстві.

Обов'язки: розробка процедур передачі даних із бухгалтерії в службу контролінгу; контроль за збиранням та аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінгу; розробка пропозицій з оптимізації облікового процесу з позиції аналітичної служби; економічна експертиза управлінських рішень.

Контролер-фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець із відділу автоматизації, який детально знає документообіг на підприємстві та здатний реалізувати завдання з автоматизації контролінгової роботи.

Обов'язки: оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах та оцінка варіантів і пропозицій з автоматизації контролінгової роботи; розрахунки та обґрунтовування витрат на автоматизацію контролінгової роботи; розробка форм для автоматизованого збору інформації та оптимізація документообігу на підприємстві; координація роботи відділу

автоматизації в галузі автоматизації контролінгової роботи; оцінка якості функціонування існуючих систем автоматизації фінансово-господарської діяльності та розробка пропозицій з поліпшення роботи цих систем.

У службу контролінгу на підприємстві повинні входити висококваліфіковані фахівці, налаштовані на впровадження нових технологій та інструментів планування, аналізу й управління, які мають значні повноваження і доступ до повного обсягу економічної інформації.

Контролер – фахівець, що реалізує на підприємстві функції й завдання контролінгу. Контролер надає супроводжувальну підтримку менеджменту в процесі здійснення управління, орієнтованого на досягнення поставлених цілей.

Вимоги до контролера: повинен мати професійні знання, методичні здібності, відповідність вимогам до поведінки, відповідність додатковим вимогам до стратегічного контролера.

Професійні знання контролера: основи економіки й організації підприємства; фінансовий облік (бухгалтерія); розрахунок витрат на підприємстві; уміння «читати» й аналізувати баланс підприємства; планування, розрахунок і аналіз інвестицій; знання методів та інструментів планування; знання методики аналізу відхилень; знання ЕОМ, що дає змогу поставити завдання програмісту; знання методів і техніки контролінгу:

Методичні здібності контролера: здатність аналітично мислити; здатність мислити абстрактно; вміння пояснювати й доводити; здатність освоювати нове і вчитися; комунікабельність, знання основ комунікабельності в організаціях; аналітична допитливість; уміння користуватися технічними засобами комунікації та презентації; здатність до системного мислення.

Вимоги до поведінки контролера: не поводитися зверхньо при спілкуванні з іншими; толерантність; уміння доносити неприємні факти так, щоб одержувач інформації міг їх легко сприймати; не розголошувати факти, що свідчать про невдачу підрозділів або працівників підприємства.

Додаткові вимоги до стратегічного контролера: бачити і ставити проблеми в умовах невизначеності; брати до уваги чинники, що впливають на успіх підприємства в перспективі; абстрагуватися від рутинної діяльності; виявляти перспективну інновацію і сприяти її просуванню.

Загалом контролер надає супроводжувальну підтримку менеджменту в процесі здійснення управління, орієнтованого на досягнення поставлених цілей.

2.3 Основні етапи та особливості впровадження контролінгу на підприємстві

Процес впровадження системи контролінгу на підприємстві передбачає реалізацію *основних етапів*.

1. Етап підготовки включає в себе вивчення організаційної структури підприємства, наявної фінансово-економічної документації, всієї звітності, що стосується виробничих аспектів діяльності підприємства.

2. На етапі впровадження системи контролінгу проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій з контролінгу в кожному підрозділі

підприємства. Служба контролінгу забезпечує керівництво інформацією про стан управління витратами на підприємстві, періодично складає розгорнуті аналітичні звіти, прогнозує показники фінансово-економічного стану підприємства, проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних із витратами та прибутком, налагоджує методику планування у планово-економічному відділі. На цьому етапі служба контролінгу є невеликою групою висококваліфікованих фахівців (контролерів), що володіють достатньо великими повноваженнями і доступом до всього обсягу економічної інформації. Встановлюються зв'язки з іншими службами і відділами, налагоджується інформаційна співпраця, відбувається більш точний поділ функцій.

3. Етап автоматизації дій служби контролінгу включає в себе поширення можливостей автоматичного збору й обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі приділяється процесам розробки і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної та методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проєктів.

4. На етапі розвитку служба контролінгу розширює свій вплив і штат, для чого у кожний цех може бути призначається свій контролер, який буде відстежувати й аналізувати відхилення фактичних параметрів роботи (перш за все витрат) від планових.

Упровадження системи контролінгу на підприємстві – досить складний процес, який вимагає зміни звичних систем управління, що може викликати опір, як будь-яка інновація. Процес впровадження системи контролінгу може бути загальмований такими двома групами факторів: недосконалість прийнятої моделі та соціально-психологічні чинники.

Особливість впливу соціально-психологічних чинників полягає в тому, що ***джерела опору*** впровадження контролінгу можуть бути групового та індивідуального характеру.

Групового характеру: інерція структур (структура володіє «вбудованою стабільністю»); групова інерція (групові норми протидіють змінам); загроза статусу групи; загроза відносинам влади, що склалися всередині підприємства; загроза сформованому порядку розподілу ресурсів усередині підприємства; інформаційний фільтр в організації: пропонований підхід до аналізу й управління витратами не узгоджується із знаннями та уявленнями працівників бухгалтерії і планово-економічного відділу.

Індивідуального характеру: звички і страх перед невідомістю.

Відповідно до теорії інновацій процес сприйняття (дифузії) може проходити двома способами: 1) реадаптація; 2) рутинні зміни.

Реадаптація – подолання інерції у поведінці співробітників підприємства. **Рутинні зміни –** це коли нововведення є лише видозміною стандартної поведінки.

Для усунення негативного впливу соціально-психологічних чинників необхідно організувати постійне навчання, підвищення знань і кваліфікації співробітників і лише потім вводити нові методи управління. Також необхідно

залучити досвідчених співробітників, запровадити систему стимулювання та інші заходи (рис.2.1).

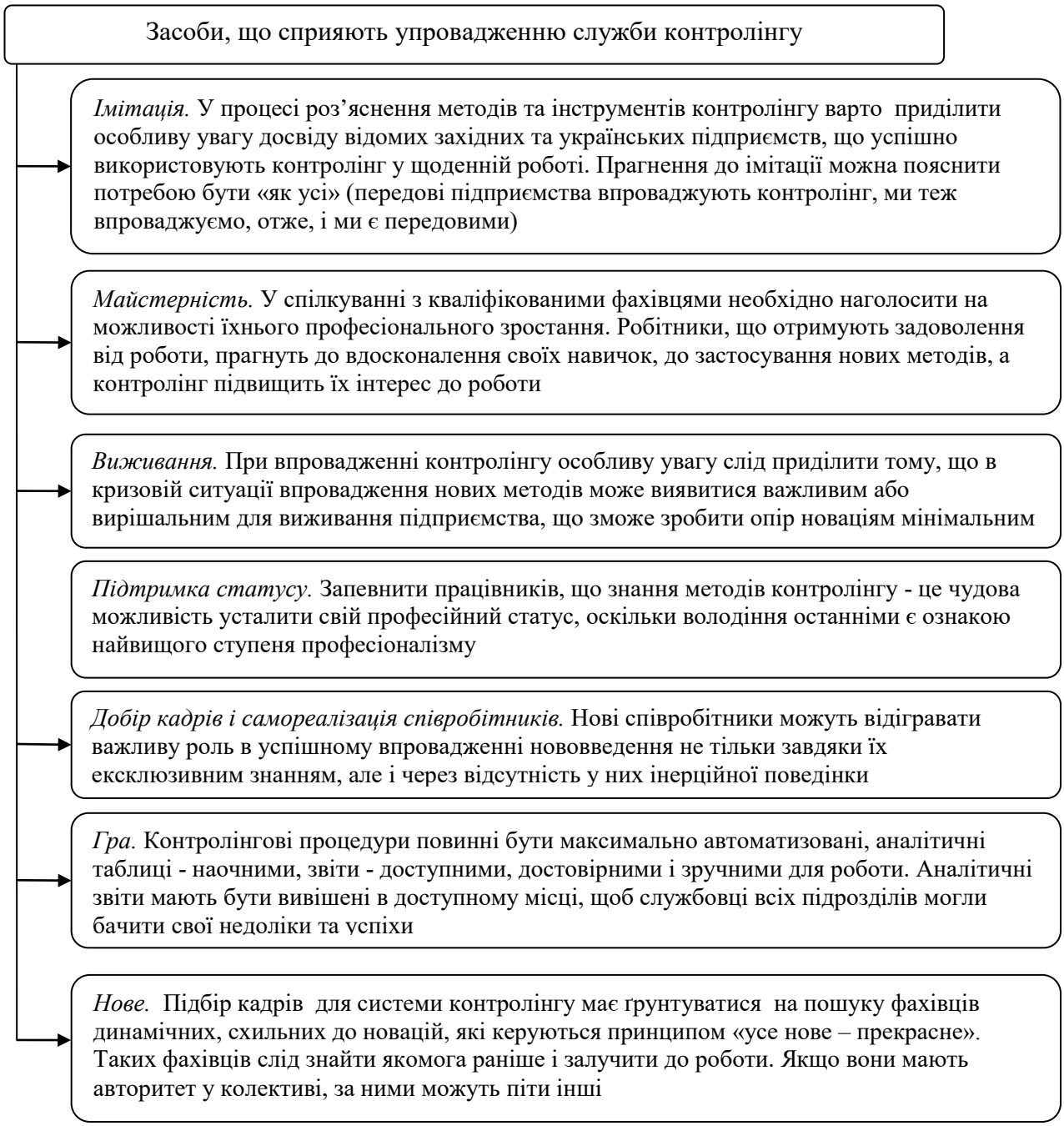

Рисунок 2.1 – Засоби, що сприяють впровадженню служби контролінгу

Окрім того, з урахуванням інтересів служби контролінгу має бути організована автоматизація процесів збору й обробки інформації.

2.4 Автоматизовані інформаційні системи контролінгу

Функціонування системи контролінгу, як і будь-якої системи управління, вимагає правильної організації інформаційного забезпечення, тобто наявності сукупності оброблених відомостей про стан об'єктів фінансово-господарської

діяльності, що задовольняють вимоги керівництва. Своєю чергою інформаційне забезпечення містить інформаційну систему, що має у своєму розпорядженні необхідний інформаційний фонд (персонал і технічні засоби) і систему інформаційних потоків. Інформаційна система являє собою комунікації персоналу підприємства щодо питань їхньої професійної діяльності.

Інформаційні потоки – це рух (переміщення) інформації між людьми (працівниками підприємства) або між підрозділами.

Сукупність такого роду переміщень і є системою інформаційних потоків, що дають можливість здійснювати який-небудь процес. *Система інформаційних потоків* – це система потоків інформації, що допомагає підприємству вести фінансово-господарську діяльність. Основна мета й призначення інформаційних потоків – оптимізація роботи підприємства.

Інформація, яка збирається в системі контролінгу для обробки і аналізу, повинна відповідати таким вимогам: своєчасність, достовірність, релевантність, корисність, повнота, зрозумілість, регулярність надходження.

На практиці може відбуватися дублювання інформації; вона може не доходити до адресата; після отримання інформації можуть бути потрібні уточнення. Відтак система інформаційних потоків потребує вдосконалення, зміни алгоритмів проходження документів, автоматизації передачі інформації з використанням сучасних інформаційних технологій.

Автоматизована інформаційна система контролінгу – це інформаційна система, яка за допомогою програмно-технічних засобів забезпечує збір та первинну обробку інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, що необхідна для ефективного управління.

Вибір систем автоматизації базується на певних критеріях (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 – Критерії щодо вибору програмного забезпечення системи контролінгу

Існує широкий вибір інструментів автоматизації контролінгу – від MS Excel до корпоративних інформаційних систем (КІС). Модуль контролінгу є невід'ємним елементом сучасних систем, що застосовуються для автоматизації управління підприємством (ERP-систем). Такі системи надають можливість:

– повністю автоматизувати збір важливої для управління інформації з різних систем і джерел перед прийняттям рішення, що сприяє поліпшенню і прискоренню внутрішньофірмової комунікації;

– проводити фільтрацію й аналіз загального потоку оперативних даних, агрегуючи здобуті результати й перетворюючи їх в управлінську інформацію, тобто у будь-який момент вони (системи) можуть бути в курсі тенденцій критичних чинників успіху на підприємстві;

– отримувати миттєвий доступ до будь-якої інформації системи, що неможливо без розвинених засобів комунікацій;

– забезпечити розрахований на багато користувачів режим роботи, включаючи децентралізоване використання.

У складі ERP-системи SAP / R3 модуль контролінгу функціонує в тісному зв'язку з такими сферами діяльності, як «зовнішня звітність» і «фінансування» (модуль фінансового обліку). Розглянемо обидва ці модулі докладніше.

Модулі фінансового обліку (FI) включають Головну книгу, облік дебіторів і кредиторів, фінансовий контролінг, бухгалтерський облік основних засобів, управління портфелями тощо.

Модулі контролінгу (CO) орієнтовані на завдання управлінського обліку для підготовки ухвалення рішень із досягнення прибутково орієнтованих цілей. Основними елементами управління в модулі є доходи й витрати і відповідно здійснюється облік за видами витрат, аналіз міжвідомчих бізнес-процесів, аналіз рентабельності. Контролінг може бути розбитий на такі фази: планування, моніторинг, звітність, підготовка рекомендацій та інформування. Ці фази можуть бути застосовані для таких *типів контролінгу*, як:

– контролінг фінансів і ліквідності;

– контролінг витрат за продуктом;

– контролінг непрямих витрат;

– облік результатів і контролінг підприємства.

Модуль «Контролінг» у системі R3 об'єднує функції, які забезпечують рішення таких завдань:

– документування в кількісному й вартісному відношенні споживання виробничих ресурсів для виконання робіт;

– контроль економічності;

– підтримка ухвалення рішення.

Зв'язок між контролінгом і фінансовою бухгалтерією здійснюється у формі так званої підключеної системи. Це означає, що:

– контролінг має масив даних, відокремлений від фінансової бухгалтерії;

– види первинних витрат і вид виручки відносяться до рахунків бухгалтерії як 1:1;

– первинні витрати й виручка беруться з Головної бухгалтерської книги і

забезпечуються додатковими атрибутами;

– внутрішньовиробничі роботи відображаються як види вторинних витрат;

– у контрольній книзі ведеться облік відповідності даних фінансування бухгалтерії даним контролінгу.

У системах передбачена автоматична генерація технічних об'єктів за організаційно-економічними параметрами налаштовування, тобто можливе розширення функціональних аспектів системи самостійно. Проте впровадження програмного комплексу класу ERP – довготривалий і трудомісткий процес, тому досить часто підприємства обирають інші варіанти автоматизації контролінгу.

При цьому необхідно враховувати функціональні вимоги до автоматизованої інформаційної системи контролінгу.

1. Стандартні можливості програмного забезпечення.
2. Вимоги до модулів планування і бюджетування.
3. Вимоги до модулів обліку та контролю.
4. Вимоги до модулів аналізу та внесення коректив.
5. Технічні вимоги.
6. Вимоги до впровадження та підтримки програмного продукту.

Ефективна автоматизована система контролынгу має забезпечувати:

– можливість адаптації у разі зміни корпоративних стандартів обліку (виділення центрів фінансової відповідальності, структури бюджетів компанії, фінансово-економічного аналізу, облікової політики тощо);

– часткову автономність від бухгалтерського обліку за умови дотримання його правил й автоматичного перенесення даних із первинних документів і бухгалтерських операцій в управлінський контур;

– доступ до управлінської інформації залежно від посади працівника і виконуваних функцій;

– можливість розширення функціональності на 25-30 % при збільшенні масштабів діяльності або ускладненні бізнес-середовища.

Сучасний український ринок пропонує широкий асортимент інформаційних систем (ІС), розробники яких обіцяють великі можливості для автоматизації управління підприємствами у різних секторах економіки. До найбільш популярних систем, що включають елементи контролінгу, належать як вітчизняні, так і закордонні продукти, такі як R/3 (SAP AG), SAS System (SAS Institute), Oracle Express (Oracle) та інші. Розробники рекламують ці продукти як потужні інструменти для управління, однак не всі вони повністю відповідають специфічним потребам керівників і контролерів підприємств.

Основні вимоги до інформаційної системи бюджетування:

– процесний підхід, що допомагає ідентифікувати бізнесові процеси компанії; інтегрованість (об'єднання локальних мереж в одне ціле);

– адаптація до українського законодавства й можливість роботи в режимі реального часу для оперативного аналізу ситуації.

Найбільш часто на практиці реалізують два варіанти автоматизації.

1. Використання інтегрованої корпоративної інформаційної системи (КІС),

яка має модуль фінансового планування (контролінгу) – SAP/R3, Scala тощо;

2. Паралельне використання КІС і спеціальної системи бюджетування.

Вибір варіанта автоматизації здійснюється з урахуванням специфіки конкретного бізнесу, інформаційних потреб та фінансових можливостей.

Контрольні запитання

1. Які основні вимоги необхідно враховувати при створенні служби контролінгу на підприємстві?
2. Назвіть критерії ефективності служби контролінгу.
3. Окресліть основні вимоги до контролерів.
4. Поясніть особливості етапів впровадження контролінгу.
5. Які засоби сприяють впровадженню служби контролінгу?
7. Що розуміється під інформаційними потоками на підприємстві?
8. Назвіть вимоги до програмних продуктів контролінгу.
9. Що має забезпечувати ефективна автоматизована система управлінського обліку?
10. Розкрийте можливості SAP / R3 щодо автоматизації контролінгу.

Завдання для самостійного виконання

✍ **Завдання 1**. Необхідно укласти термінологічний словник за основними поняттями теми: організація системи контролінгу, контролер, інформаційні потоки, автоматизована інформаційна система контролінгу.

✍ **Завдання 2.** Необхідно узгодити вимоги до відповідних модулів програмного продукту контролінгу.

Програмний продукт	Вимоги
1. Стандартні можливості програмного забезпечення	А - можливість одержання головних і додаткових бюджетів; - можливість встановлення цільових значень; - можливість планування різних сценаріїв; - можливість моделювання ситуації «якщо»; - можливість створення платіжного календаря
2. Модуль планування та бюджетування	Б. - можливість консолідації даних; - можливість аналізу витрат, беззбитковості, рентабельності; - можливість факторного аналізу; - забезпечення «прозорості» управлінської звітності
3. Модуль обліку та контролю	В - делегування відповідальності та повноважень; - універсальність системи бюджетування; - моделювання фінансово-господарської діяльності; - використання нормативів і лімітів; - можливість обліку за кількома стандартами; - наповнення управлінських аналітичних систем
4. Модуль аналізу та внесення коректив	Г. - можливість здійснення міжкорпоративних операцій; - наявність спеціальних компонент для управлінського обліку; - зв`язок з обліковими системами; - забезпечення автоматичного контролю

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

Мета вивчення теми: ознайомлення з метою та завданнями управлінського обліку в системі контролінгу; з'ясування предмета й об'єктів управлінського обліку; визначення особливостей організації управлінського обліку за центрами відповідальності та на основі внутрішньо-корпоративних стандартів; розгляд класифікації та характеристики витрат для цілей управління; систематизація систем і методів управлінського обліку витрат та калькулювання собівартості продукції, усвідомлення їх сутнісної характеристики.

📖 План

3.1 Сутність та завдання управлінського обліку як вихідного елемента системи контролінгу.
3.2 Особливості організації та впровадження управлінського обліку на підприємстві.
3.3 Витрати як основний об'єкт управлінського обліку.
3.4 Класифікація та характеристика основних методів управлінського обліку витрат і калькулювання собівартості продукції.

Основні поняття теми: управлінський облік, об'єкти управлінського обліку, центр відповідальності, центр витрат, центр доходів, центр прибутку, центр інвестицій, управлінська облікова політика, інтегрована система обліку, автономна система обліку, управлінський план рахунків, управлінська звітність, витрати, об'єкт витрат, собівартість, калькулювання, переділ, директ-костинг, стандарт-костинг.

3.1 Сутність та завдання управлінського обліку як вихідного елемента системи контролінгу

Суттєвим джерелом контролінгової інформації є бухгалтерська інформація. Управлінський облік є складовою частиною системи бухгалтерського обліку, яка забезпечує потреби управління в інформації, вихідний та важливий елемент системи контролінгу на підприємстві.

Управлінський облік – це процес виявлення, вимірювання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації з метою її подальшого використання для планування і контролю виробничих ситуацій та оцінки можливих тенденцій розвитку в середині підприємства.

Система управлінського обліку – сукупність засобів для збору інформації, необхідної особам, що приймають рішення для поточного та стратегічного управління діяльністю підприємства.

Мета управлінського обліку в системі контролінгу – надання

оперативної та релевантної інформації для внутрішнього використання керівництвом для планування, власне управління та контролю за діяльністю.

Управлінський облік надає інформацію, важливу для:

- визначення стратегії та планування майбутніх операцій підприємства;
- контролю поточної діяльності;
- оптимізації використання ресурсів;
- оцінювання ефективності діяльності;
- зниження рівня суб'єктивності в процесі прийняття рішень.

Отже, можна стверджувати про виникнення управлінського обліку як зв'язувальної ланки між обліковим процесом та системою управління.

Особливість управлінського обліку полягає в тому, що на відміну від фінансового обліку, який орієнтується на зовнішніх користувачів інформації, управлінський спрямований на внутрішніх користувачів інформації та оперативності надання облікових даних, які носять конфіденційний характер.

Виходячи з мети і призначення, основні ***завдання управлінського обліку***:

- забезпечення необхідною інформацією менеджерів, які відповідають за досягнення певних результатів;
- визначення фактичної собівартості продукції та відхилень від встановлених норм;
- визначення фінансових результатів діяльності за окремими видами діяльності, продуктами, структурними підрозділами, центрами фінансової відповідальності;
- планування і прогнозування, аналіз і контроль економічної ефективності діяльності підприємства;
- формування інформаційної бази даних, що необхідна для обґрунтування управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях.

Предметом управлінського обліку є виробнича й комерційна діяльність організації в цілому та її окремих структурних підрозділів у процесі всього циклу управління. Зміст предмета розкривається через його об'єкти.

Об'єкти управлінського обліку: витрати (поточні та капітальні) і доходи підприємства та його окремих структурних підрозділів – центрів відповідальності; собівартість; внутрішнє ціноутворення, що припускає використання трансферних цін; бюджетування; система внутрішньої звітності.

Цільовою основою управлінського обліку є операції управління витратами, доходами й результатами діяльності через вплив як на витрати, так і на доходи для мінімізації витрат на виробництво й отримання максимально можливого рівня рентабельності або норми прибутку.

Система управлінського обліку діє за допомогою ***функцій***, які визначаються цілями та завданнями кожного підприємства. До базових функцій відносяться: інформаційна, контрольна, прогнозна, аналітична, комунікаційна.

Основні вимоги до управлінського обліку:

- оперативність (наявність оперативної та достовірної інформації в режимі он-лайн);
- повнота (охоплення всіх аспектів та сфер бізнесу, всіх рівнів

підприємства);

– детальність (здатність генерування інформації в розрізах, необхідних для моніторингу, прийняття обґрунтованих оперативних і стратегічних управлінських рішень).

3. 2 Особливості організації та впровадження управлінського обліку на підприємстві

Організація управлінського обліку на підприємстві залежить від його організаційної структури, обсягу діяльності, структури управління та політики керівництва. Впровадження системи управлінського обліку може бути успішною при дотриманні трьох умов: наявність фахівців, активна роль вищого керівництва, наявність спеціальних ресурсів, виділених для цього завдання. При цьому відмінною особливістю контролінгу як управлінської системи є виокремлення центрів відповідальності, для децентралізації управління.

Центр відповідальності – сегмент (структурний підрозділ) підприємства, в межах якого встановлюється персональна відповідальність його керівника за показниками діяльності, які він повинен контролювати.

Виділяють найчастіше дві основні класифікаційні ознаки центрів відповідальності: 1) за вартісною ознакою (залежно від контрольованих показників відповідальними особами); 2) за функціональною ознакою.

1. Залежно від контрольованих показників відповідальними особами виділяють: центри витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій.

Центр витрат – підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати.

Керівники таких центрів несуть відповідальність за раціональне використання виробничих ресурсів, повне і своєчасне виконання виробничої програми. Прикладом центру витрат може бути виробничий підрозділ, цех по ремонту устаткування, транспортний цех, підрозділ апарату управління.

Центр доходів – підрозділ, керівник якого відповідає переважно чи виключно за обсяг реалізованої продукції та отриманої виручки.

Керівники таких центрів несуть відповідальність лише за своєчасну реалізацію виготовленої продукції, отримання виручки, своєчасні розрахунки з покупцями. Прикладом центру може бути відділ збуту, торгівельні об’єкти.

Центр прибутку – підрозділ, керівник якого відповідає за всі фінансово-економічні показники6 доходи, витрати та прибуток.

Такі центри можуть бути диференційовані й за ієрархією управління: декілька центрів відповідальності можуть входити в центр прибутку. Прикладом центру прибутку може бути функціональний підрозділ, який об’єднує декілька центрів доходів і витрат, або підприємство в цілому.

Центр інвестицій – підрозділ, керівник якого відповідає за обсяг інвестицій та прибутку від їх здійснення.

Керівники таких центрів несуть відповідальність за обсяг здійснених інвестицій, рівень інвестиційного ризику та доходи, отримані від інвестицій. Прикладом можуть бути інвестиційний департамент, фінансовий відділ та ін.

Вибір способу виокремлення центрів відповідальності визначається

специфікою конкретної ситуації, але з урахуванням загальних вимог:

– у кожному центрі повинен бути відповідальний;

– у кожному центрі витрат повинен бути показник виміру обсягу діяльності і база для розподілу витрат;

– ступінь деталізації контрольованих показників має бути достатнім, але не надлишковим для обліку й аналізу;

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

– на центр відповідальності бажано відносити тільки прямі витрати;

– виокремлення центрів відповідальності впливає на мотивацію їх керівників, тому необхідно враховувати соціально-психологічні фактори.

2. За функціональною ознакою розрізняють основні й обслуговуючі (допоміжні) центри відповідальності.

Основні центри відповідальності безпосередньо виготовляють продукцію, виконують роботи, надають послуги для споживачів. Їх витрати прямо відносяться на собівартість продукції, робіт, послуг.

Обслуговуючі центри відповідальності беруть участь у виробництві опосередковано, надаючи послуги, виконуючи роботи або виготовляючи продукцію, призначену не для споживача, а для основних центрів відповідальності. Їх витрати неможливо безпосередньо віднести на собівартість, тому їх спочатку розподіляють за основними центрами, а вже потім у складі сумарних витрат основних центрів включають у собівартість.

Особливістю системи управлінського обліку на підприємстві є її функціонування виключно на підставі внутрішньо-корпоративних стандартів.

Положення про управлінський облік і звітність має відображати:

– цілі та завдання системи управлінського обліку;

– центри відповідальності та склад контрольованих показників;

– форми первинних документів управлінського обліку;

– облікові регістри для угруповання даних;

– форми управлінської звітності;

– облікові процедури збору, обробки й надання інформації користувачам управлінської звітності за рівнями управління підприємством.

Управлінська облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються для організації управлінського обліку на підставі внутрішньо-корпоративних стандартів.

Виділяють різні варіанти взаємозв’язку управлінського та фінансового обліку. Міжнародна практика виробила два основні варіанти: інтегровану й автономну системи управлінського обліку.

Інтегрована система обліку – ведення управлінського обліку разом із фінансовим обліком за єдиним планом рахунків, в якому для управлінського обліку виділяються спеціальні розділи і в єдиній інформаційній системі.

Застосування цього варіанта можливе при інтегрованому плані рахунків, в якому вірогідна деталізація даних для управлінського обліку.

Автономна система обліку – роздільне ведення управлінського та

фінансового обліку за власним планом рахунків, а взаємозв'язок між ними здійснюється за допомогою парних контрольних рахунків одного й того самого найменування, що носять назву рахунків-екранів.

Управлінський план рахунків – інструмент фіксації інформації, яку необхідно спостерігати, контролювати, аналізувати в цілях управління.

В управлінському плані рахунків об'єднуються різноманітні класифікатори та кодифікатори управлінського обліку, розроблені на підприємстві. Кожен рахунок має свою аналітику, що дозволяє аналізувати дані в необхідних аналітичних розрізах. Побудова аналітичних рахунків управлінського обліку здійснюється: за місцями виникнення витрат, за центрами відповідальності, за сегментами діяльності.

На основі управлінського обліку складається **управлінська звітність** – це внутрішня звітність, мета якої полягає в наданні оперативної, релевантної інформації відповідно до потреб менеджменту.

Управлінська звітність відрізняється від фінансової та податкової тим, що вона більш докладна і включає як фактичні, так і прогнозовані показники. При цьому вони можуть бути не тільки грошовими, а й натуральними, трудовими або взагалі являти собою якісні оцінки. Управлінська звітність складається всіма визначеними елементами фінансової структури підприємства. Перелік форм управлінської звітності повинен враховувати специфіку діяльності кожного центру відповідальності. Отже, створення умов своєчасного надання інформації для прийняття оперативних і прогнозованих управлінських рішень є основним призначенням усієї системи управлінського обліку.

У постановці управлінського обліку є дві основні складові.

Перша – це комплекс завдань: як упровадити систему управлінського обліку на підприємстві; хто буде виконувати облікові функції; коли мають з'являтися управлінські звіти.

Друга – безпосередньо фінансові технології: складання фінансових і операційних управлінських звітів; методи групування й оцінки управлінських даних; аналіз даних; принципи відображення поточних операцій в управлінському плані рахунків.

Форми впровадження управлінського обліку на підприємстві:

- самостійно, внутрішніми силами та фахівцями;
- шляхом залучення зовнішнього незалежного консультанта.

3.3 Витрати як основний об'єкт управлінського обліку

Одне з найважливіших завдань контролінгу – управління прибутком підприємства, який безпосередньо залежить від рівня й динаміки витрат: за їх видами, місцями виникнення та принципами управління ними. Отже, витрати є найважливішим об'єктом управлінського обліку в системі контролінгу.

Відповідно до П(С)БО 16, **витрати** – це зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення власного капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками) за умови, що ці витрати можуть бути

достовірно оцінені.

Для управління необхідні не просто дані про витрати, а інформація про об'єкт витрат – продукцію, роботи, послуги, вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат.

Об'єктом витрат є предмет або сегмент діяльності підприємства, що вимагає окремого вимірювання пов'язаних із ним витрат. Об'єкти витрат можуть бути як конкретними (вироблений продукт, надана послуга), так і досить абстрактними (витрати на впровадження нової продукції, виправлення виробничих помилок), що об'єднуватимуть як види витрат (сировина, праця тощо), так і місця їх виникнення та обліку (виробництво, збут тощо).

Витрати підприємства, понесені в процесі виробництва продукції (надання послуг), виражені в грошовій формі, називають **собівартістю.**

Для організації обліку витрат у відповідності з їх особливостями, складом та значенням у процесі виробництва, а також для потреб контролю, аналізу, розрахунку собівартості та управління витратами, їх поділяють на групи (класифікують) за тими ознаками, які визначаються метою класифікації. В основу класифікації витрат в управлінському обліку покладено принцип: різні витрати для різних цілей, тобто мета, з якою здійснюють класифікацію, визначає її методику та склад окремих груп витрат.

Класифікація витрат – це розподіл витрат на класи на основі певних загальних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними.

Виходячи з напрямів обліку витрат, виділяють три напрями їх управлінської класифікації: для оцінки запасів і визначення фінансових результатів; для прийняття управлінських рішень; для контролю і регулювання.

1. Для оцінки запасів та визначення фінансових результатів: вичерпні й невичерпні; витрати на продукцію та витрати періоду; прямі й непрямі; основні й накладні.

Вичерпані (спожиті) витрати – це витрати звітного періоду, що зумовлюють зменшення активів або збільшення зобов'язань у процесі поточної діяльності для отримання доходу у звітному періоді (витрати сировини й матеріалів, нарахування оплати праці та інші на виробництво продукції, яка реалізована у звітному періоді). Відображають у звіті про фінансові результати як собівартість реалізованої продукції. *Невичерпані (капіталізовані) витрати* – це збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі поточної господарської діяльності для отримання доходу в майбутньому. Відображаються у складі активів підприємства як запаси.

Витрати на продукцію – це витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції або з придбанням товарів для реалізації, тобто це виробничі витрати. *Витрати періоду* – це витрати, що не включаються до собівартості продукції та запасів і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені.

Важливою ознакою витрат як у виробничій, так і у невиробничій сфері є характер їх зв'язку з певним об'єктом. Залежно від характеру цього зв'язку (за способом віднесення на собівартість) витрати поділяють на прямі та непрямі.

Прямими витратами називають економічно однорідні витрати, що

відносяться на собівартість конкретного виду продукції прямо, безпосередньо у відповідності з обґрунтованими нормами та нормативами. Це означає, що при вирішенні питання про доцільність прямого віднесення витрат на конкретний об'єкт обліку витрат необхідно керуватися принципом співвідношення витрат і вигод. До прямих відносять вартість основних матеріалів та заробітної плати, витрачених на виготовлення конкретного виду продукції. *Непрямими витратами* називають витрати, які неможливо розрахувати за окремими видами продукції за ознакою прямої приналежності, оскільки вони пов'язані з виготовленням декількох видів продукції або з різними стадіями й обробки.

Основні витрати – це витрати, безпосередньо пов'язані з технологічним процесом виготовлення продукції, без яких саме виробництво продукції стає неможливим. До основних відносять: прямі витрати на оплату праці, прямі матеріальні витрати, інші прямі витрати (амортизація, орендна плата тощо, які можна віднести на конкретний об'єкт обліку витрат). *Накладні витрати* – це витрати, не пов'язані безпосередньо з технологічним процесом виготовлення продукції, вони утворюються під впливом певних умов роботи щодо організації, управління та обслуговування виробництва (непряма зарплата, витрати на утримання обладнання, утримання виробничих приміщень тощо). Це загальновиробничі витрати. В зарубіжній практиці управлінського обліку досить часто прямі витрати на оплату праці та виробничі накладні витрати об'єднують в одну групу і визначають їх як *конверсійні витрати,* тобто витрати на обробку сировини й матеріалів із метою перетворення їх у готові вироби.

2. Для прийняття управлінських рішень: релевантні та нерелевантні; постійні та змінні; маржинальні й середні; реальні й можливі.

Релевантні витрати – це витрати, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття управлінського рішення. *Нерелевантні витрати* – це витрати, величина яких не залежить від прийняття управлінського рішення.

Релевантні витрати дорівнюють нулю при відмові від існуючого варіанта використання засобів на користь альтернативного, а нерелевантні витрати залишаються незмінними. Тільки релевантні витрати повинні враховуватись при прийнятті управлінських рішень, так як відносяться до майбутніх витрат.

У практиці управлінського обліку різницю між витратами, які виникають при прийнятті альтернативних рішень, називають *диференційними витратами*.

Відносно до зміни обсягу виробництва накладні витрати поділяються на змінні, постійні та змішані.

Змінні (умовно-змінні) витрати – це витрати, загальний розмір яких зростає або зменшується прямо пропорційно до зміни обсягу виробництва. Напівзмінні витрати – це витрати, які змінюються, але не прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності. Значну частину напівзмінних витрат складають *змішані витрати*, тобто витрати, які містять елемент як змінних, так і постійних витрат. *Постійні (умовно-постійні) витрати* – це витрати, загальна величина яких залишається незмінною при зміні обсягу діяльності.

Постійні витрати є такими тільки в межах релевантного діапазону діяльності та певного часу. *Релевантний діапазон* – це діапазон діяльності, в межах якого зберігається взаємозв'язок між величиною витрат та їх фактором.

У багатьох випадках при досягненні певного рівня діяльності витрати змінюються різко, стрибками, такі витрати називають *напівпостійними.*

В управлінському обліку розрізняють маржинальні та середні витрати залежно від підходів до визначення собівартості одиниці продукції.

Маржинальні витрати – це витрати на виробництво додаткової одиниці продукції понад досягнутий рівень, тобто це сума змінних витрат з розрахунку на одиницю продукції. *Середні витрати* – це середня арифметична собівартість одиниці продукції, розрахована відношенням загальної суми витрат до кількості одиниць виготовленої продукції.

Дійсні (реальні) витрати – це витрати, які зумовлюють зменшення активів або збільшення зобов'язань і вимагають сплати грошей або витрачання інших активів. Вони відображаються в системі обліку в міру їх здійснення (нарахування оплати праці, списання витрачених матеріалів та інші). *Можливі витрати* – це втрачена вигода, коли вибір одного варіанта рішення зумовлює відмову від іншого варіанта альтернативного рішення, який також забезпечував одержання певної вигоди. Сума цієї втраченої вигоди і враховується як можливі витрати. Їх ще називають *альтернативними витратами*.

3. Для контролю і регулюванню виконання: контрольовані та неконтрольовані.

Такий розподіл витрат необхідний для контролю діяльності окремих підрозділів та оцінки роботи їх керівників.

Контрольовані витрати – це такі витрати, рівень яких менеджер може контролювати або змінювати своїми діями (рішеннями). Рівень контрольованості витрат залежить від рівня управління та часу, протягом якого здійснюється контроль за витратами. *Неконтрольовані витрати* **–** це витрати, які менеджер не може контролювати та на які не може впливати своїми рішеннями. Практичний розподіл витрат на контрольовані та неконтрольовані залежить від сфери повноважень менеджера.

Також витрати класифікують за стадіями технологічного процесу, за видами продукції, за характером використання ресурсного потенціалу, за ієрархією управління, за динамікою витрат, відносно випуску продукції тощо. Таким чином, мета класифікації витрат – виділення із загальної маси витрат релевантної частини, на яку може активно впливати менеджер-керівник.

3.3 Класифікація та характеристика основних методів управлінського обліку витрат і калькулювання собівартості продукції

Одним із важливих узагальнювальних показників ефективності роботи підприємства є собівартість продукції як основа ціноутворення, а зниження собівартості – важливий резерв покращення фінансового стану підприємства.

Калькулювання – це процес визначення собівартості об'єкта витрат.

Основними *принципами* калькулювання є:

– науково обґрунтована система класифікації витрат підприємства;

– визначення об'єктів обліку витрат, об'єктів калькулювання і калькуляційних одиниць;

– вибір методу розподілу накладних витрат;

– розмежування витрат між звітними періодами;

– розмежування поточних витрат на виробництво і капітальних вкладень (інвестицій);

– вибір методу обліку витрат і калькування собівартості продукції.

Основні елементи калькулювання собівартості: облік витрат на виробництво; облік виходу готової продукції; розрахунок питомої собівартості.

Об'єкт обліку витрат – це вироби, їх окремі частини, групи виробів, виконані роботи, сукупність однорідних робіт, організаційний підрозділ, вид виробництва, процеси, фази та стадії технологічних процесів, окремі операції або проєкт, замовлення тощо, для яких організовано відокремлений облік витрат, тобто відкривають окремий аналітичний рахунок для обліку витрат.

Об'єкт калькулювання – це одиниця продукції (робіт, послуг), вид продукції, замовлення або напівфабрикат, вироблений на підприємстві, собівартість яких визначають. В окремих випадках об'єкт обліку витрат і об'єкт калькуляції співпадають (наприклад, замовлення, проєкт, програма тощо).

Калькуляційна одиниця **–** вимірювач об'єкта калькуляції, який застосовується під час визначення його собівартості.

Особливість калькулювання собівартості полягає в розподілу непрямих витрат. Усі прямі витрати безпосередньо відносяться на ті об'єкти, для яких вони здійснюються. А непрямі витрати у момент їх здійснення неможливо прямо віднести до конкретного об'єкта обліку витрат, тому їх обліковують на окремих накопичувально-розподільних рахунках і періодично розподіляють та списують на об'єкти обліку витрат пропорційно до бази розподілу.

База розподілу непрямих витрат **–** показник, пропорційно до якого непрямі витрати розподіляються за носіями витрат.

Критерії, якими слід керуватися, здійснюючи процес розподілу та перерозподілу непрямих витрат: причинно-наслідковий; затрати-вигода; справедливого розподілу. До основних методів розподілу непрямих витрат відносяться спрощений метод та двоступеневий процес розподілу.

Послідовність віднесення накладних витрат на об'єкт калькулювання:

– розрахунок ставки розподілу накладних витрат між підрозділами;

– розподіл накладних витрат між виробничими й обслуговуючими виробництвами;

– перерозподіл накладних витрат обслуговуючих виробництв на виробничі підрозділи;

– розрахунок індивідуальних ставок розподілу накладних витрат для кожного виробничого підрозділу.

Процес калькулювання складається з двох взаємопов'язаних етапів: облік витрат, що включає організацію їх аналітичного обліку та розподілу витрат між об'єктами обліку та калькулювання собівартості виробів та одиниць продукції.

Відповідно, методи калькулювання можна розглядати як спеціальні методи обліку витрат, що застосовують для розрахунку собівартості продукції.

Тобто під ***методом калькулювання*** розуміється сукупність прийомів

розподілу витрат підприємства за калькуляційними статтями та віднесення їх до об'єкта калькулювання.

Облік витрат і обчислення собівартості продукції може бути організованим на підприємстві різними методами залежно від виду виробництва, його організації та технології, організаційної структури підприємства, потреби управління витратами (рис. 3.1).

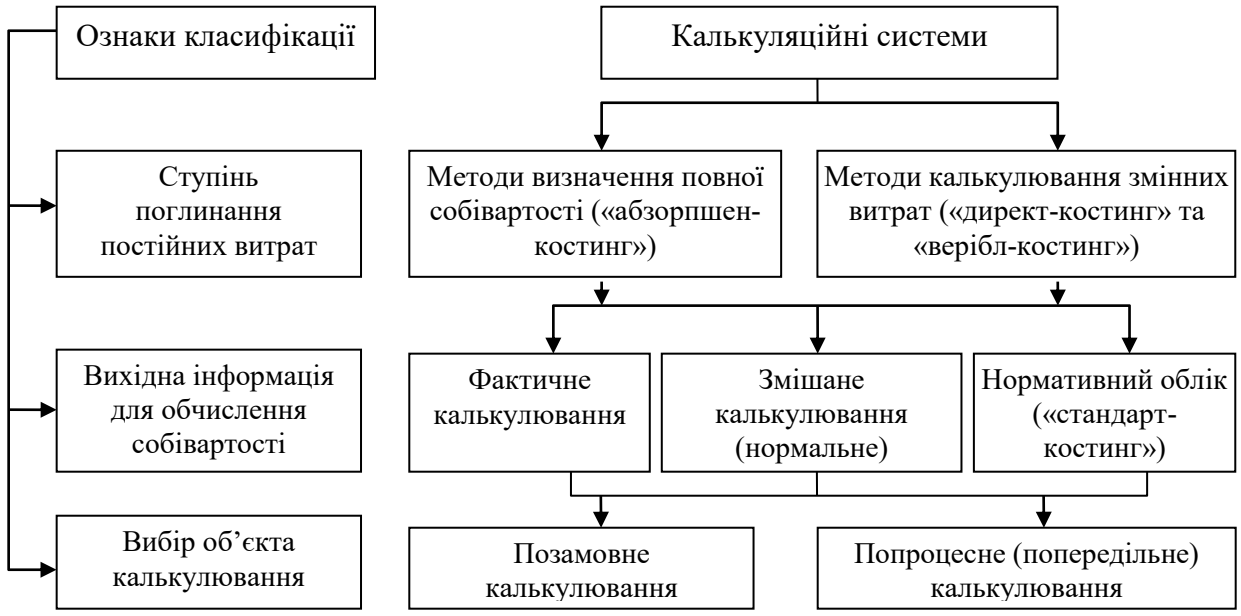

Рисунок 3.1 – Класифікація калькуляційних систем

Традиційно основою класифікації є об'єкти, які визначаються особливостями технологічного процесу, – замовлення (при одиничному способі виробництва), процес (у поточному виробництві) і переділ (у дискретних технологічних процесах виробництва масової продукції). Цим об'єктам відповідають позамовний та попроцесний методи.

Калькулювання за замовленням – система калькулювання собівартості продукції на основі обліку витрат за кожним індивідуальним виробом або окремою партією виробів, об'єднаних одним замовленням. Застосовується в індивідуальному виробництві при виготовленні складних видів продукції, що не повторюються або мало повторюються та в дрібносерійному виробництві.

Об'єктом обліку витрат та об'єктом калькулювання за цим методом є окреме виробниче замовлення, фактична собівартість якого визначається після його виконання. До повного виконання замовлення всі витрати, які відносяться до нього, вважаються незавершеним виробництвом.

При цьому методі на основі замовлення бухгалтерія відкриває окремий аналітичний рахунок для обліку витрат, кожному замовленню присвоюють номер (код), який обов'язково вказують на всіх документах з обліку витрат на виконання цього замовлення. Для узагальнення витрат та обчислення собівартості продукції використовують картку (відомість) обліку витрат на замовлення, в якій накопичують витрати за весь час виконання замовлення.

Прямі витрати відносять на конкретне замовлення на підставі первинних документів, накладні витрати розподіляють між замовленнями на підставі нормативних ставок пропорційно до фактичного обсягу встановленої бази розподілу. Тобто картка замовлення є основним обліковим регістром в умовах методу калькулювання за замовленням. Складання звітної калькуляції після завершення робіт за замовленням є істотним недоліком даного методу обліку витрат та калькулювання, особливо якщо замовлення виконується протягом декількох звітних періодів. У цьому випадку після закінчення звітного періоду доводиться визначати собівартість частково виконаного замовлення умовно, на підставі планової або фактичної калькуляції аналогічного виробу, з урахуванням змін технології виготовлення, використаних матеріалів.

Калькулювання за процесами – система обліку і визначення собівартості продукції на основі групування витрат у межах окремих процесів або стадій виробництва. Ця система характерна для масового та серійного виробництва.

Сутність калькулювання за процесами полягає в тому, що прямі витрати відображаються в поточному обліку не за видами продукції, а за переділами (стадіями) виробництва, навіть якщо в одному переділі можна отримати продукцію різних видів. Відповідно об'єктом обліку витрат зазвичай є переділ.

Переділ – це частина технологічного процесу (сукупність технологічних операцій), що завершується отриманням готового напівфабрикату, який може бути переданий в наступний переділ або реалізовуватися на сторону. В результаті послідовного проходження вихідного матеріалу через усі стадії технологічного процесу отримують готову продукцію, тобто на виході з останнього переділу маємо не напівфабрикат, а завершений продукт.

Облік витрат при калькулюванні за процесами передбачає:

– у кожному переділі прямі витрати обліковуються за видами напівфабрикатів або готових виробів або за видами однорідної продукції;

– облік непрямих витрат ведуть за переділами, а в середині кожного переділу розподіляють за видами, групами продукції пропорційно до обраної бази розподілу.

При калькулюванні за процесами облік витрат на виробництво може здійснюватися як напівфабрикатним, так і безнапівфабрикатним способами. Всі понесені виробничі витрати й кількість виготовлених одиниць продукції акумулюють у виробничому звіті.

Складність калькулювання за процесами залежить від особливостей технологічного процесу та наявності й розмірів незавершеного виробництва.

Для обліку незавершеного виробництва при калькулюванні за процесами в міжнародній практиці використовують метод розрахунку ***умовних еквівалентних одиниць готової продукції*** **–** кількість продукції, обробленої за звітний період, у перерахунку на відсоток її готовності.

Порядок розрахунку собівартості залежить від прийнятого на підприємстві методу оцінки запасів: за середньозваженою собівартістю або за методом ФІФО. Але при будь-якому методі розрахунки виконують у розрізі елементів витрат: матеріали та витрати обробки.

Метод середньозваженої усереднює виробничі витрати за період із

витратами незавершеного виробництва на початок періоду.

Метод ФІФО передбачає, що еквівалентне виробництво складається з трьох елементів: завершені одиниці з незавершеного виробництва на початок періоду; одиниці, розпочаті й завершені обробкою; одиниці, частково завершені обробкою на кінець періоду. Перевага методу – більш об'єктивна оцінка собівартість готової продукції та незавершеного виробництва за періодами року і можливість визначити причини її відхилення.

Отже, позамовний та попроцесний методи обліку витрат і калькулювання собівартості базуються на принципі повного розподілу всіх виробничих накладних витрат. Такий підхід до калькулювання собівартості називають калькулюванням повних витрат. Залежно від вихідної інформації можливі такі варіанти калькулювання повних витрат: фактичне, нормальне, стандартне калькулювання. Для цілей контролінгу часто використовують калькулювання за змінними витратами та стандарт-костинг.

Директ-костинг – це система управлінського обліку, яка базується на розподілі витрат на змінні й постійні та передбачає облік за її видами, місцями виникнення і носіями та облік результатів виробничої діяльності й аналіз витрат і результатів діяльності для прийняття управлінських рішень.

Сутність директ-костингу полягає в калькулюванні неповної собівартості продукції. При застосуванні даного методу до собівартості продукції включають лише змінні виробничі витрати, а постійні виробничі накладні витрати розглядаються як витрати періоду і списуються за рахунок фінансового результату звітного періоду, тобто до собівартості вони не включаються.

Етапи формування собівартості за методом директ-костингу:

- класифікація витрат на змінні та постійні;
- калькулювання собівартості продукції на основі змінних витрат;
- обчислення внеску на покриття (маржинального доходу);
- віднесення постійних витрат до витрат періоду;
- формування звіту про прибутки (збитки).

Метод директ-костинг має два основні варіанти.

1. Простий директ-костинг базується на використанні в обліку лише даних про змінні виробничі витрати.

2. Розвинутий директ-костинг передбачає включення до собівартості всіх змінних витрат: як прямих, так і змінних непрямих витрат.

Отже, принципова відмінність калькулювання за повними витратами і калькулювання за змінними витратами полягає у відношенні до постійних виробничих накладних витрат. Використання директ-костингу усуває необхідність розподілу накладних витрат, розширює аналітичні можливості обліку та інтеграції обліку, аналізу і прийняття управлінських рішень.

Стандарт-костинг – це система обліку витрат і калькулювання собівартості на основі нормування. Передбачає встановлення стандартної величини витрат і оперативний контроль їх фактичної величини за рахунок визначення й аналізу відхилень.

Основні принципи стандарт-костингу:

– науково обґрунтоване попереднє нормування витрат;

– роздільний облік витрат за діючими нормативами та відхилень від нормативів;

– перегляд нормативів при зміні умов виробництва;

– калькулювання собівартості за нормативами і фактичними витратами;

– систематичне виявлення (контроль) відхилень від нормативів та аналіз за їх видами, місцями і причинами виникнення;

– оперативне реагування на виявлені відхилення від норм.

Застосування методу стандарт-костингу сприяє підвищенню якості управління витратами шляхом: виявлення відхилень із використанням сигнального документування; своєчасного попередження нераціонального використання ресурсів; оперативного аналізу витрат на виробництво та визначення внутрішніх резервів. Калькулювання стандартних витрат використовується у поєднанні з позамовним калькулюванням і попроцесним калькулюванням для підвищення ефективності контролю витрат.

Способи калькулювання доповнюють методи калькулювання і є технічними прийомами розрахунку собівартості продукції за допомогою певних процедур. Існують такі способи калькулювання: накопичення витрат; розподілу витрат; виключення витрат; прямого розрахунку.

Отже, облік витрат розглядають як сукупність взаємопов’язаних розрахункових операцій і процедур формування інформації про витрати.

Контрольні запитання

1. Які особливості та найбільш суттєві ознаки управлінського обліку?
2. Що є об’єктами управлінського обліку?
3. Дайте визначення центрів відповідальності та їх видів.
4. Назвіть вимоги щодо виокремлення центрів відповідальності.
5. У чому полягає особливість автономної та інтегрованої систем обліку?
6. Назвіть основні структурні компоненти Положення про управлінський облік і звітність.
8. У чому полягає мета управлінської, фінансової та податкової звітності?
9. Охарактеризуйте принцип класифікації витрат в управлінському обліку та основні цілі її застосування.
10. Наведіть класифікацію витрат для оцінки запасів і визначення фінансових результатів діяльності.
11. Як класифікуються витрати для прийняття управлінських рішень?
12. Розкрийте сутність таких понять, як «об’єкт обліку витрат», «об’єкт калькулювання», «калькуляційна одиниця».
13. Охарактеризуйте калькуляційні системи за різними ознаками.
14. Дайте порівняльну характеристику позамовного та попроцесного калькулювання собівартості.
15. Окресліть переваги та недоліки системи калькулювання змінних витрат.

Завдання для самостійного виконання

Ситуаційні задачі

✍ **Задача 1.** Підприємство «Світанок» отримало пропозицію на виготовлення замовлення «А», технологія виробництва якого передбачає обробку на двох виробничих підрозділах – механічному та складальному цехах. Нормативна ставка розподілу накладних витрат застосовується для кожного підрозділу. Механічний цех, як базу для розрахунку ставки накладних витрат, використовує кількість машино-годин роботи обладнання, а складальний цех – кількість годин прямої праці.

Вихідна інформація за підприємством

Показники	Механічний цех	Складальний цех
Нормативні дані на початок звітного періоду		
Кількість машино/годин	30 000	20 000
Кількість годин прямої праці		40 000
Сума накладних витрат, грн	300 000	800 000
Фактичні витрати на виконання замовлення		
Прямі матеріали, грн	3 000	-
Прямі витрати на оплату праці, грн	4 500	6 500
Відпрацьовано годин прямої праці	30	150
Відпрацьовано машино/годин	120	50

Необхідно розрахувати загальну собівартість замовлення «А».

✍ **Задача 2.** На підприємстві «Еталон» використовують калькулювання витрат за процесами. Облікова система відображає таку інформацію про витрати за звітний місяць:

Незавершене виробництво на початок місяця	2000 одиниць
– завершеність за матеріалами 100%	202,5 тис. грн
– завершеність за конверсійними витратами 60%	80,0 тис. грн
Вартість матеріалів використаних за звітний місяць	937,5 тис. грн
Сума конверсійних витрат за звітний місяць	840,0 тис. грн
Завершено і передано на склад готової продукції	8000 одиниць
Незавершене виробництво на кінець місяця	1500 одиниць
– завершеність за матеріалами 100%	
– завершеність за конверсійними витратами 80%	

Необхідно визначити за методом середньозваженої собівартість готової продукції та незавершеного виробництва на кінець місяця.

✍ **Задача 3.** Дохід від реалізації продукції за звітний період склав 395,0 тис. грн. Показники щодо витрат підприємства у звітному році: придбання сировини й матеріалів – 75300 грн; транспортування сировини від постачальників – 1680 грн; прямі витрати на оплату праці – 69000 грн; непрямі витрати на оплату праці виробничого персоналу – 27780 грн; витрати на реалізацію продукції – 33160 грн; загальногосподарські витрати – 20000 грн; витрати на утримання й експлуатацію устаткування – 25620 грн;

адміністративні витрати – 61080 грн; інші виробничі витрати – 11400 грн. Підприємство використовує систему періодичного обліку запасів.

Інформація щодо залишків на рахунках запасів у звітному році:

	на початок року	на кінець року
Сировина й матеріали, грн	13 290	14 610
Незавершене виробництво, грн	4 410	6 450
Готова продукція, грн	30 720	56 880

Необхідно визначити:

1. Виробничу собівартість і собівартість реалізованої готової продукції.

2. Валовий, операційний та чистий прибуток (ставка податку на прибуток відповідно до чинного законодавства), для чого схематично скласти звіт про фінансові результати.

Приклад виконання завдання

Підприємство «Дніпро» отримало два замовлення: осяг виробництва замовлення «А» – 2000 од., замовлення «В» – 1000 од. Як база розподілу виробничих накладних витрат на підприємстві використовується кількість годин прямих затрат праці.

Технологія виробничого процесу включає обробку на трьох дільницях

виробнича дільниця	загальні виробничі накладні затрати (тис. грн)	загальні прямі затрати праці (тис. год)	прямі затрати праці на одиницю виробу (людино/годин)	
			замовлення «А»	замовлення «В»
Цех № 1	442,0	34,0	12	10
Цех № 2	224,0	28,0	8	12
Цех № 3	34,0	8,0	-	8

Тарифи оплати праці за дільницями: цех № 1 – 3 грн за людино/годину, цех № 2 – 4 грн за людино/годину, цех № 3 – 3 грн за людино/годину.

Прямі матеріальні витрати на виробництво одиниці виробу замовлення «А» 150 грн, замовлення «В» –200 грн.

Необхідно визначити:

1. Собівартість кожного замовлення при використанні єдиної ставки розподілу виробничих накладних витрат.

2. Ціну одиниці виробу замовлення, якщо норма рентабельності 15%, та очікувану суму доходу від реалізації.

Розв'язання

1. Визначимо єдину ставку розподілу виробничих накладних витрат.

700000 грн / 70000 год = 10 грн /год

2. Визначимо собівартість одиниці виробу.

замовлення «А»: 150 + (12 х 3) + (8 х 4) + (10 х 20) = 418 грн;
замовлення «В»: 200 + (10 х 3) + (12 х 4) + (8 х 3) + (10 х 30) = 592 грн.

3. Визначимо очікувану суму доходу від реалізації.
замовлення «А»: 2000 х 480,70 = 961,4 тис. грн;
замовлення «В»: 1000 х 680,80 = 680,8 тис. грн.

ТЕМА 4 СИСТЕМА БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛІНГУ

Мета вивчення теми: ознайомлення з сутнісною характеристикою бюджетування як управлінської технології, з'ясування цілей і принципів бюджетування, визначення складу та послідовності розробки системи бюджетів на підприємстві у їх взаємозв'язку, систематизація організаційних умов впровадження бюджетування, визначення особливостей контролю виконання бюджетів та управління за відхиленнями.

🕮 План

4.1 Сутність бюджетування. Його цілі та принципи.
4.2 Структура бюджетів підприємства та їх взаємозв'язок.
4.3 Організація процесу бюджетування.
4.4 Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень.

Основні поняття теми: бюджет, бюджетний період, зведений бюджет, операційні бюджети, фінансові бюджети, бюджетний комітет, бюджетний регламент, бюджетування через приростання, бюджетування «з нуля», бюджетний контроль, гнучкий бюджет, управління за відхиленнями.

4.1 Сутність бюджетування. Його цілі та принципи

Невід'ємною складовою системи контролінгу на підприємстві є бюджетування, основною *метою* якого є сприяння забезпеченню досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. Бюджетування забезпечує періодичне планування операцій, дає змогу передбачити майбутні проблеми й визначити найкращий шлях досягнення стратегічної мети. Відповідно бюджетування є кількісним вираженням стратегії, дієвим інструментом її реалізації.

Бюджетування розглядається як процес та як управлінська технологія.

Бюджетування як *процес* передбачає реалізацію таких його основних елементів, як бюджетне планування, виконання бюджетів, контроль, регулювання і факторний аналіз відхилень.

Бюджетування – це процес планування майбутніх господарських операцій підприємства і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів за структурними підрозділами або функціональними сферами діяльності.

Оскільки бюджетування є основним інструментом оперативного контролінгу, сутністю якого є інтеграція окремих елементів функцій управління, бюджетування розглядають *як управлінську технологію*.

Бюджетування – управлінська технологія, що забезпечує обробку значного масиву даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища для

формування необхідного інформаційного забезпечення, заснована на складанні, виконанні, оперативному коригуванні, контролі, консолідації та оцінці виконання бюджетів підприємства, яка дозволяє поєднати та гармонізувати всі функції управління, бізнес-процеси та бізнес-об'єкти, досягти найкращих результатів у встановлені строки, організувати матеріальні та фінансові потоки, забезпечити прозорість та обґрунтованість управлінських рішень.

Бюджетування охоплює всю сукупність управлінських процесів, які забезпечують життєвий цикл бюджету.

Бюджет – це план майбутніх операцій, виражений системою кількісних і вартісних показників, який відображає заплановані на бюджетний період величини доходів, витрат і капіталу, необхідних для досягнення мети.

Бюджетний період – це термін, для якого підготовлено і протягом якого використовується бюджет. Зазвичай бюджетним періодом є господарський рік, у межах якого можуть бути виокремленні коротші періоди – квартал, місяць.

Цілі бюджетування:

– інформаційне бачення бізнесу у вартісних характеристиках;

– забезпечення координації та комунікації в діяльності окремих підрозділів підприємства;

– залучення менеджерів до кількісного обґрунтування планів роботи їх підрозділів;

– визначення майбутніх витрат діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому, необхідних ресурсів для забезпечення цієї діяльності;

– мотивація керівників і менеджерів на досягнення цілей підприємства;

– контроль ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних результатів із планами (нормативами) в розрізі центрів фінансової відповідальності та бізнес-процесів;

– оцінка збалансованості й узгодженості планів, достатності ресурсного забезпечення.

Реалізація цілей бюджетування передбачає дотримання основних принципів: системність бюджетування та інтегрованість бюджетів; обґрунтованість бюджетних показників; регламентація бюджетних процедур; оптимальна деталізація бюджетних показників; гнучкість бюджетування підприємств; безперервність бюджетного процесу; економічна доцільність; прозорість бюджетування підприємств; автоматизація бюджетування; гармонізація з бухгалтерським обліком.

Переваги бюджетування: позитивно впливає на мотивацію колективу; дозволяє координувати роботу підприємства в цілому; аналіз бюджетів дозволяє своєчасно вносити зміни; дозволяє вдосконалити процес розподілу ресурсів; сприяє процесам комунікацій; допомагає менеджерам нижньої ланки зрозуміти свою роль в організації; слугує інструментом порівняння досягнутих та бажаних результатів.

Недоліки бюджетування: різне сприйняття бюджетів у різних людей; складність та високі ціни впровадження системи бюджетування; при невиконанні умови доведення бюджетів до кожного співробітника вони

сприймаються як засіб оцінки для діяльності робітників та відслідковування помилок; можливість виникнення конфліктів, що знижує ефективність роботи; протиріччя між досяжністю цілей та їх стимулюючим ефектом.

4.2 Структура бюджетів підприємства і їх взаємозв'язок

Бюджет підприємства – це документ, що формується в процесі бюджетування та є фінансовим планом, виражений системою кількісних і вартісних показників майбутніх результатів діяльності підприємства.

Зведений бюджет – це сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції всіх підрозділів підприємства (рис. 4.1).

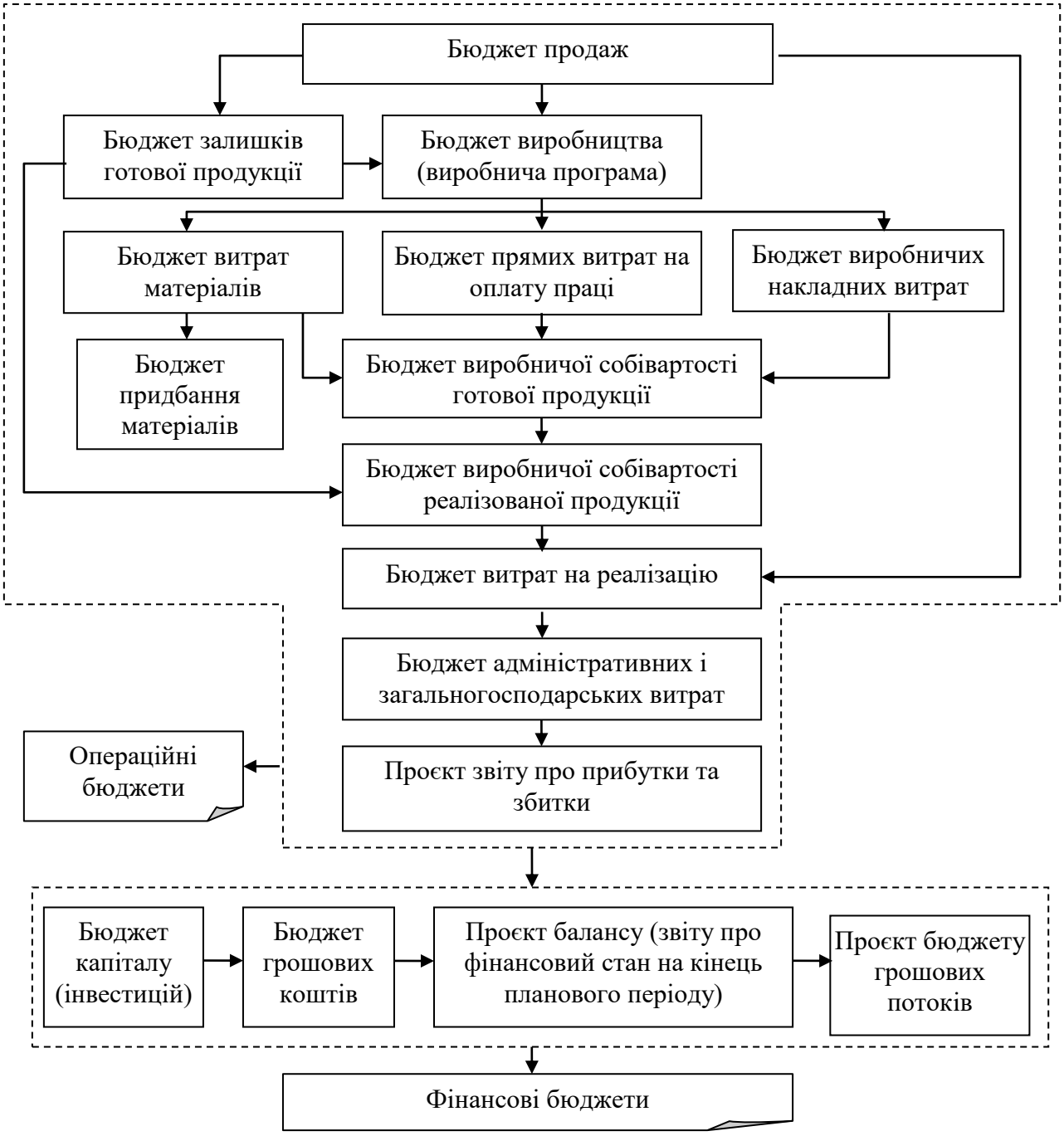

Рисунок 4.1 – Склад і послідовність розробки основного (загального) бюджету

Бюджети можуть розроблятися для: підприємства загалом; структурних підрозділів (ЦФВ) підприємства; проєктів або бізнес-процесів. Зведений бюджет включає дві групи бюджетів – операційні та фінансові.

Операційні бюджети – це сукупність бюджетів витрат і доходів, що забезпечують складання бюджетного звіту про фінансові результати діяльності.

До операційних бюджетів належать:

- бюджет продажів;
- виробничий бюджет, який включає: бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних витрат; бюджет прямих витрат на оплату праці; бюджет виробничих накладних витрат; бюджет виробничої собівартості;
- бюджет собівартості реалізованої продукції;
- бюджет адміністративних і загальногосподарських витрат;
- бюджет витрат на реалізацію;
- бюджетний звіт про прибутки.

Фінансові бюджети – це сукупність бюджетів, що відображають запланований рух грошових коштів та очікуваний фінансовий стан підприємства.

До фінансових бюджетів належать:

- бюджет капіталу (інвестицій);
- бюджет грошових коштів;
- бюджетний звіт про фінансовий стан (бюджетний баланс);
- проєкт бюджету грошових потоків.

Особливість операційних бюджетів полягає у їх взаємозв’язку, оскільки підсумкові показники одних операційних бюджетів можуть бути вихідними показниками для інших. Відповідно важливою є послідовність їх складання.

Відправною точкою бюджетування є бюджет продаж, на основі якого розробляються всі інші бюджети.

Бюджет продаж показує помісячний або поквартальний обсяг продажу за видами продукції та підприємством у цілому в натуральних і вартісних показниках протягом бюджетного періоду.

Складається на підставі прогнозу експертів про можливі обсяги реалізації та рівень цін у наступному бюджетному періоді. Він включає обсяг продажу за видами продукції, ціну продажу, дохід від реалізації. Одночасно з бюджетом продажу складають графік надходження грошових коштів від реалізації. При цьому враховують умови розрахунків за продаж продукції в кредит.

Бюджет виробництва складається на основі даних бюджету продажів з урахуванням зміни залишків готової продукції на початок і кінець бюджетного періоду та показує помісячний або поквартальний обсяг виробництва за видами продукції та підприємством у цілому в натуральних показниках.

Бюджет виробництва є підставою для складання інших операційних бюджетів, пов’язаних із плануванням витрат на виробництво.

Бюджет прямих матеріальних витрат передбачає склад і кількість матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми в розрізі видів продукції та основних матеріалів. Потім визначають загальні потреби кожного

виду матеріалів та загальні матеріальні витрати на виробництво в цілому за підприємством. Для розрахунку потреби у придбанні матеріалів враховують зміни їх залишків на початок та на кінець відповідного періоду. Одночасно складається графік оплати постачальникам за матеріали, який потім використовують при плануванні руху грошових коштів і складанні бюджетного балансу.

Бюджет прямих витрат праці складають на підставі бюджету виробництва, встановлених технологічних норм витрат праці на одиницю продукції та тарифних ставок робітників відповідної кваліфікації. Розрахунки можуть виконуватися на підставі технологічних карт окремих процесів або середніх показників із розрахунку на одиницю продукції. Такі розрахунки виконують окремо за кожним видом продукції, а потім визначають загальні витрати на оплату праці.

Бюджет виробничих накладних витрат складається на основі виробничої програми, укладених угод, відповідних розрахунків (амортизація обладнання, енергоносії та ін.). Сума змінних виробничих витрат планується з розрахунку на одиницю бази розподілу та є прямо пропорційною обсягу діяльності в кожному періоді. Розподіл цих витрат може здійснюватися за єдиною ставкою або ж окремо за їх видами (статтями). Постійні накладні витрати можуть плануватися у рівних сумах помісячно, а можуть бути різними за періодами року залежно від умов виробництва. Бюджет виробничих накладних витрат складають у розрізі окремих статей витрат.

Бюджет виробничої собівартості готової продукції складають на підставі бюджетів використання матеріалів, прямої оплати праці та виробничих накладних витрат з урахуванням запланованих залишків незавершеного виробництва на початок і кінець бюджетного періоду.

Бюджет собівартості реалізованої продукції складається на підставі бюджету собівартості виготовленої продукції з урахуванням зміни залишків готової продукції на складі. Якщо залишки готової продукції не плануються, або вони плануються в незмінному обсязі, то собівартість реалізованої продукції буде дорівнювати собівартості виготовленої продукції.

Бюджет адміністративних і загальногосподарських витрат відображає планові витрати на управління і обслуговування підприємства в цілому. Він складається шляхом об’єднання бюджетів усіх відділів управління підприємством та його господарського обслуговування. При цьому річна сума витрат може бути розподілена між окремими періодами рівномірно, а може плануватися, виходячи з фактичних потреб окремих періодів. Ці витрати є постійними, тому їх планують у розрізі окремих статей на підставі спеціальних розрахунків: штатного розкладу, договорів на комунальні послуги та оренду, амортизації необоротних активів та ін.

Бюджет витрат на збут виготовленої продукції складається на базі бюджету продаж і включає змінні та постійні витрати на реалізацію. Змінні витрати планують із розрахунку на обсяг реалізації, а постійні витрати – загальною сумою.

Бюджетний звіт про прибутки показує заплановані доходи, витрати і

фінансові результати та є проформою звітності, складеної до початку звітного періоду. На основі цього бюджету визначають низку показників: очікуваний прибуток, суму податку з прибутку, можливі виплати дивідендів та ін. Окремі показники цього бюджету можуть бути деталізовані за періодами року.

Бюджет грошових коштів – це план грошових надходжень і платежів наступного періоду. Він складається на підставі операційних бюджетів після визначення доходів і витрат, що мають грошовий характер. Для цього із загальної суми витрат виключають не грошові. Особливу увагу приділяють тим витратам і доходам, які сплачуються або надходять не в тому періоді, коли нараховуються і відображаються в обліку. Для таких витрат і доходів складають спеціальні графіки, виходячи з прийнятих умов розрахунків.

На підставі виконаних розрахунків та складених графіків грошових надходжень і виплат складають бюджет грошових коштів.

Бюджетний звіт про фінансовий стан (бюджетний баланс) – це прогноз активів, капіталу і зобов'язань підприємства на кінець року.

Складається на підставі балансу на початок року, бюджетів операційних витрат і доходів, грошових коштів і фінансування капітальних вкладень. Використовують величини нормованих оборотних активів і величину дебіторської заборгованості, які розраховуються при підготовці відповідних бюджетів. Інвестиційні проєкти слугують основною для прогнозу вартості основних засобів. Пасивна частина балансу формується, виходячи з передбачуваної оборотності кредиторської заборгованості та інших поточних пасивів. Розходження прогнозів активної та пасивної частин балансу надає інформацію про нестачу або надлишок засобів фінансування. Зміна структури балансу впливає на потік грошових коштів.

Інформація бюджетного балансу є підставою для аналізу очікуваного фінансового стану підприємства на кінець бюджетного періоду з метою виявлення доцільності запланованої діяльності та її економічної ефективності.

4.3 Організація процесу бюджетування

Упровадження бюджетування дозволяє вирішувати проблеми оптимізації фінансових потоків, збалансованості надходження грошових коштів і їх використання, визначати обсяги й терміни зовнішнього фінансування. Процес впровадження бюджетування передбачає послідовність певних етапів, у числі яких:

1. Створення бюджетного комітету.
2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.
3. Розробка стратегічних цілей.
4. Коригування організаційної та фінансової структури.
5. Розробка ієрархічної системи бюджетів.
6. Побудова або коригування управлінського обліку.
7. Розробка методичного інструментарію.
8. Розробка бюджетного регламенту.
9. Розробка програмного забезпечення.
10. Проведення навчальної та роз'яснювальної роботи.

Для координації процесу бюджетування створюють бюджетний комітет, який координує розробку й узгодження бюджетів.

Бюджетний комітет – постійно діючий орган управління, що вирішує питання, пов'язані з формуванням, погодженням, затвердженням і контролем виконання бюджету підприємства.

Важливими елементами організації бюджетного процесу є вибір бюджетного періоду та методу складання бюджету.

Найпоширенішими методами складання бюджетів є: бюджетування через приростання; бюджетування «з нуля» (рис. 4.2).

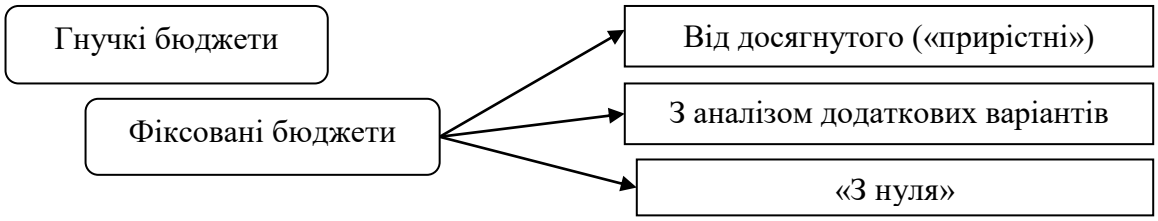

Рисунок 4.2 – Методи складання бюджетів

Бюджетування через приростання – складання бюджетів на основі аналізу результатів діяльності у попередніх періодах, їх коригування з урахуванням змін у технології, організації виробництва, цінової політики та ін. Перевагою цього методу є його простота і прив'язка до існуючої практики діяльності. Але він має і вади: недоліки звітного періоду можуть автоматично переноситися на бюджетний період, втрати передбачатися в нормах та ін.

Бюджетування «з нуля» – це такий метод складання бюджетів, при якому менеджери повинні щоразу обґрунтувати свої витрати так, ніби діяльність здійснюється вперше. Таке бюджетування вимагає більше часу й зусиль, але воно допомагає виявити проблеми та розв'язати їх на стадії планування. Воно базується на технічних нормах і нормативах, особливостях технології, кваліфікації працівників, нормуванні витрат праці тощо.

Важливим етапом організації бюджетування є розробка регламентації.

Регламент бюджетування – це регламентований вищим керівництвом порядок складання, розгляду, затвердження, виконання та контролю виконання системи бюджетів підприємства, що визначає учасників кожного етапу, дії кожного учасника, джерела та форми отримання й передачі інформації.

Існують три підходи до організації процесу бюджетування.

1. «Зверху-вниз» – домінує вплив вищої адміністрації підприємства.
2. «Знизу-вверх» – складання бюджетів починається у підрозділах.
3. Комбінований – поєднує перші два підходи в різних комбінаціях.

У практиці найбільш поширеним є комбінований підхід, за яким вище керівництво надає загальні директиви щодо цілей підприємства, а керівники нижчої та середньої ланок готують бюджети, спрямовані на досягнення визначених цілей. У процесі складання й узагальнення бюджетів здійснюється їх обговорення та узгодження керівниками різних рівнів.

Після затвердження загального бюджету вищим керівництвом

підприємства бюджети спрямовуються у відповідні підрозділи, вони є підставою для виконання керівниками бюджетних центрів.

4.4 Контроль за виконанням бюджетів і аналіз відхилень

У процесі господарської діяльності виникають відхилення фактично досягнутих показників від бюджетних. Для їх своєчасного виявлення і відповідного реагування необхідний систематичний контроль.

Бюджетний контроль – процес зіставлення фактичних результатів із бюджетними, аналізу відхилень та внесення відповідних коректив.

Бюджетний контроль здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджету, який складається бухгалтером-аналітиком.

Звіт про виконання бюджету – звіт, що містить порівняння запланованих та фактичних показників і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин, а інколи – і прийнятих заходів для попередження подібних відхилень у майбутньому. Звіт про виконання готують регулярно.

Відхилення можуть бути сприятливими або несприятливими. Якщо відхилення незначні, менеджер може не досліджувати причини цих відхилень, значний розмір відхилень вимагає детальнішого вивчення їх причин.

Залежно від причин виникнення, відхилення поділяють на дві групи:

- відхилення внаслідок планування;
- відхилення внаслідок діяльності.

Відхилення внаслідок планування – відхилення від бюджету, пов’язані з помилками та прорахунками в процесі складання прогнозів, визначення функцій витрат і доходів, калькулювання планової собівартості та цін.

Відхилення внаслідок діяльності є результатом дій персоналу або певних подій (зміни попиту, коливання цін тощо).

Таким чином, звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв’язок між фактичною діяльністю і бюджетуванням, можливість дієвого контролю, за умови коректного зіставлення фактичних і бюджетних показників. Це пов’язано з тим, що зведений бюджет є статичним бюджетом, оскільки він складений лише для одного конкретного рівня майбутньої діяльності.

Статичний бюджет відображає доходи й витрати, розраховані, виходячи з очікуваного обсягу діяльності (або іншого чинника).

Тому для аналізу і контролю з допомогою звіту про виконання бюджету необхідно зіставити фактичні результати з бюджетом, скоригованим з урахуванням фактичного обсягу діяльності. Такий бюджет називають гнучким, або динамічним бюджетом.

Гнучкий бюджет – бюджет, складений на основі бюджетних витрат і доходів для фактичного обсягу діяльності або для кількох релевантних рівнів передбачуваної діяльності. Гнучкий бюджет витрат ґрунтується на функції витрат. Гнучкий бюджет доходів ґрунтується на ціні, що використовується.

Використання гнучкого бюджету дає змогу розподілити загальне відхилення на відхилення від гнучкого бюджету та відхилення за рахунок обсягу діяльності.

Відхилення від гнучкого бюджету – це різниця між фактичними результатами діяльності й показниками гнучкого бюджету.

Відхилений за рахунок обсягу діяльності – це різниця між показниками гнучкого та статичного бюджету.

Указані відхилення дають змогу оцінити діяльність підприємства щодо ефективності й результативності. Відхилення від гнучкого бюджету відображають ефективність діяльності, а відхилення за рахунок обсягу продаж характеризують результативність діяльності.

Завдання бюджетного контролю – привернути увагу менеджера саме до значних відхилень, які вимагають аналізу та його оперативного реагування. Це дає змогу здійснювати управління за відхиленнями.

Управління за відхиленнями – принцип, за яким керівництво концентрує увагу лише на суттєвих відхиленнях від бюджету і, до певної міри, не звертає уваги на відхилення в межах допустимих коливань.

Виконання бюджету повинно постійно контролюватися керівниками центрів фінансової відповідальності та контролерами.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте сутність бюджетування. Окресліть його мету та завдання.
2. У чому полягають особливості такого документа як бюджет?
3. Поясніть цілі та принципи впровадження бюджетування.
4. Які переваги дозволяє отримати впровадження бюджетування для підприємства та які недоліки має ця управлінська технологія?
5. Поясніть структурно-логічну послідовність бюджетування.
6. У чому полягає взаємозв’язок та взаємозалежність між окремими видами операційних бюджетів підприємства?
7. Назвіть основні етапи впровадження бюджетування на підприємстві.
8. Хто визначає регламент бюджетування та в чому його сутність?
9. Наведіть загальну характеристику бюджетного контролю.
10. Що являють собою гнучкі бюджети? Сформулюйте мету їх складання і поясніть порядок використання.

Завдання для самостійного виконання

Ситуаційні задачі

✍ **Задача 1.** Підприємство «Ніка» виробляє і реалізує один вид продукції.

Фахівці підприємства підготували прогноз продажу: 1 квартал – 2400 од., 2 квартал – 2600 од., 3 квартал – 2000 од., 4 квартал – 3000 од., 1 квартал наступного року – 2800 од. Ціна реалізації у 1 та 2 кварталі 500 грн, починаючи з 3 кварталу планується зростання ціни на 10%. Запаси готової продукції плануються і підтримуються у розмірі 20% потреби наступного кварталу.

Відповідно до Балансу підприємства «Ніка» станом на 31 грудня звітного року сума дебіторської заборгованості складає 27 тис. грн. Кредитна політика підприємства передбачає, що 80% продажу оплачується покупцями у кварталі реалізації а 20% – у наступному кварталі.

Необхідно скласти на наступний рік: бюджет продаж і графік очікуваних надходжень коштів; бюджет виробництва.

✍ **Задача 2.** Підприємство «Люкс» склало бюджет продажів основного виду продукції на перше півріччя наступного року у щомісячному розрізі.

Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Обсяг продажу, од.	10 200	15 000	22 000	14 400	12 200	11 400

Запаси готової продукції плануються в розмірі 30% від обсягу продажів наступного місяця. На 1 січня бюджетного періоду на складі підприємства в наявності 1 400 одиниць запасів готової продукції. Відповідно до нормативу необхідно 10 кг сировини за ціною 50 грн для виробництва одиниці готової продукції. Запас сировини планується на рівні 20% від виробничої потреби наступного місяця.

Необхідно скласти на 1 квартал: бюджет виробництва; бюджет закупівлі сировини.

✍ **Задача 3.** Фахівці підприємства «Прометей» підготували бюджетні та фактичні показники діяльності за останній квартал:

Статичний бюджет випуску продукції, тис. од.	15,0
Фактичний обсяг виробництва і реалізації продукції, тис. од.	18,0
Бюджетна ціна реалізації одиниці продукції, грн	30,00
Бюджетні змінні витрати на одиницю продукції, грн	20,00
Бюджетні сукупні постійні витрати за квартал, тис. грн	80,0
Фактичний обсяг реалізації (виручка), тис. грн	535,0
Фактичні змінні витрати, тис. грн	395,0
Несприятливе відхилення постійних витрат, тис. грн	3,0

Необхідно провести аналіз відхилень із використанням гнучкого бюджету та визначити сприятливі чи несприятливі відхилення операційного прибутку: від статичного бюджету; від гнучкого бюджету.

Приклад виконання завдання

Підприємство «Дніпро» має намір спланувати вхідні та вихідні грошові потоки у травні на підставі відповідної інформації.

Обсяг реалізації товарів: березень 400 од., квітень 600 од., травень 800 од., червень 500 од. Середня ціна реалізації товару 140 грн за одиницю. З досвіду відомо, що 60% вартості реалізованого товару оплачується покупцем у місяці реалізації, 30% – у наступному місяці, 8% – через два місяці, 2% не будуть оплачені взагалі (сумнівні борги). Закупівельна ціна товару 100 грн за одиницю. Половину вартості підприємство оплачує в поточному місяці, а

решту – в наступному місяці. Залишки товарів плануються в розмірі 20 од. плюс 10% від обсягу реалізації наступного місяця. Планові витрати обігу щомісячні: змінні витрати – 6 грн за одиницю товару, постійні витрати – 12 400 грн за місяць, у тому числі амортизація необоротних активів 7 240 грн. У травні підприємство планує продати повністю зношене обладнання за 1 900 грн, погасити кредиторську заборгованість постачальникам за минулі періоди 11 200 грн. Залишок коштів на початок травня очікується у розмірі 10 300 грн.

Необхідно:

1. Виконати додаткові розрахунки.
2. Скласти Бюджет коштів на травень.

Розв'язання

1. Виконаємо додаткові розрахунки.

1.1. Розрахунок надходжень від дебіторів за реалізовані товари

Показники	Розрахунок	Сума, грн
Березень	(400 · 140) · 8%	4 480
Квітень	(600 · 140) · 30%	25 200
Травень	(800 · 140) · 60%	67 200
Усього		96 880

1.2. Бюджет закупівлі товару та графік платежів постачальникам

	Березень	Квітень	Травень	Червень
Продажі, од.	400	600	800	500
Залишки товару на початок місяця	60	80	100	70
Залишки товару на кінець місяця	80	100	70	
Потреба в закупівлі, од.	420	620	770	
Вартість закупівлі, грн	42 000	62 000	77 000	
Графік платежів постачальникам				
50%	21 000	31 000	38 500	
50%	-	21 000	31 000	
Усього	21 000	52 000	69 500	

2. Складемо бюджет грошових коштів на травень за підприємством.

Бюджет грошових коштів на травень

Показники	Сума, грн
Залишок коштів на початок місяця	10 300
Надходження	
– виручка за реалізовані товари	96 880
– від реалізації обладнання	1900
Усього надходження	98 780
Видатки	
– оплата придбаних товарів	69 500
– витрати на реалізацію	9 960
– погашення кредиторської заборгованості постачальникам	11 200
Усього видатки	90 660
Залишок коштів на кінець місяця	18 420
Чисті грошові надходження	8 120

ТЕМА 5 МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

Мета вивчення теми: ознайомлення з перевагами маржинального аналізу; з'ясування мети та методів аналізу беззбитковості; визначення особливостей аналізу чутливості прибутку на зміни в діяльності; з'ясування сутності й переваг АВС-аналізу та XYZ-аналізу; визначення мети та характеристика системи показників діагностики фінансового стану підприємства.

План

5.1 Маржинальний аналіз.
5.2 Аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток».
5.3 АВС-аналіз та XYZ-аналіз.
5.4 Фінансова діагностика.

Основні поняття теми: маржинальний дохід, точка беззбитковості, коефіцієнт маржинального доходу, середньозважений маржинальний дохід, запас міцності, операційний важіль, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, фінансовий стан підприємства, діагностика фінансового стану, система фінансових показників, показники фінансової стійкості, показники платоспроможності, коефіцієнти ділової активності, показники рентабельності, ринкові показники.

5.1 Маржинальний аналіз

Метою оперативного контролінгу є створення такої системи управління, що ефективно допомагає досягти поточних цілей підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати-обсяг-прибуток». Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі та контролює такі основні показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність, прибуток. До основних методів і інструментів оперативного контролінгу належать: маржинальний аналіз (метод сум покриття); аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» (C-V-P-аналіз); АВС-аналіз та XYZ-аналіз; фінансовий аналіз показників діяльності та ін.

Маржинальний аналіз базується на показнику маржинального доходу. Маржинальний дохід є проміжним результатом діяльності підприємства, за допомогою якого можна визначити ефективність і потенціал об'єкта аналізу.

Маржинальний дохід (МД) – це різниця між доходом від продажу продукції (товарів, робіт, послуг) та змінними витратами підприємства.

Маржинальний дохід також відображає внесок сегмента на покриття постійних витрат та формування прибутку підприємства.

Маржинальний дохід – це сума постійних витрат і прибутку.

Звіти про прибуток, що складаються на основі маржинального доходу,

багатоступеневі. Двоступеневий звіт про прибуток, побудований на основі маржинального аналізу, відображає маржинальний дохід або кілька показників маржинального доходу, а саме: виробничий, загальний.

На відміну від простої моделі маржинального аналізу схема багатоступеневого обліку маржинального доходу показує навантаження кожного рівня постійних витрат в абсолютному значенні. Кожна маржа (сума покриття) показує величину постійних витрат, яка має бути відшкодована. Загальна маржа, що включає всі постійні витрати і прибуток, розпадається на окремі щаблі відповідно до їх участі у виробництві продукції.

Можна виділити до п’яти рівнів постійних витрат:

- за продуктами;
- за групами продуктів;
- за місцями виникнення;
- за підрозділами;
- за підприємством у цілому.

Використання багатоступеневого методу сум покриття дає змогу не тільки оцінити кожний рівень витрат, а й впливати на ситуацію, виявляти причинно-наслідкові зв’язки виникнення цих витрат. А також дозволяє визначити, який «внесок» кожного сегмента діяльності в покриття постійних витрат підприємства та отримання прибутку.

5.2 Аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток»

Взаємозв’язок між витратами, обсягом діяльності та прибутком формує основну модель фінансової діяльності суб’єкта господарювання. Це дозволяє отримати відповіді на такі питання:

- ✓ який прибуток отримає підприємство за певного обсягу діяльності;
- ✓ скільки продукції необхідно реалізувати для отримання запланованої величини прибутку;
- ✓ яким має бути обсяг діяльності для покриття всіх витрат і отримання прибутку;
- ✓ яку величину витрат при існуючому обсязі продажу може дозволити підприємство, щоб не потрапити в зону збитків тощо.

Аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток» – метод системного дослідження взаємозв’язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства, що має на меті визначення:

- беззбиткового обсягу діяльності;
- обсягу продажу, що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного цільового прибутку;
- величини прибутку за певного обсягу продажу;
- впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;
- оптимальної структури витрат.

Сутність аналізу беззбитковості – передусім визначення точки

беззбитковості.

Точка беззбитковості – це такий обсяг діяльності, при якому сукупні доходи дорівнюють сукупним витратам.

Методи розрахунку точки беззбитковості:

- графічний метод;
- алгебраїчний метод.

Якщо на графіку загальної суми витрат зобразити лінію виручки від реалізації продукції, ми одержимо графік взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» (рис. 5.1).

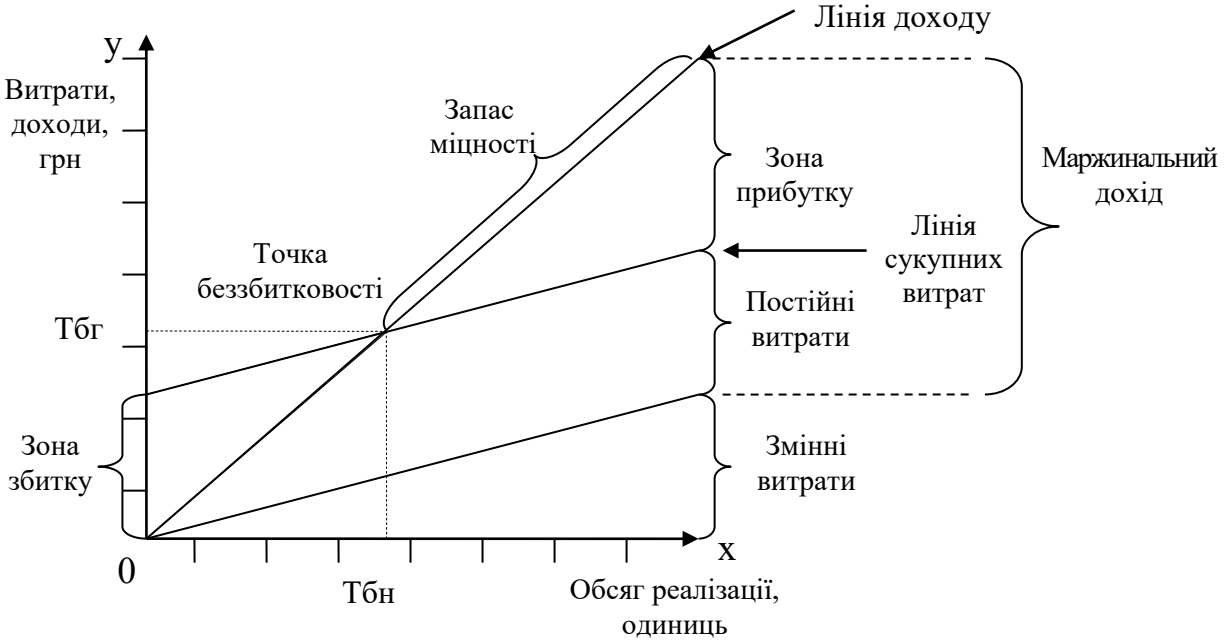

Рисунок 5.1 – Графік співвідношення обсягу, витрат і прибутку

При побудові графіку виходять із допущення, що ціна реалізації та змінні витрати з розрахунку на одиницю продукції залишаються незмінними, а вся вироблена продукція реалізується у звітному періоді.

На графіку можна визначити координати точки перетину лінії сукупних витрат із лінією доходу від реалізації. Це і будуть значення точки беззбитковості, яка характеризує обсяг реалізації (Тбн – точка беззбитковості у натуральному вимірнику), при якому сума витрат дорівнює сумі доходу (Тбг – точка беззбитковості у грошовому вимірнику) і підприємство не має ні прибутку, ні збитку. На підставі такого графіка можна визначити очікуваний прибуток при зміні обсягів виробництва і реалізації продукції.

Аналіз беззбитковості ґрунтується на розподілі витрат на постійні та змінні, які в сумі визначають собівартість продукції.

Відповідно, розрахунок точки беззбитковості в натуральному вираженні алгебраїчним методом здійснюється, виходячи з рівняння:

Сукупний дохід = Сукупні витрати

Відповідно:

$$Ці \times Qн = ПВ + ЗВі \times Qн,$$

де Ці – ціна одиниці продукції (без ПДВ);

Qн – обсяг виробництва в натуральних показниках;

ПВ – загальна сума постійних витрат;

ЗВі – змінні витати на одиницю продукції.

Звідси обсяг виробництва в натуральних показниках – це і буде точка беззбитковості в натуральних показниках (Тбн):

$$Тбн = \frac{ПВ}{Ці - ЗВі}$$

Різниця в знаменнику являє собою маржинальний дохід, тобто:

$$Тбн = \frac{ПВ}{МДі}$$

де МДі – маржинальний дохід на одиницю продукції.

МД = Сукупний дохід (виручка від реалізації) – Змінні витрати.

Операційний прибуток = Дохід – Змінні витрати – Постійні витрати.

Операційний прибуток = Маржинальний дохід – Постійні витрати.

Таким чином, точка беззбитковості в натуральному вираженні *показує*, за якого обсягу реалізації маржинальний дохід є достатнім для того, щоб відшкодувати сукупні постійні витрати.

Точка беззбитковості у грошовому вимірнику (Тбг) може бути визначена:

- Виходячи з точки беззбитковості в натуральних показниках.

Необхідно помножити натуральне значення точки беззбитковості (Тбн) на ціну реалізації одиниці продукції (Ці):

$$Тбг = Тбн \times Ці$$

- Виходячи з коефіцієнта маржинального доходу.

Необхідно поділити сукупні постійні витрати (ПВ) на коефіцієнт маржинального доходу (КМД):

$$Тбг = \frac{ПВ}{КМД}$$

Коефіцієнт маржинального доходу – це співвідношення маржинального доходу та доходу від реалізації продукції.

Усі розглянуті методи застосовуються у випадку, коли підприємство постачає на ринок один певний продукт.

Якщо ж необхідно визначити точку беззбитковості в умовах багатономенклатурного виробництва, тобто комбінації продажів, то використовують показник середньозваженого маржинального доходу.

Середньозважений маржинальний дохід – це сума добутку маржинального доходу на одиницю кожного виду продукції та комбінації

продажу відповідного виду продукції.

Комбінація продажу – співвідношення кількості різних видів продукції, реалізованих за період.

Важливим напрямом аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» є аналіз чутливості прибутку до змін інших параметрів діяльності.

Аналіз чутливості прибутку – визначення впливу на прибуток зміни витрат, ціни та обсягу продажу.

Для аналізу чутливості прибутку на зміну обсягу продажу можна використовувати такі показники:

- коефіцієнт маржинального доходу;
- запас міцності;
- операційний важіль.

Із використанням коефіцієнта маржинального доходу (КМД):

Зміна суми прибутку = Зміна обсягу продажу х КМД

Із використанням показника запасу міцності.

Запас міцності – максимально припустиме зменшення обсягу діяльності підприємства без ризику отримати збиток.

Запас міцності = Обсяг продажу – Точка беззбитковості

Запас міцності – величина, на яку фактичний обсяг продажу перевищує беззбитковий обсяг продажу.

Для оцінку запасу міцності у відносному вираженні використовують такий показник, як коефіцієнт запасу міцності (КЗМ).

Коефіцієнт запасу міцності визначається як співвідношення запасу міцності й обсягу продажів.

Із використанням показника операційного важеля.

Операційний важіль – це таке співвідношення постійних і змінних витрат, яке забезпечує більш високий процент зростання прибутку, ніж відповідний процент приросту обсягу продажу.

Для аналізу чутливості використовують фактор операційного важеля, який розраховують як співвідношення маржинального доходу та прибутку.

Фактор операційного важеля (ФОВ) характеризує зміну прибутку залежно від зміни обсягу продажу.

Зміна прибутку (%) = Зміна обсягу продажу (%) х ФОВ

Чим більша сила впливу операційного важеля, тим вищий рівень підприємницького ризику.

Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку спрямований на дослідження змін, які відбуваються з операційним прибутком підприємства під впливом змін певних параметрів його діяльності.

Але його застосування передбачає врахування низки припущень: ціна реалізації продукції не залежить від обсягу її продажу; всі витрати підприємства потрібно розглядати як змінні або як постійні; протягом періоду, що аналізується, поведінку витрат і доходів можна описати лінійною функцією;

єдиним чинником, що впливає на витрати та доходи, є обсяг продажу; обсяги виробництва та продажу однакові.

5.3 ABC-аналіз та XYZ-аналіз

ABC-аналіз – метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси підприємства залежно від їхньої значущості.

ABC-аналіз є важливим методом, який використовується для визначення ключових моментів і пріоритетів. По суті, ABC-аналіз ґрунтується на концентрації та групуванні економічних показників. Він *базується* на тому досвіді, що відносно невеликі величини в натуральному виразі, які взято з певної сукупності, дають відносно великі вартісні значення. Тому керівництво повинно виявити ці невеликі величини, лише тоді можна досить швидко впливати на всю сукупність відповідно до поставленої мети. В основі цього методу лежить закон, відкритий італійським економістом В. Парето, який більш відомий як «правило 20/80». Відносно ABC-аналізу правило Парето виглядає таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему.

Цей аналіз є одним із методів раціоналізації та може застосовуватися в сфері діяльності будь-якого підприємства. ABC-аналіз може застосовуватись, перш за все, у логістиці для управління запасами, на виробництві та у збуті:

– у галузі матеріально-технічного забезпечення розглядають кількість і вартість деталей за постачальниками;

– у галузі виробництва може бути проведене дослідження і зміна постійних витрат, а також витрат за елементами, місцями виникнення і об’єктами калькулювання;

– у галузі збуту інтерес становлять замовлення, які надходять, і продукція, що реалізується для детальнішого вивчення груп продуктів, груп клієнтів і галузей продажу.

У класичному вигляді правило ABC передбачає розподіл запасів за пріоритетністю з виділенням трьох груп:

- група А (на яку припадає орієнтовно 20% обсягу запасів, що становлять 80% від вартості запасів);
- група В (вона налічує близько 30% обсягу запасів, які становлять близько 10% від вартості запасів);
- група С (найчисельніші запаси – близько 50% обсягу запасів, однак їх вартість є незначною – близько 10% від загальної вартості).

Перша група є найдорожчою серед усієї сукупності та відповідно до цього вимагає детального планування, підвищеного та постійного моніторингу з боку керівництва підприємства.

Водночас запаси, що входять до групи В, характеризуються середнім рівнем вартості та потребують періодичного і менш детального контролю.

Запаси, віднесені до групи С, не потребують значного контролю, проте він усе ж має здійснюватися на періодичній основі, оскільки запаси цієї групи мають найнижчу вартість, хоча і є найбільш численними за обсягами.

Розподіл запасів відповідно до наведеної класифікації має проводитися відповідно до певного алгоритму дій. Виокремлюють такі етапи поділу:

- визначення критерію, за яким класифікують запаси;
- аналіз інформації щодо помісячних та річних обсягів запасів;
- визначення середньомісячних обсягів запасів;
- аналіз обсягів запасів згідно з їх вартістю в порядку спадання;
- визначення питомої ваги обсягів запасів певного виду в їх загальному обсязі;
- визначення кумулятивного обсягу запасів;
- визначення класифікаційних груп.

Основною особливістю алгоритму класифікації запасів за методом АВС-аналізу є те, що вся номенклатура матеріальних ресурсів розміщується шляхом скорочення сумарної вартості всіх позицій, після чого проводиться ранжування в порядку зменшення цих величин.

XYZ-аналіз – дозволяє класифікувати ресурси підприємства залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у їх потребі протягом певного часового циклу.

Для повноти аналізу запасів підприємства проводять уточнення за XYZ-методикою, головним призначенням якої є вивчення стабільності показників. Якщо АВС-аналіз дає змогу визначити внесок конкретного елемента в підсумковий результат, то XYZ-аналіз визначає відхилення й нестабільність споживання або збуту.

Групи згідно з XYZ-аналізом класифікуються таким чином:

✓ група X – споживання має постійний характер, тобто об’єкти з високим рівнем стабільності та можливістю точного прогнозування (коефіцієнт варіації до 20%);

✓ група Y – споживання має тенденції до підвищення або пониження або має сезонні коливання, тобто об’єкти із середнім рівнем стабільності та середньою ймовірністю прогнозування (коефіцієнт варіації від 20% до 50%);

✓ група Z – споживання має нерегулярний характер, тобто нестабільні об’єкти з низьким рівнем прогнозованості (коефіцієнт варіації від 50%).

Алгоритм проведення XYZ-аналізу включає в себе декілька етапів. Спочатку розраховують коефіцієнт варіації – відносний показник, що характеризує коливання ознаки, її мінливість. Його визначають за певний визначений період часу. Далі здійснюють групування у напрямі зростання коефіцієнта варіації. Після цього показники об’єкта дослідження розподіляються на категорії X, Y та Z відповідно.

Інформація про матеріали, що класифіковані за структурою споживання, найкращий інструмент для прийняття рішень за кожним із заходів у сфері закупівель. А саме: матеріали групи X – закупки відбуваються синхронно процесу виготовлення; матеріали групи Y – формування запасів; матеріали групи Z – індивідуальні замовлення на закупівлю.

Метод АВС-аналізу допомагає в розподілі зусиль з управління запасами відповідно до важливості предметів праці, тоді як XYZ-аналіз класифікує

запаси залежно від характеру їх споживання, точності прогнозування змін у їх потребі. Результати ABC-аналізу та XYZ-аналізу можна комбінувати, що дає змогу розбити запаси на дев'ять блоків, кожен з яких характеризується на основі вартісних показників та потреби підприємства на даний вид запасів.

Визначені під час аналізу групи мають різні характеристики і потребують неоднакового управління. Для запасів підгрупи AX, AY, AZ, BX доцільно застосовувати неперервний контроль, тобто використовувати систему управління запасами з фіксованим розміром партії замовлення. До запасів підгрупи BY та CX рекомендується застосовувати періодичний контроль (раз на кілька тижнів), тобто обрати систему із фіксованим інтервалом замовлення. Для управління запасами підгрупи BZ, CY, CZ доцільно застосування системи з установленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.

Таким чином, важливим завданням контролінгу запасів є визначення оптимального обсягу замовлення. *Мета оптимізації* – визначення такого обсягу замовлення при плановій загальній потребі, коли сума постійних витрат на придбання і складських витрат має найбільш вигідне значення. При цьому необхідно враховувати, що ці витрати змінюються обернено пропорційно. Відповідно, проблема оптимізації обсягу замовлень полягає в тому, щоб збалансувати дві протилежні тенденції в динаміці витрат.

Модель EOQ дозволяє оптимізувати пропорції між цими групами витрат таким чином, щоб сукупна їх сума була мінімальною.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2ПВ}{З}}$$

де EOQ – обсяг замовлення, од.;

П – щорічний попит на даний вид запасів, од.;

В – вартість розміщення та реалізації одного замовлення;

З – витрати на зберігання одиниці даного виду запасів.

Отже, методика ABC-XYZ-аналізу є універсальною і зручною для практичного використання, дає можливість знизити витрати, насамперед у системі матеріального забезпечення шляхом скорочення складових запасів. За його допомогою контролер отримає цінні інструменти планування, контролю й управління для системи забезпечення матеріальними ресурсами та клієнтською базою. За результатами аналізу можна підвищити частку високоприбуткових товарів без порушення принципів асортиментної політики, виявити ключові товарні позиції та причини, що впливають на збільшення запасів.

5.4 Фінансова діагностика

Фінансова діагностика підприємства покликана забезпечувати комплексне виявлення, аналіз, усунення та прогнозування проблем підприємства з метою забезпечення прийняття випереджувальних управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей. Відповідно, одне з ключових завдань служби контролінгу на підприємстві – це аналіз і діагностика фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Діагностика фінансового стану підприємства – це оцінка фінансового стану за певний проміжок часу з метою отримання висновку про поточний стан та перспективи розвитку його в майбутньому.

Діагностика фінансового стану підприємства може розглядатись *як процес*, який дає можливість виявляти порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві на ранній стадії та встановлювати причини, що їх викликали.

Метою діагностики фінансового стану підприємства є оцінка динаміки розвитку підприємства, пошук резервів підвищення рентабельності діяльності та зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань.

Процес здійснення діагностики фінансового стану передбачає використання різних методів, прийомів, але основою цього процесу є фінансово-економічний аналіз. Інструментарій діагностики фінансового стану досить великий, він містить значну кількість фінансових показників (коефіцієнтів), що часто дублюють один одного. Тому для цілей діагностики в системі контролінгу варто використовувати тільки ті показники, які об'єктивно й точно відображають фінансовий стан підприємства та є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень.

Основними, найбільш інформативними параметрами, що визначають фінансовий стан підприємства є показники:

– фінансової стійкості;
– ліквідності та платоспроможності;
– ділової та ринкової активності підприємства;
– рентабельності діяльності, ефективності використання фінансових ресурсів.

У процесі діагностики використовують систему фінансових показників.

Система фінансових показників – сукупність відносних показників, які розраховані за даними фінансової звітності підприємства і характеризують його фінансовий стан із різних сторін відповідно до інтересів суб'єктів аналізу.

Основні *особливості* аналізу коефіцієнтів:

– більшість фінансових показників носить характер відносних величин, що дозволяє порівнювати підприємства різних масштабів діяльності;
– використовується прийом порівняння з показниками: минулих періодів, інших підприємств, із нормативними значеннями;

Порівняння найважливіших показників діяльності підприємства з: оптимальними значеннями – дозволяє надати характеристику поточного фінансового стану підприємства; аналогічними показниками інших підприємств галузі – допомагає зіставити ефективність діяльності даного

підприємства та його конкурентів; із фактичними показниками за різні періоди діяльності підприємства – дозволяє простежити динаміку розвитку цього підприємства за кілька років. Спостерігаючи позитивну (тобто спрямовану на поліпшення) динаміку якого-небудь показника підприємства, його менеджмент робить висновки про те, що команда працює успішно. У той же час негативна динаміка змушує шукати слабкі місця діяльності.

Фінансова стійкість – наслідок стабільного перевищення доходів над витратами, що забезпечує підприємству вільне маневрування грошовими коштами й завдяки ефективному їх використанню сприяє безперервному перебігу господарських процесів підприємства.

Показники фінансової стійкості – система показників, які характеризують структуру капіталу підприємства, що розглядається з позицій ступеня фінансової стабільності його розвитку в майбутньому періоді.

Найбільш інформативні показники фінансової стійкості: коефіцієнти автономії, перманентного капіталу, довгострокового залучення позикових коштів, фінансового ризику, коефіцієнт фінансової стабільності, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власних коштів.

Аналіз фінансової стійкості відображає структуру капіталу підприємства за складом і джерелами фінансування, частку власних і позикових коштів у майні підприємства, дає можливість виявити, чи відповідають ці показники оптимальним значенням. При цьому необхідно з’ясувати: який ступінь незалежності підприємства у фінансовому аспекті, яка динаміка цієї незалежності та чи відповідає стан активів і пасивів підприємства завданням його фінансово-господарської діяльності.

Оцінка показників ліквідності та платоспроможності як важливої ознаки фінансової стійкості є невід’ємною частиною діагностичної процедури.

Ліквідність підприємства – його спроможність перетворювати свої активи в грошові кошти для здійснення необхідних поточних платежів та своєчасного погашення боргових зобов’язань.

Платоспроможність підприємства – його здатність безперебійно, в повному обсязі погашати свої зобов’язання у відповідні терміни.

Показники платоспроможності (ліквідності) – система показників, які характеризують спроможність підприємства своєчасно розрахуватись за своїми фінансовими зобов’язаннями залежно від стану ліквідності його активів.

Показники ліквідності та платоспроможності: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт загальної платоспроможності. Ці показники становлять інтерес як для керівництва підприємства, так і для постачальників, банків, інших кредиторів, інвесторів.

Інтерпретація показників ліквідності є найвідповідальнішим етапом аналізу (при надто низьких показниках існує ризик неліквідності, при надто високих – незадовільним є управління рухом грошових коштів), тому необхідно використовувати інформацію за низку років, що допоможе виявити динаміку та тенденцію їх зміни. Крім того, доцільно розглядати їх у взаємозв’язку з іншими показниками діяльності підприємства (обсяг реалізації, прибуток та ін.).

Важливою складовою діагностики фінансового стану є аналіз ділової активності підприємства на рівні поточної діяльності.

Ділова активність – поточна операційна та комерційна діяльність, спрямована на прискорення швидкості обороту активів, капіталу підприємства.

Коефіцієнти ділової активності (оборотності) – система показників виробничо-комерційної активності підприємства, які характеризують, наскільки швидко активи підприємства обертаються в процесі господарської діяльності.

Аналіз проводиться для дослідження динаміки стану та ефективності використання ресурсів підприємства, а також виявлення резервів підвищення результативності їх використання в господарській діяльності.

Для оцінки ділової активності в процесі діагностики фінансового стану переважно використовують основні показники оборотності капіталу (активів): коефіцієнт оборотності – показує кількість оборотів, які здійснює оборотний капітал за певний період часу; період обороту – середній термін, за який повертаються на підприємство кошти, інвестовані в його господарську діяльність. Досліджують рівень і динаміку робочого капіталу, коефіцієнтів оборотності та середню тривалість періоду обороту всього авансованого капіталу (всіх активів) та окремих складових: оборотних коштів, запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості. Позитивною тенденцією є прискорення оборотності в разах та скорочення середньої тривалості обороту в днях, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і зростання ділової активності підприємства.

Показники рентабельності – система відносних показників, які характеризують спроможність підприємства акумулювати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності та визначають загальну ефективність використання активів і вкладень капіталу.

Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що відображають співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Залежно від того, що є базовим показником для розрахунку, виділяють *три групи коефіцієнтів:* витратні, дохідні, ресурсні.

Витратні показники – рентабельність продукції, рентабельність інвестиційних проєктів, рентабельність окремих видів діяльності. Характеризують ефективність виробничих, комерційних, інвестиційних витрат і показують, скільки прибутку генерує підприємств на кожну гривню витрат.

Дохідні показники – валова, операційна, чиста рентабельність продажів. Характеризують ефективність комерційної діяльності та показують, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу.

Ресурсні показники – рентабельність активів, рентабельність основного капіталу, оборотного капіталу, власного капіталу тощо. Характеризують ефективність використання ресурсів (активів) підприємства та показують величину прибутку, яка припадає на гривню ресурсів.

Основним показником результативності підприємства є показник *рентабельності власного капіталу (ROI).* Таким чином, на перше місце ставиться інтерес власника. Для визначення факторів зростання рентабельності

власного капіталу в процесі фінансової діагностики використовують факторну модель «Дюпон-каскад», відповідно до якої рентабельність власного капіталу визначається як добуток рентабельності реалізації, оборотності активів та коефіцієнта фінансової залежності. При цьому перші два показники відображають дію тактичної фінансової політики, третій – стратегічної.

Якщо підприємство є акціонерним товариством, доцільно аналізувати **ринкові показники** – система показників, які характеризують вартість і прибутковість акцій компанії. *Основні ринкові показники*: прибуток на акцію (EPS), коефіцієнт надходження грошей на акцію, коефіцієнт дивідендних виплат, коефіцієнт відношення ціни до прибутку на акцію («кратне прибутку»). Ці показники важливі для власників і потенційних інвесторів, оскільки відображають вплив результатів діяльності підприємства на ринкову вартість їх інвестицій, особливо, якщо акції підприємства вільно обертаються на ринку.

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: слугує базою для прийняття поточних оперативних управлінських рішень; відстежує й оцінює ключові сфери діяльності підприємства, беззбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, оцінює підприємницький ризик і розробляє рекомендації щодо їх усунення.

Контрольні запитання

1. Які управлінські рішення можна приймати на основі застосування методики аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток»?
2. Назвіть методи визначення беззбиткового обсягу діяльності.
3. Які особливості аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» в умовах багатономенклатурного виробництва?
4. Охарактеризуйте методи аналізу чутливості прибутку.
5. У чому полягає сутність ефекту операційного важеля?
6. Поясніть, із якою метою застосовується ABC-аналіз та XYZ-аналіз.
7. Поясніть, із якою метою проводиться діагностика фінансового стану.
8. Що розуміють під фінансовою стійкістю підприємства та які відносні показники використовують для її оцінки?
9. Розкрийте сутність ліквідності та платоспроможності підприємства.
10. Які існують групи показників рентабельності?

Завдання для самостійного виконання

Ситуаційні задачі

✍ **Задача 1.** Підприємства «Вікторія» спеціалізується на виробництві одного виду продукції, річний обсяг реалізації 2 800 од. на суму 840,0 тис. грн. Загальна сума постійних витрат 378 тис. грн, загальна сума змінних витрат 336 тис. грн. Потужності підприємства завантажені на 80%.

Необхідно визначити:

1. Точку беззбитковості та суму прибутку підприємства за даних умов.

2. Як зміниться сума прибутку, якщо витрати на рекламу зростуть на 22,5 тис. грн, що дасть можливість збільшити обсяг виробництва до 85% завантаженості потужності підприємства (при незмінних інших показниках).

✍**Задача 2.** Підприємство «Карапуз» випускає і реалізує два види соків. Показники його роботи за звітний період складають:

	Сік яблуневий	Сік вишневий	Усього
Обсяг виробництва і реалізації, од.	60 000	40 000	100 000
Ціна реалізації за од., грн	10	8	-
Змінні витрати на од. продукції, грн	7	6	-
Загальна сума постійних витрат, грн	-	-	182 000

Необхідно визначити:

1. Точку беззбитковості в натуральному та грошовому вимірниках.

2. Суму прибутку підприємства при заданому співвідношенні та обсязі виробництва окремих видів продукції, а також при збільшенні частки соку вишневого до 50% від загального обсягу виробництва в натуральних показниках.

✍**Задача 3.** Провести діагностику динаміки ділової активності підприємства «Промінь» на основі інформації фінансової звітності. Звіт про фінансові результати: чистий дохід від реалізації за звітний рік 327 тис. грн, за попередній рік 300 тис. грн; чистий прибуток за звітний рік 30 тис. грн, за попередній рік 28 тис. грн. Баланс: сума власного капіталу на початок періоду 246 тис. грн, на кінець періоду – 275 тис. грн; валюта балансу зросла з 638 тис. грн на початок періоду до 721 тис. грн на кінець періоду.

Необхідно:

1. Надати попередню оцінку на основі збалансованості темпів росту прибутку, доходів, власного капіталу та сукупних активів.

2. Чи виконується «золоте правило економіки»? Зробити висновок.

Приклад виконання завдання

За даними підприємства «Дніпро» річний обсяг випуску та реалізації продукції становить 200 тис. грн (1000 одиниць), загальна сума постійних витрат – 66 тис. грн, загальні змінні витрати – 80 тис. грн.

Необхідно визначити: точку беззбитковості в натуральних показниках і в грошовому вимірнику; запас міцності та рівень підприємницького ризику.

Розв'язання

1. Розрахуємо точку беззбитковості маржинальним методом.

у натуральних показниках: 66000 / 200-80 = 550 одиниць;

у сумі: 66 000 / 0,6 = 110 тис. грн.

2. Визначимо запас міцності.

у натуральних показниках: 1000 – 550 = 450 одиниць;

у сумі: 200 – 110 = 90 тис. грн.

3. Визначимо коефіцієнт запасу міцності: 90 / 200 = 45%.

ТЕМА 6 МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Мета вивчення теми: ознайомлення з інструментарієм стратегічної діагностики середовища підприємства та його конкурентних позицій; з'ясування особливостей та систематизація переваг і недоліків моделей портфельного аналізу; визначення сутнісних характеристик бенчмаркінгу та його різновидів; набуття уявлення про призначення, принципи та характеристику елементів концепції збалансованих показників.

🕮 План

6.1 Діагностика конкурентних позицій підприємства.
6.2 Портфельний аналіз.
6.3 Бенчмаркінг.
6.4 Збалансована система показників.

Основні поняття теми: інструментарій стратегічного контролінгу, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, конкуренція, модель галузевої конкуренції М. Портера, аналіз вартісного ланцюжка, GAP-аналіз, портфельний аналіз, матриця БКГ, матриця МакКінсі, бенчмаркінг, аналіз переваги, стратегічний бенчмаркінг, збалансована система показників.

6.1 Діагностика конкурентних позицій підприємства

Цільове спрямування стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні довгострокового існування підприємства, що вимагає формування та впровадження стратегій, побудови і збереження потенціалу успіху. Це передбачає вирішення завдань, що відповідають обраній стратегії підприємства та, відповідно, формулювання цілей, що відображають бажаний стан підприємства в майбутньому за умови своєчасного виявлення та усунення наявних відхилень із метою внесення поправок до стратегії підприємства.

Для вирішення завдань використовують **інструментарій стратегічного контролінгу**, тобто взаємопов'язану систему методів отримання, обробки, агрегування, аналізу, надання, використання економічної інформації.

Діагностика конкурентних позицій підприємства дозволяє виявити власні сильні сторони, на базі чого розробляються нові стратегії, що усувають слабкі сторони підприємства, а також допомагає визначити потенціал успіху. Для діагностики конкурентних позицій використовують різні інструменти стратегічного контролінгу, основними з яких є: PEST-аналіз; SWOT-аналіз; конкурентний аналіз Портера; аналіз вартісного ланцюжка; GAP-аналіз та ін.

PEST-аналіз – це аналіз основних груп факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технічних). Мета PEST-аналізу полягає у виявленні тих факторів зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також передбачити динаміку впливу цих факторів.

Реалізація такого інструменту стратегічного контролінгу, як SWOT-аналіз, дає змогу управлінцям оцінити переваги та недоліки, перспективи та ризики в діяльності підприємства, тим самим даючи всебічну її оцінку.

SWOT-аналіз – методика виявлення сильних (strength) і слабких (weakness) сторін внутрішнього середовища підприємства та можливостей (opportunities) і загроз (threats) зовнішнього середовища у взаємозв'язку для визначення стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства.

Завдання SWOT-аналізу полягає у здійсненні структурованого опису ситуації, відносно якої необхідною є розробка управлінських рішень. Результатом проведення SWOT-аналізу є побудова SWOT-матриці, в якій здійснюється встановлення ланцюгових взаємозв'язків між основними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (рис. 6.1).

	Можливості (О) 1. 2. 3.	Загрози (Т) 1. 2. 3.
Сильні сторони (S) 1. 2. 3.	Поле S-O поле сильних сторін та можливостей (СіМ)	Поле S-T поле сильних сторін та загроз (СіЗ)
Слабкі сторони (W) 1. 2. 3.	Поле W-O поле слабких сторін та можливостей (СліМ)	Поле W-T поле слабких сторін і загроз (СліЗ)

Рисунок 6.1 – Матриця SWOT-аналізу

У матриці здійснюється фокусування уваги аналітиків на побудові чотирьох напрямів, які слід використовувати в майбутній стратегії. Спільному аналізу підлягають такі групи показників:

Поле S-O (СіМ) – стратегія використання сильних сторін підприємства для реалізації потенційних можливостей.

Поле S-T (СіЗ) – стратегія використання сильних сторін для усунення загроз, які можуть зашкодити ефективній діяльності підприємства.

Поле W-O (СліМ) – стратегія, що дозволяє мінімізувати вплив слабких сторін за допомогою можливостей, які має підприємство.

Поле W-T (СліЗ) – стратегії, які негативно впливають на діяльність організації та потребують прийняття ефективних рішень щодо їх усунення.

Проведений аналіз та побудована матриця сприяють пошуку загроз і шляхів для їх усунення, а також розкриттю потенційних можливостей.

Поряд з очевидними перевагами з точки зору практичної реалізації SWOT-аналіз має низку недоліків, які необхідно враховувати, зокрема: суб'єктивність вибору й ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до динамічної зміни середовища.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується інструмент стратегічного контролінгу – конкурентний аналіз М. Портера.

Конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між підприємствами, що функціонують на ринку, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку.

Конкурентний аналіз передбачає два основні етапи.

1. Визначення основних конкурентних сил у галузі.
2. Формулювання основних варіантів конкурентних стратегій.

Лідером розробки конкурентного аналізу є професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер – автор основних моделей із визначення основних сил конкуренції та варіантів конкурентних стратегій.

Модель галузевої конкуренції М. Портера – аналіз за п'ятьма факторами: загроза з боку конкурентів, загроза появи продуктів-субститутів, тиск постачальників, тиск і цінова реакція споживачів та інтенсивність конкуренції у галузі.

Усі п'ять чинників спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції з погляду формулювання стратегії. Навіть за відсутності замінників та наявності вхідних бар'єрів інтенсивна конкуренція між існуючими компаніями обмежуватиме потенційну віддачу. Кожна компанія, що враховує галузеву структуру, матиме свої сильні та слабкі місця відліку, а для стратегічного аналізу має бути розуміння структури галузі. Нові компанії, що входять у галузь, приносять нові потужності, прагнення здобути частку ринку і часто значні ресурси. Через це можуть падати ціни або зростати витрати компаній, що вже освоїлися в даній галузі, внаслідок чого прибутковість останніх зменшується. Загроза входу в галузь залежить від наявних вхідних бар'єрів, а також від реакції, яку фірма-новачок може очікувати від конкурентів. Вплив вхідних бар'єрів на конкурентні переваги, поява нових конкурентів загострює конкурентну боротьбу та змушує оборонятися, у тому числі за рахунок створення вхідних бар'єрів у галузь.

Отже, частка ринку, рівень прибутку підприємства визначаються тим, наскільки ефективно компанія протидіє основним п'яти конкурентним силам. Якщо рентабельність п'яти сил М. Портера в обраній галузі зростає, то така галузь вважається привабливою і відповідно навпаки, що надалі враховують при побудові стратегії підприємства.

Вартісний ланцюжок – це послідовність різних видів діяльності, що утворюють вартість для споживачів.

У спрощеному вигляді вартісний ланцюжок виробничого підприємства: «дослідження і розробки → матеріально-технічне забезпечення →виробництво → маркетинг і збут → вихідна логістика → післяпродажне обслуговування».

Але діяльність підприємства є лише частиною загальної системи, в якій діють інші учасники: постачальники, покупці, конкуренти. Відповідно, кінцевий споживач сплачує за вартість, створену за всією системою.

Тому стратегічний аналіз вартісного ланцюжка має враховувати:

- зв'язки з постачальниками;
- зв'язки із замовниками;
- зв'язки у межах вартісного ланцюжка кожного сегмента;

– зв’язки між вартісними ланцюжками сегментів підприємства.

Аналіз вартісного ланцюжка – це метод стратегічного аналізу, для визначення конкурентних переваг підприємства та кращого розуміння його зв’язків із постачальниками, замовниками та іншими підприємствами галузі.

Аналізуючи ланцюжок цінностей підприємства та порівнюючи його з ланцюжками цінностей конкурентів (бенчмаркінг), можна ідентифікувати ті види діяльності, які найбільшою мірою забезпечують формування стратегічної конкурентної переваги підприємства, визначити стратегічні напрями впровадження інновацій, а також оцінити можливі варіанти оптимізації наявного ланцюжка формування цінностей на підприємстві

GAP-аналіз – метод аналізу відхилень для визначення існування розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства (рис. 6.2).

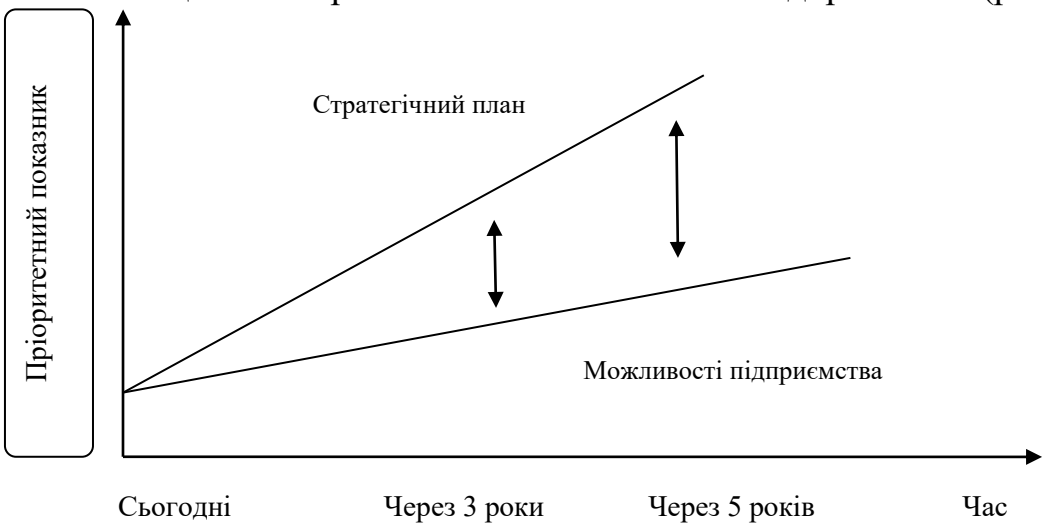

Рисунок 6.2 – Графік стратегічного розриву

Етапи здійснення аналізу розриву:

– визначення основного параметру з позиції досягнення підприємством його стратегічних цілей;

– визначення конкретних показників стратегічного плану, які відповідають основному інтересу підприємства;

– встановлення різниці (інтервалу) між показниками стратегічного плану та можливостями, зумовленими реальними станом підприємства;

– розробка заходів для ліквідації виявленого розриву.

Стратегічні розриви можуть виникати за різними параметрами: вартісні параметри (витрати, доходи, маржинальний прибуток, дебіторська або кредиторська заборгованість, капітал та ін.); часові показники (дні, тижні, декади, місяці, квартали, півріччя, роки); параметри побудови організаційної структури (центри відповідальності – місця виникнення витрат).

Заходами ліквідації розриву можуть бути: напрями досягнення бажаних результатів (за рахунок зростання продуктивності або зниження витрат); відмова від найбільш амбіційних планів на користь реальної ситуації та тенденцій розвитку підприємства. Отже, стратегічні розриви є сигналом для модернізації наявної або розробки нової стратегії підприємства.

6.2 Портфельний аналіз

Для підприємств із диверсифікацією виробництва доцільно використовувати такий інструмент стратегічного контролінгу, як портфельний аналіз, що дає змогу покращити рівень стратегічного планування на підприємстві за рахунок аналізу стратегій на довгострокову перспективу.

Портфельний аналіз – це стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства, на основі дослідження бізнес-одиниць, для виявлення рекомендацій щодо пріоритетності здійснення інвестицій та перерозподілу внутрішньокорпоративних грошових потоків.

Сутність портфельного аналізу полягає в тому, що підприємство розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць. В основі портфельного аналізу лежить концепція життєвого циклу продукції та база даних PIMS. ***Матриця портфеля*** – це двомірний графік, який ілюструє стратегічні позиції кожного виду діяльності компанії.

Подібні матриці дозволяють порівнювати бізнес-одиниці або продукти між собою за різними наборами змінних. Спільним для цих аналітичних інструментів є те, що по одній осі матриці фіксуються значення внутрішніх факторів (оцінка конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу), а по іншій – зовнішніх (оцінка перспектив розвитку ринку).

У портфельному аналізі використовуються матричні моделі, зокрема:

- ✓ матриця БКГ (BCG) – аналіз темпів зростання та частки ринку;
- ✓ матриця МакКінсі (GE / McKinsey) – аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу.

Матриця БКГ (Зростання галузі / Частка ринку) – матрична модель аналізу секторів бізнесу, розроблена Бостонською консалтинговою групою, призначена для аналізу господарського портфеля підприємства з точки зору визначення пріоритетів розвитку та інвестування (рис. 6.3).

Рисунок 6.3 – Матриця BCG (Зростання / Частка)

1. Вихід на ринок нового товару («Знаки запитання») – це сектори бізнесу, що діють на швидкозростаючому ринку, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції. Можуть бути перспективними, але потребують на

даному етапі значної фінансової підтримки. Політика керівництва підприємства щодо них може бути від посиленого інвестування до дивестування.

2. Зростання попиту на новий товар («Зірки») – це сектори бізнесу, які вважаються найбільш перспективними для підприємства. Вони зосереджені у галузях, що динамічно та швидко розвиваються і займають визначальне місце серед конкурентів. Займаючи позицію лідера, мають найвищий пріоритет при внутрішньому перерозподілі ресурсів або фінансуванні ззовні.

3. Зрілість та стабільний попит на товар («Дійні корови») – це сектори бізнесу, які діють на зрілих, насичених, схильних до застою ринках і мають позицію лідера. Вони досить цінні для підприємства, забезпечують значні позитивні грошові потоки, стабільне джерело коштів для підприємства.

4. Спад попиту («Собаки») – сектори бізнесу, які діють на ринках, що перебувають у стані застою і мають слабкі конкурентні позиції. Переважно вони потребують значних коштів для покриття збитків, що досить часто призводить до продажу цих підрозділів.

Застосування моделі має як переваги, так і недоліки (рис. 6.4).

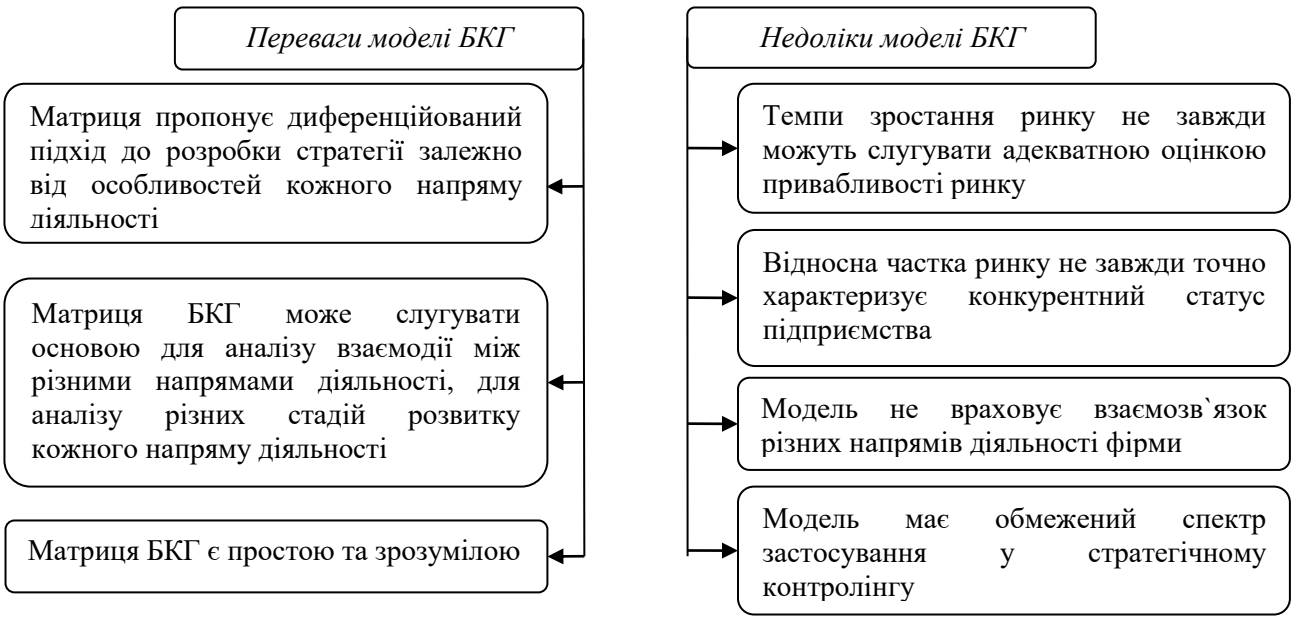

Рисунок 6.4 – Переваги та недоліки матриці БКГ

Основна аналітична цінність моделі БКГ полягає в тому, що за її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного сектора бізнесу підприємства, але й надати рекомендації щодо підготовки стратегічного балансу грошових потоків та визначити оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямами діяльності.

Матриця МакКінсі (Привабливість галузі / Позиція в конкуренції) – багатофакторна матрична модель аналізу конкурентних позицій бізнесу у стратегічній перспективі, розроблена компанією General Electric у співпраці з консалтинговою фірмою McKincey для оптимізації господарського портфеля.

Зміст моделі подібний до матриці БКГ, в ній використовуються ті самі індикатори. Однак на відміну від зазначеної матриці, вони є комплексними показниками, що враховують різні кількісні характеристики за групами факторів: характеристики ринку, конкуренції, фінансово-економічних, соціально-психологічних. Щоб визначити привабливість ринку чи стратегічне становище бізнесу, слід дати оцінку за кожним показником, що формує ці критерії та визначити середньозважену оцінку.

У результаті комбінації індикаторів виходить багатокритеріальна матриця з дев'ятьма полями (рис. 6.5).

У матриці МакКінсі: правий верхній кут (сектор С), означає найвигідніше становище, сприятливі перспективи для зростання; діагональ, що розподіляє верхній лівий кут (сектор В) та нижній правий – подвійний стан, обмеження зростання, вибіркові, обережні інвестиції; нижній лівий кут (сектор А) означає відсутність реальних можливостей для майбутнього розвитку, стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій.

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

Рисунок 6.5 – Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

Переваги матриці МакКінсі, порівняно з матрицею БКГ: врахування більшої кількості факторів розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища; використання комплексних критеріїв оцінки позиції бізнес-одиниці на ринку; існування проміжних позицій оцінки розвитку; наочний синтез діяльності.

Недоліки моделі: суб'єктивізм та емпіричність оцінки; трудомісткість визначення кількісних показників; матриця допомагає формулювати стратегії, але не розкриває специфіки конкурентної поведінки на ринку.

Особливістю моделі є те, що її можна застосовувати у всіх фазах життєвого циклу попиту при різних умовах конкуренції.

До інструментів портфельного аналізу належать також: матриця спрямованої політики (Shell); матриця балансу життєвого циклу (ADL / LC);

матриця І. Ансоффа («товар / ринок») та ін.

Загалом результати портфельного аналізу передбачають узгодження стратегій і найбільш ефективне використання наявних інвестиційних ресурсів для досягнення конкурентних переваг і стратегічного розвитку підприємства.

6.3 Бенчмаркінг

Уперше метод бенчмаркінгу був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США), а його практичне використання почалося з компанії Rank Xerox, яка застосувала метод на практиці в момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів у порівнянні з японськими продуктами. В подальшому використання бенчмаркінгу стало достатньо поширеним методом.

В Україні термін «бенчмаркінг» з'явився в кінці XX ст. і являв собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку та навчання на прикладах підприємств, які досягли успіху.

Основний принцип бенчмаркінгу як інструмента стратегічного контролінгу: «від кращого до кращого».

Бенчмаркінг (англ. *benchmarking* – початок відліку, «зарубка») – це дієвий інструмент системи контролінгу, який використовується для порівняльного аналізу потенціалу власного підприємства з потенціалом головного конкурента для здійснення конкретних змін, які надають можливість поліпшити діяльність підприємства та підвищити її конкурентоспроможність.

Бенчмаркінг можна розглядати в декількох аспектах.

✓ Як особливість управлінської процедури, яка полягає в тому, що у практику роботи підприємства впроваджуються технології, стандарти й методи роботи кращих підприємств-аналогів. У процесі бенчмаркінгу здійснюється пошук підприємств, які показують найвищу ефективність, навчання їх методів роботи і реалізації передових методів у власних умовах. У процесі бенчмаркінгу аналізується практика кращих щодо з'ясування відповіді на запитання: що і як роблять лідери в процесі задоволення потреб споживачів.

✓ Як концепцію постійного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності. В управлінні бенчмаркінг націлений на виявлення й використання кращого досвіду у виробництві товарів і послуг.

✓ Як інструмент загального управління якістю. Орієнтація на стандарти якості із застосуванням бенчмаркінгу дозволяє робити висновки щодо того, як і у якому напрямку розвивати управління, і одночасно дає точку відліку для оцінки системи управління.

✓ Як постійний процес порівняння продуктів, виробничих процесів, методів, форм і систем управління, інших характеристик господарської діяльності в цілому та її окремих частин (підсистем) із подібними елементами виробничо-управлінського типу інших підприємств.

✓ Як процес безперервної оцінки та порівняння будь-якого підприємства з будь-якими світовими (галузевими) лідерами бізнесу з метою

отримання інформації, що допоможе підприємству покращити свої показники. Основний зміст бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші виявилися успішнішими, скільки виявити фактори й методи роботи, які дозволили б досягти більш високих результатів.

✓ Як технологію навчання. Ефект навчання у бенчмаркінгу може виникнути лише за відповідних організаційних і культурних передумов. Серед них необхідний рівень децентралізації керування, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії та наявність засобів горизонтальної координації. У той же час сам по собі бенчмаркінг відіграє підпорядковану роль у рамках загальної стратегії підприємства.

Основні *сутнісні характеристики бенчмаркінгу*: загальносистемний характер, тобто охоплення всіх аспектів діяльності підприємства; чітке спрямування на досягнення кращого рівня; практична прикладна орієнтація; як підсумок – досягнення конкретних конкурентних переваг.

Бенчмаркінг стає мистецтвом виявлення того, що інші роблять краще, вивчення, вдосконалення і застосування їхніх методів роботи.

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

1. ***Стратегічний бенчмаркінг*** – систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку для забезпечення відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки підприємств-конкурентів.

2. ***Операційний бенчмаркінг*** – більш детальний, ніж стратегічний, спрямований на забезпечення переваги над конкурентами (створення конкурентних переваг) у різних функціональних напрямах діяльності – собівартості виробництва, ефективності продажу, дослідженнях і розробках та ін.

Виокремлюють різновиди бенчмаркінгу.

Внутрішній бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що здійснюється всередині підприємства та передбачає порівняння характеристик окремих виробничих одиниць, схожих з аналогічними процесами за певні періоди часу.

Конкурентний бенчмаркінг – оцінювання та порівняння характеристик підприємства з конкурентами; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу чи адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Функціональний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію у двох чи більше підприємств одного сектора.

Бенчмаркінг процесу – діяльність зі зміни визначених показників, характеристик та функціональності процесів до ідеальних в аналогічних процесах підприємств-конкурентів.

Загальний бенчмаркінг – бенчмаркінг процесу, що порівнює операції, які здійснюються підприємствами в непов’язаних галузях.

Асоціативний бенчмаркінг – бенчмаркінг, проведений підприємствами, що входять до складу вузького бенчмаркінгового альянсу. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведінки бенчмаркінгу.

Глобальний бенчмаркінг – розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг.

Етапи проведення бенчмаркінгу. Виділяють п’ять основних етапів процесу бенчмаркінгу:

– визначення важливих функцій або процесів, які потребують удосконалення на підприємстві;

– визначення найкращих компаній-лідерів;

– вимірювання показників досліджуваного підприємства;

– вимірювання показників інших компаній;

– використання отриманої інформації для вдосконалення (поліпшення) показників діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз переваги – це погляд на внутрішні функції, діяльність і досвід із такою метою: визначити кращі результати; проаналізувати свою роботу; виявити недоліки у функціонуванні; усунути слабкі місця; створити мотивацію до постійного вдосконалення. Прикладом порівняння з еталоном є аналіз ключових фінансових показників.

Використання бенчмаркінгу в системі контролінгу має великий потенціал і може забезпечити підвищення результативності бізнесу за рахунок переходу до системи безперервного вдосконалення, що дає змогу підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

6.4 Збалансована система показників

Концепція системи збалансованих показників як основа розробки ключових показників діяльності в контролінгу суб’єктів підприємницької діяльності дозволяє створити реальні умови для досягнення стратегічних цілей.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), за визначенням її розробників Р. Каплана і Д. Нортона, являє собою інструмент, що дозволяє трансформувати місію і стратегію підприємства в набір показників ефективності, які слугують основою для системи стратегічного управління.

Концепція BSC ставить у відповідність стратегію, місію, цілі та завдання підприємства з повним набором фінансових і нефінансових показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу.

Базові *принципи* BSC:

- причинно-наслідкові зв’язки;
- фактори досягнення результатів;
- взаємозв’язок із фінансовими результатами.

Збалансована система показників визначає чотири стратегічні межі, які відображають відповідні перспективи підприємства:

1) як оцінюють підприємство акціонери (фінансова перспектива);
2) як оцінюють підприємство клієнти (клієнтська перспектива);
3) які процеси забезпечують підприємству конкурентні переваги (перспектива внутрішніх бізнес-процесів);
4) наявність програм інновацій, розвитку, мотивації та зростання (перспектива навчання та розвитку)

Фінансова перспектива передбачає встановлення взаємозв’язку між

стратегією розвитку підприємства та фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами при визначенні завдань і параметрів інших складових. Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства. Як правило, типовими завданнями в рамках фінансової проєкції є: збільшення рентабельності продажу, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку тощо. Ці показники є основними індикаторами ефективності в межах даної проєкції. Як правило, фінансові завдання стоять на вершині дерева цілей підприємства, проте існує дуже тісний взаємозв'язок із маркетинговими завданнями, завданнями внутрішніх процесів і зростання підприємства. При цьому при встановленні фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку, необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства, а також оцінку ризику стратегії.

Клієнтська перспектива визначає цільові сегменти споживчого ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів та цільову групу клієнтів. Потім визначаються основні показники, що їх оцінюють. Як правило, основними показниками ефективності в цій проєкції є: задоволеність покупців, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах тощо. Ці показники можуть бути згруповані в ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків. Також у цю проєкцію обов'язково включаються показники, що визначають ціннісні пропозиції з боку підприємства (valueproposition), що своєю чергою багато в чому визначає лояльність клієнтів щодо постачальника продукції або послуг.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів, ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг. Цілі й показники даної складової формулюються після розробки фінансової та клієнтської складових, що дозволяє орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів і акціонерів. При цьому рекомендується визначити вартісний ланцюжок внутрішніх бізнес-процесів. Відповідно за кожним із внутрішніх бізнес-процесів повинні бути визначені ключові показники їх оцінки, зокрема: собівартість продукції, якість продукції (послуг) і тривалість часового циклу (виробництва, реалізації продукції, обслуговування).

Перспектива навчання та розвитку персоналу формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Зростання і розвиток підприємства є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, організаційних систем і процедур. Аби забезпечити довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати в підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, системи та процедури. Основні показники для оцінки кадрової ситуації на підприємстві: задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Реалізація цієї складової дає змогу створити локальну інформаційну мережу, яка необхідна для ефективної роботи підприємства та підвищення рівня

кваліфікації персоналу.

Система збалансованих показників включає низку основних елементів.

1. Перспективи (проєкції) – складові компоненти, які забезпечують основу для декомпозиції стратегії з метою її реалізації.

2. Стратегічні цілі – визначають напрями реалізації стратегії.

3. Показники – параметри чи дії, які необхідні для досягнення цілей.

4. Цільові значення – кількісні виміри рівня, якому повинен відповідати показник.

5. Стратегічна карта – графік, який відображає причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними цілями.

6. Стратегічні ініціативи – напрями або заходи, які сприяють досягненню встановлених цільових орієнтирів.

Можна виділити *переваги збалансованої системи* показників:

✓ система значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним завдяки використанню різних показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства;

✓ вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю;

✓ дає можливість впевнитися, що всі рівні підприємства розуміють довгострокову стратегію та цілі підрозділів;

✓ мобілізує весь персонал до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей;

✓ дає підприємству можливість оптимізувати використання людських і фінансових ресурсів;

✓ за допомогою збалансованої системи показників можна здійснювати моніторинг короткотермінових результатів у чотирьох напрямах: робота з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності;

✓ допомагає встановити зворотний зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Збалансована система показників забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності підприємства в стратегічному фокусі, підвищувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники діяльності, які є цільовими для підприємства, і ступінь досягнень яких визначає рух підприємства відповідно до заданої стратегії.

Водночас ефективність BSC напряму залежить як від правильного визначення ключових показників ефективності, так і від можливостей їх подальшого використання, які забезпечуються за рахунок автоматизації BSC.

Концепція BSC однаково приваблива як для великих промислових підприємств, так і для середніх і навіть невеликих підприємств.

Контрольні запитання

1. Сформулюйте мету та перелічіть етапи SWOT-аналізу як методу вивчення середовища.
2. У чому полягає сутність моделі галузевої конкуренції М. Портера?
3. За якими етапами проводять аналіз стратегічних розривів?
4. Що є основою портфельного аналізу та в чому його призначення?
5. Які етапи життєвого циклу проходять сектори бізнесу в моделі БКГ?
6. За яких умов портфель підприємства вважається збалансованим?
7. Назвіть переваги та недоліки матриці БКГ.
8. Як характеризуються позиції різних видів бізнесу в стратегічному просторі матриці МакКінсі?
9. Розкрийте сутнісні характеристики бенчмаркінгу.
10. На які чотири основні запитання дають відповідь виділені у збалансованій системі показників перспективи?

Завдання для самостійного виконання

Ситуаційні задачі

Задача 1. Розрахувати показники комплексної оцінки підприємств, проранжувати та обрати найкраще. Визначити найбільш конкурентне підприємство у групі підприємств, діяльність яких характеризується такими показниками:

Підприємство	Коефіцієнти				
	оборотність оборотних коштів	використання виробничих потужностей	витрати на 1 грн продукції	автономії (фінансової незалежності)	абсолютної ліквідності
А	6,6	0,87	0,90	0,70	0,46
Б	3,2	0,95	0,94	0,52	0,35
В	1,5	0,93	0,85	0,50	0,28
Г	4,8	0,78	0,76	0,66	0,11

Застосувати методи суми місць та відстані до еталону. Порівняти результати розрахунків за обома методами. Зробити висновок.

Задача 2. Визначити стратегічний розрив між стратегічними планами підприємства та його можливостями і тенденціями зростання на основі інформації, підготовленої фахівцями підприємства «Форум».

Показники	Роки			
	1-й	2-й	3-й	4-й
Стратегічний (інвестиційний) план, тис. грн	750	1 000	1 300	1 500
Випуск готової продукції, тис. тонн	34	40	45	51
Ціна реалізації, грн / тонн	?	?	?	?
Темпи росту цін (ланцюгові), %	-	106	106	107
Обсяг продаж, тис. грн	7 500	?	?	?
Рентабельність продаж, %	10	10	10	10
Прибуток, тис. грн	?	?	?	?
«Розрив» між стратегічним планом інвестицій та їхнім джерелом – прибутком), тис. грн	-	?	?	?

Запропонувати заходи щодо заповнення розриву та проілюструвати результати графічно.

✍ **Задача 3.** Підприємство «Сонет» володіє господарським портфелем із семи секторів бізнесу, що належать до різних галузей. Фахівці підготували показники, що характеризують сфери бізнесу підприємства.

Стратегічні одиниці бізнесу	Обсяг продаж, одиниць		Місткість ринку, тис. од.	Частка ринку конкурента, %
	минулий рік	звітний рік		
1	1000	1500	7000	10,3
2	2500	2900	10500	21,4
3	650	850	5000	20,6
4	3600	3000	9000	9,1
5	1200	1000	5600	24,1
6	1500	1600	3500	10,6
7	2850	3000	8000	31,1

Необхідно: побудувати матрицю БКГ та визначити позиції секторів бізнесу підприємства; зробити висновок про збалансованість господарського портфелю у цілому та надати пропозиції щодо його оптимізації.

Приклад виконання завдання

Визначити конкурентні позиції підприємств на ринку на основі вихідної інформації за ключовими параметрами конкурентоспроможності.

Параметри	Важливість параметра	Підприємства		
		«А»	«В»	«С»
Рентабельність	0,25	30	50	80
Маркетинг	0,2	70	30	50
Зростання ринку	0,15	40	55	30
Використання потужностей	0,05	30	70	80
Якість продукції	0,3	60	50	70
Собівартість продукції	0,05	70	80	50

Запропонувати рекомендації кожному підприємству для підвищення їх конкурентної позиції з урахуванням таких умов: попит на продукцію не зростає; платоспроможність споживачів зменшується.

Розв'язання

1. Визначимо для кожного підприємства значення середньо очікуваного результату (R).

$R_{«A»} = 30 \cdot 0,25 + 70 \cdot 0,2 + 40 \cdot 0,15 + 30 \cdot 0,05 + 60 \cdot 0,3 + 70 \cdot 0,05 = 50,5$

$R_{«B»} = 50 \cdot 0,25 + 30 \cdot 0,2 + 55 \cdot 0,15 + 70 \cdot 0,05 + 50 \cdot 0,3 + 80 \cdot 0,05 = 48,25$

$R_{«C»} = 80 \cdot 0,25 + 50 \cdot 0,2 + 30 \cdot 0,15 + 80 \cdot 0,05 + 70 \cdot 0,3 + 50 \cdot 0,05 = 58,1$

Отже, підприємство «С» є безперечним лідером на ринку, підприємство «А» – наздоганяє лідера, а підприємство «В» є аутсайдером.

2. Якщо попит на продукцію не зростає, а платоспроможність споживачів зменшується, доцільно знизити ціну за рахунок зменшення собівартості продукції без зниження її якості. Для підприємства «А» необхідно збільшити рівень завантаження виробничих потужностей. Для підприємства «С» необхідно посилити маркетингову діяльність для збільшення частки ринку.

ТЕМА 7 КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Мета вивчення теми: ознайомлення із сутністю інвестицій та ознаками інвестиційних проєктів; з'ясування функцій, завдань та особливостей контролінгу інвестиційних проєктів; характеристика базових принципів і методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів із виявленням їх переваг і недоліків; систематизація етапів реалізації інвестиційного контролінгу.

📖 План

7.1 Особливості контролінгу інвестиційних проєктів.
7.2 Принципи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.
7.3 Методи оцінки та критерії ефективності інвестиційних проєктів.
7.4 Реалізація контролінгу інвестиційних проєктів.

Основні поняття теми: інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний проєкт, контролінг інвестиційних проєктів, компаундування, дисконтування, дисконтна ставка, період окупності, облікова норма прибутку, чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості, дисконтований період окупності, ануїтет.

7.1 Особливості контролінгу інвестиційних проєктів

Інвестиційна стратегія будь-якого підприємства може складається з розробки та прийняття до реалізації декількох інвестиційних проєктів.

Інвестиції – всі види майнових, матеріальних та інтелектуальних цінностей, вкладених в об'єкти підприємництва та інші види діяльності, внаслідок чого створюється прибуток або досягається певний соціальний ефект.

За об'єктами інвестування розрізняють: *реальні інвестиції* – вкладання капіталу в будівництво, оновлення, модернізацію та придбання основних фондів і нематеріальних активів, інших товарно-матеріальних цінностей; *фінансові інвестиції* – передбачають вкладення у різні фінансові інструменти, переважно у цінні папери з метою одержання прибутку.

Інвестиції є умовою розвитку підприємства та спрямовані на вирішення таких завдань: розширення власної підприємницької діяльності за рахунок нагромадження фінансових і матеріальних ресурсів; придбання нових підприємств; диверсифікація внаслідок освоєння нових сфер бізнесу.

Відповідно до П(С)БО 4 **інвестиційна діяльність** – це придбання і реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Усі ці види діяльності мають між собою цілу низку загальних ознак, що роблять їх проєктами:

- проєкт має мету або декілька цілей – проєкти спрямовані на отримання певних результатів, тобто проєкт можна розглядати як планування шляху досягнення ретельно обраних цілей;

- проєкт включає необхідність виконання взаємопов'язаних дій – обов'язково з чітко встановленою послідовністю їх здійснення, тобто проєкти потребують управління при їх виконанні;
- проєкти мають обмежений проміжок часу – проєкт як система існує рівно стільки часу, скільки він потрібен для отримання кінцевого результату;
- проєкти неповторні й унікальні – ступінь унікальності проєктів може значно відрізнятися але загалом робиться те, що ніколи раніше не робилося.

Інвестиційна діяльність реалізується за рахунок інвестиційних проєктів.

Інвестиційний проєкт – це програма заходів щодо обґрунтування інвестиційної діяльності, обсягу й термінів здійснення прямих інвестицій у певний об'єкт із метою отримання прибутку.

Основні *цілі* здійснення інвестиційних проєктів: отримання прибутку; покращення фінансового стану; страхування існуючих напрямів діяльності; завоювання стратегічно важливого нового ринку; приріст власного капіталу.

Для оцінки вигоди від інвестиційних проєктів необхідно мати систему економічних розрахунків, що базується на концепції контролінгу.

Контролінг інвестиційних проєктів включає систему моніторингу, оцінку і контроль інвестиційних проєктів для розробки управлінських рішень, що дають можливість якнайкраще досягти поставлених цілей.

Головним завданням інвестиційного контролінгу є забезпечення досягнення цілей підприємства у сфері інвестиційної діяльності.

Основні *функції* інвестиційного контролінгу

- ✓ планування і координація інвестиційної діяльності на підприємстві;
- ✓ планування та контроль реалізації інвестиційних проєктів;
- ✓ контроль виконання інвестиційного бюджету та рівня досягнення цільової ефективності.

Для реалізації функцій контролінг інвестицій вирішує такі *завдання:* аналіз методики планування інвестиційних проєктів; розробка системи критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проєктів; координація процесу планування та бюджетування інвестиційних проєктів; економічний аналіз планів і бюджетів інвестиційних проєктів; моніторинг та поточний контроль ходу робіт із проєкту; аналіз змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі й оцінка їхнього впливу на реалізацію проєкту; корегування планів інвестиційних проєктів відповідно до зміни умов; контроль проєкту за змістом виконаних робіт і за термінами; аналіз причин відхилень від плану; контроль за виконанням бюджету інвестицій та аналіз відхилень від бюджету; оцінка очікуваної ефективності проєкту з урахуванням змінних умов; розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Контролінг інвестиційних проєктів характеризується *особливостями*, що дають змогу виділити його серед інших різновидів контролінгу.

1. Контролінг інвестиційних проєктів орієнтований на досягнення не лише оперативних, а й стратегічних цілей підприємства, тобто по суті може використовуватись і стратегічним контролінгом.

2. Контролінг оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проєктів за проєктами.

3. Контролінг інвестицій пов'язаний з матричною організаційною структурою: в кожному проєкті найчастіше залучена велика кількість центрів відповідальності, а менеджер має забезпечити їх взаємодію у процесі досягнення поставлених цілей.

4. Унаслідок довготривалості реалізації інвестиційних проєктів система контролінгу має бути спрямована на перспективу.

Інвестиційний контролінг не обмежується лише внутрішнім контролем, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, інвестиційним аналізом, інвестиційним плануванням і внутрішнім інвестиційним контролем на підприємстві.

7.2 Принципи оцінки ефективності інвестиційних проєктів

Основою оцінки ефективності реальних інвестицій є базові принципи.

1. Оцінка повернення капіталу, що інвестується, здійснюється на основі показника грошового потоку (cash flow).

Грошовий потік – це розподілений у часі потік платежів (вхідні та вихідні).

Чисті грошові надходження (NCI) – різниця між усіма грошовими надходженнями за визначений період і грошовими витратами підприємства за цей самий період (або сума чистого прибутку й амортизації).

2. Обов'язкове приведення до теперішньої вартості як капіталу, що інвестується, так і сум надходжень грошових коштів. Капіталовкладення, які здійснюються поетапно також слід приводити до теперішньої вартості за виключенням нульового етапу (початкове вкладення).

Оцінка ефективності інвестицій базується на врахуванні фактора часу. Вважається, що сьогоднішні гроші мають більшу вартість, ніж завтрашні, тому що вони можуть бути негайно інвестовані та почати приносити дохід.

Для врахування фактора часу застосовують методи нарощення (компаундування) та дисконтування.

Компаундування – збільшення початкової суми шляхом нарахування відсотків за певний період, тобто визначення майбутньої вартості грошей.

Дисконтування – процедура визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу.

Дисконтна ставка – відсоткова ставка, що використовується для розрахунку теперішньої вартості майбутніх грошових потоків.

У нарощуванні та дисконтуванні застосовують прості і складні відсотки.

3. Варіація форм ставки дисконтування залежно від мети оцінки. Форми дисконтної ставки: середня депозитна ставка банку; середня кредитна ставка; норма рентабельності поточної господарської діяльності; норма доходу альтернативних інвестицій та ін.

4. Вибір диференційованої дисконтної ставки у процесі дисконтування грошового потоку для різноманітних інвестиційних проєктів.

Рівень дисконтної ставки може змінюватися залежно від: рівня інфляції; ступеня ліквідності інвестицій; рівня ризику, що асоціюється з даним проєктом.

7.3 Методи оцінки та критерії ефективності інвестиційних проєктів

Для здійснення інвестиційних проєктів на підприємстві формується інвестиційний капітал за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Що передбачає обґрунтування доцільності інвестицій.

1. Розрахунок первісних інвестицій за кожним інвестиційним проєктом.

2. Оцінка ефективності проєкту, вибір найбільш вигідного проєкту із можливих варіантів. Тобто другий крок – прогнозування майбутніх доходів.

Для оцінки економічної ефективності проєктів капітальних вкладень найпоширенішими є дві групи методів: традиційні та методи дисконтування.

Традиційні методи – витрати та доходи оцінюються без урахування фактору часу. *Методи дисконтування* – капітальні та експлуатаційні витрати, дохід, прибуток проєкту розраховуються з дисконтуванням грошових потоків.

1. Традиційні методи: період окупності (повернення інвестицій); рентабельність (облікова норма прибутку).

Період окупності інвестицій (PP) – період часу, протягом якого відбувається повернення капітальних вкладень (без дисконтування) у вигляді прибутку, що дорівнює вкладеним у проєкт коштам.

Період окупності інвестиційного проєкту може бути визначений:

– при рівномірному надходженні доходів за весь період окупності інвестицій – як співвідношення повної суми витрат на реалізацію інвестиційного проєкту до середньорічного чистого прибутку (або середньорічних чистих грошових надходжень) за період експлуатації проєкту;

– при нерівномірному розподілі доходів протягом періоду окупності інвестицій – щорічні грошові потоки необхідно складати доти, доки сума не зрівняється із сумою початкових вкладень.

Критерій доцільності реалізації інвестиційного проєкту визначається тим, що тривалість періоду окупності інвестиційного проєкту виявляється меншою, порівняно з економічно виправданим періодом окупності.

Переваги: простота розрахунків та використання на практиці; орієнтує на варіанти інвестування, безпосередньо пов’язані з рівнем доходу. Недоліки: не враховує часову оцінку вкладень; не враховує чисті грошові потоки, які формуються після періоду окупності інвестиційних витрат; суб’єктивність визначення виправданого періоду окупності інвестиційного проєкту.

Другим методом оцінки інвестицій без дисконтування грошових потоків є показник облікової норми прибутку (ARR), відомий під назвою «прибуток на капітал», або критерій рентабельності капіталовкладень.

Облікова норма прибутку (ARR) – це середній обліковий прибуток, який буде одержано від інвестицій, у процентному відношенні до середньої суми інвестицій протягом життєвого циклу проєкту.

Визначають: середній обліковий прибуток – діленням сумарного чистого прибутку від проєкту на кількість років; середню суму інвестицій – як середньоарифметичну суми початкових інвестицій та ліквідаційної вартості.

Цей прибуток виникає як відносна економія витрат. Відповідно до даного критерію більш вигідними вважаються ті інвестиції, у яких рентабельність не є

нижчою від наперед визначеного мінімального рівня. З двох проєктів обирають проєкт із найвищою рентабельністю.

***2. Методи дисконтування**:* чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості, дисконтований період окупності.

Чиста приведена вартість (NPV) – це різниця між теперішньою вартістю майбутніх чистих грошових надходжень та сумою інвестиційних витрат за проєктом (чисті інвестиції).

Показник чистої приведеної вартості дає змогу порівняти між собою теперішню вартість майбутніх доходів від реалізації інвестиційного проєкту з інвестиційними витратами, які необхідно здійснити в поточному періоді.

Критерієм економічної доцільності інвестицій є позитивне значення NPV.

Переваги: урахування фактора часу вартості грошових надходжень; забезпечення збільшення ринкової вартості підприємства; прогнозна оцінка економічного потенціалу підприємства характеризує прогнозну величину приросту капіталу. Недоліки: абсолютні показники не дають можливості оцінити ступінь ризику, має місце невизначеність розрахунків майбутніх грошових потоків; ставка дисконту, як правило, обирається сталою для всього інвестиційного циклу, хоча може залежати від економічних умов.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) – дисконтна ставка, при якій майбутня вартість грошових надходжень від проєкту приводиться до теперішньої вартості капіталовкладень, тобто $NPV = 0$.

Внутрішня норма рентабельності інвестиційного проєкту не повинна бути меншою від певного мінімуму, який підприємство для себе обирає. Внутрішню норму рентабельності можна представити як ставку дисконту, яку може заплатити інвестор, не втративши при цьому грошей.

Переваги: відносне значення показника просте для розуміння, відображає граничні значення процентної ставки та періоду окупності; не залежить від норми дисконту; спрямованість на збільшення доходів інвесторів. Недоліки: помилкове ранжування взаємовиключних проєктів із різним обсягом капітальних вкладень; неадитивний метод; не має впевненості, що ставка дисконту є незмінною протягом терміну реалізації проєкту; вказує лише на максимальний рівень витрат; проблематичність застосування для оцінки проєктів у випадку вкладення коштів за роками, а не одноразово.

Індекс прибутковості *(PI)* – характеризує дисконтований дохід від інвестиційного проєкту на одиницю інвестиційних витрат.

Визначається як співвідношення між чистою приведеною вартістю за інвестиційним проєктом і сумою інвестиційних витрат. Якщо інвестиції здійснюються в декілька прийомів, розподілених у часі, треба привести інвестиційні витрати до теперішньої вартості.

Критерій для економічно вигідних проєктів – значення індексу прибутковості повинно дорівнювати або перевищувати нуль.

Переваги: дозволяє здійснювати порівняльну оцінку проєктів; відносний показник, що обумовлює його зручність застосування; дозволяє зробити висновок про резерв безпеки підприємства. Недоліки: неадитивний, залежить від дисконту; при порівняльній оцінці взаємовиключних проєктів із різним

обсягом інвестиційних витрат вступає в протиріччя з NPV.

Дисконтований період окупності (DPP) – визначає період часу, необхідний на повне відшкодування дисконтованої вартості інвестицій за рахунок теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень.

Критерієм економічної доцільності проєкту є дисконтований період окупності, менший від загального терміну життя проєкту. Різниця між довжиною життєвого циклу інвестицій і строком приведеної окупності є періодом часу, коли проєкт приносить економічну вигоду.

Переваги: дозволяє визначити економічно доцільний термін реалізації проєкту; можливість проводити оцінку (хоча й наближену) ліквідності та ризикованості інвестиційного проєкту. Недоліки: враховує лише початкові грошові потоки протягом періоду окупності.

Ануїтет – це послідовність однакових грошових потоків, що постійно повторюються (бувають елементарними, простими, довільної величини).

Розрахунок ануїтету доцільно проводити при порівнянні проєктів із нерівномірними грошовими потоками, оскільки це дозволяє привести всі грошові потоки до масштабу одного року. Ануїтет застосовують і в контролінгу лізингових операцій при розрахунку розміру оптимальних лізингових платежів.

Основна перевага – можливість порівняння проєктів різної тривалості, тоді як для методу приведеної вартості це неможливо. Недоліки ті самі, що і для NPV.

Загалом методи дисконтування більш інформативні, ніж традиційні, але їх основна проблема полягає в обґрунтуванні вибору ставки дисконтування та потреби використання модифікованих показників в умовах невизначеності.

7.4 Реалізація контролінгу інвестиційних проєктів

Реалізація інвестиційного контролінгу передбачає координацію всіх аспектів інвестиційної діяльності, щоб мати можливість своєчасно виявити слабкі місця та вжити заходів для уникнення кризи, яка загрожує успішній реалізації інвестиційної стратегії підприємства. Для цього необхідна раціональна організація системи контролінгу інвестиційних проєктів.

1. Вибір інвестиційного проєкту відповідно до цілей і стратегії підприємства передбачає визначення мети проєкту, виявлення характеру, ступеня впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на досягнення цілей.

2. Вибір системи критеріїв аналізу досягнення цілей. Систематизація параметрів впливу на вибрані критерії та важелі впливу на рівень їх досягнення.

3. Розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центру відповідальності з урахуванням можливостей у рамках повноважень керівників центрів відповідальності.

4. Організаційне проєктування контролінгу інвестиційних проєктів. Для цього складається бізнес-план проєкту, найважливішим розділом якого є фінансовий план. Розробка фінансового плану (бюджету в контексті реалізації інвестиційного проєкту) спрямована на вирішення двох основних завдань: визначення обсягу та структури витрат із реалізації інвестиційного проєкту в

розрізі окремих етапів календарного плану; забезпечення необхідного для покриття цих витрат потоку інвестиційних ресурсів у рамках загального обсягу коштів, призначених для фінансування реалізації інвестиційного проєкту.

5. Розробка і впровадження системи звітності й документообігу відповідно до плану реалізації інвестиційного проєкту, в якому передбачено:

– загальна стратегія фінансування інвестиційного проєкту;

– попередній графік інвестиційного потоку, складений на етапі розробки бізнес-плану проєкту;

– календарний план реалізації інвестиційного проєкту;

– кошториси витрат на виконання окремих видів робіт і придбання сировини, матеріалів, механізмів і устаткування, розроблені у розрізі окремих функціональних блоків календарного плану.

Основні складові інвестиційного контролінгу: стратегічне й оперативне планування і координація інвестиційної діяльності на підприємстві; реалізація інвестицій (проєкт-контролінг); контроль за реалізацією інвестицій на основі фінансового плану інвестиційного проєкту. Відтак контролінг інвестиційних проєктів передбачає реалізацію функції «управління за відхиленнями».

Контрольні запитання

1. У чому полягає відмінність понять «інвестиції», «інвестиційна діяльність», «інвестиційний проєкт»?
2. Назвіть основні ознаки та цілі інвестиційних проєктів.
3. Яке призначення контролінгу інвестиційних проєктів?
4. Назвіть завдання та функції контролінгу інвестиційних проєктів.
5. Охарактеризуйте особливості контролінгу інвестиційних проєктів.
6. Які принципи є основою оцінки ефективності інвестиційних проєктів?
7. Назвіть традиційні методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Розкрийте їх сутність, переваги та недоліки.
8. Назвіть та охарактеризуйте методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів із дисконтуванням грошових потоків.
9. Які переваги та недоліки методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням фактора часу?
10. Що являє собою період окупності та які способи його розрахунку?

Завдання для самостійного виконання

Ситуаційні задачі

Задача 1. Стратегія підприємства спрямована на прийняття інвестиційного проєкту. Необхідно оцінити ефективність проєктів.

Проєкт № 1 передбачає початкові інвестиції в сумі 130 тис. грн, очікується отримання таких грошових потоків: 1 рік – 34 тис. грн, 2 рік – 65 тис. грн, 3 рік – 80 тис. грн, 4 рік – 48 тис. грн. Проєкт № 2 передбачає початкові інвестиції в сумі 175 тис. грн, протягом 6 років очікується

надходження сталих річних грошових потоків у розмірі 52 тис. грн. Виходячи із ступеня ризику, для розрахунку грошового потоку від реалізації першого проєкту застосовується дисконтна ставка 10%; другого – 12%.

Необхідно визначити найбільш ефективний проєкт на основі показника чистої теперішньої вартості та індексу прибутковості. Зробити висновок.

✍ **Задача 2.** Підприємство «Арго», інвестиційний портфель якого обмежений 100 тис. грн, розглядає можливість реалізації одного з трьох запропонованих інвестиційних проєктів. Структуру очікуваних грошових потоків за всіма проєктами подано в таблиці.

Період	Проєкт № 1	Проєкт № 2	Проєкт № 3
0	-50	-100	-50
1	40	55	75
2	120	75	65
3	30	125	30

Необхідно обґрунтувати, який із проєктів інвестування доцільно прийняти підприємству за умов дисконтної ставки 10%.

✍ **Задача 3.** Підприємство «Прометей» розглядає можливість інвестувати кошти в два проєкти терміном на три роки. Контролери надали необхідну інформації щодо обох інвестиційних проєктів.

	Проєкт «А»	Проєкт «Б»
Сума початкових інвестицій, тис. грн	180,0	350,0
Чистий грошовий потік за 1-й рік	50,0	100,0
Чистий грошовий потік за 2-й рік	100,0	150,0
Чистий грошовий потік за 3-й рік	100,0	200,0

Вартість капіталу для підприємства оцінена на рівні 11% річних.

Необхідно визначити для проєкту «А» і «Б»: чисту приведену вартість; індекс прибутковості; внутрішню ставку доходності.

Приклад виконання завдання

За інвестиційним проєктом вартістю 12 млн грн передбачаються: грошові надходження у першому році – 4 млн грн, у другому році – 8 млнгрн., у третьому році – 6 млн грн.

Необхідно визначити за критерієм індексу прибутковості, чи вигідно реалізовувати цей проєкт, якщо ставка дисконту підприємства становить 10,5%.

Розв’язання

1. Визначимо теперішню вартість чистих грошових надходжень:

$$\frac{4}{(1+0{,}105)^1}+\frac{8}{(1+0{,}105)^2}+\frac{6}{(1+0{,}105)^3}=12{,}11 \text{ млн грн}$$

2. Визначимо індекс прибутковості за проєктом:

$$\frac{12{,}11}{12}=1{,}009 \text{ млн грн}$$

Індекс прибутковості (PI) > 1. Отже, проєкт реалізувати вигідно.

ТЕМА 8 КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета вивчення теми: ознайомлення із сутністю і функціональним наповненням управлінських рішень та їх класифікацією; визначення особливостей різних підходів до прийняття управлінських рішень і завдань контролінгу в рамках кожного підходу; засвоєння базових вимог до критеріїв прийняття рішень з урахуванням факторів впливу; з'ясування особливостей диференціального аналізу релевантної інформації для прийняття рішень.

План

8.1 Класифікація управлінських рішень.
8.2 Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень.
8.3 Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
8.4 Критерії прийняття рішень на основі диференціального аналізу.

Основні поняття теми: управлінське рішення, процес прийняття рішень, релевантні витрати і доходи, диференціальні витрати, дійсні витрати, альтернативні витрати, диференціальний аналіз, цільова ціна.

8.1 Класифікація управлінських рішень

Першочерговим завданням контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між усіма основними функціями управління, що дасть можливість одержання релевантної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням підприємства як системи.

Управлінські рішення необхідно розглядати у трьох аспектах:

– вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язана з підготовкою, вибором та прийняттям певних варіантів дій;
– варіант впливу керуючої системи на керовану;
– організаційно-практична діяльність керівника в керованій системі.

Зміст управлінського рішення розкривається у функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю підприємства.

Виділяють три основні *функції* управлінських рішень.

Керуюча функція – будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління та відповідно до стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний термін.

Координуюча функція – управлінське рішення визначає місце кожного структурного підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань; узгоджує і взаємопов'язує їх дії та необхідні ресурси у часі та просторі, забезпечує чітку координацію дій усього трудового колективу.

Мобілізуюча функція – полягає у найбільш повній активізації окремих виконавців, трудового колективу для досягнення поставлених цілей.

Управлінське рішення – це фіксована управлінська дія, яка спрямовує трудовий колектив у напрямку досягнення цілей підприємства.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати наявність усіх розглянутих функцій у процесі розробки й вибору альтернативних варіантів, спрямованих на досягнення певних цілей.

Особливі вимоги до контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень пов'язані з їх класифікацією за певними ознаками.

1. За рівнем стандартизації. *Запрограмовані* рішення – приймаються у заздалегідь запланованих, стандартних ситуаціях, можливість виникнення яких передбачається і вирішується відповідно до розроблених правил, процедур, традицій, звичок. Система контролінгу орієнтується на стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації та критерії для прийняття запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур відповідно до алгоритму стандартного збору інформації. *Незапрограмовані* рішення – приймаються в нестандартних, мало структурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичних завдань. Для них не існує готового алгоритму, тому робота системи контролінгу носить дослідницький, творчий характер і відповідно вихідна інформація та критерії для прийняття таких рішень орієнтовані на специфіку конкретного завдання.

2. За способом прийняття та складністю проблеми. *Індивідуальні* рішення – приймається однією особою, що передбачає повне покладання відповідальності за наслідки їх реалізації на цю особу. Використовуються для вирішення простих, шаблонних питань процедурного характеру і не потребують великої кількості вхідної інформації. *Колективні* рішення – приймаються групою осіб для вирішення складних питань; вимагають значних витрат часу на їх прийняття, проте дозволяють зібрати достатній обсяг інформації для реалізації проблеми. *Консультативні* рішення – приймаються з урахуванням думки багатьох осіб, що мають відношення до проблеми; забезпечують знаходження компромісу між усіма наявними думками для прийняття обґрунтованого рішення.

3. За умовами прийняття та ймовірністю результатів. *Рішення в умовах визначеності* – керівник точно знає всі можливі варіанти дій і передбачає результати, які отримає після реалізації кожного можливого альтернативного варіанта. *Рішення в умовах ризику* – керівник точно знає всі можливі варіанти дій та знає ймовірність отримання як позитивного, так і негативного результату. Контролінг повинен оцінювати не тільки ефект від кожного варіанта дій, але і ймовірність отримання цього ефекту, тому в умовах ризику контролінг повинен користуватися апаратом теорії ймовірності та математичної статистики. *Рішення в умовах невизначеності* – керівник не має точної інформації про варіанти дій і не може оцінити ймовірність отримання можливих результатів. Завдання ускладнюються у зв'язку з тим, що в умовах невизначеності необхідно робити поправки на неповноту вихідної інформації.

Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує в розробці рішень, виборі кращого варіанта та реалізації прийнятого рішення.

8.2 Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень

Існують різні підходи до процесу прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень – циклічна послідовність дій суб'єкта управління, яка спрямована на вирішення проблем підприємства і передбачає аналіз ситуації, розробку альтернатив, вибір із найкращої та її реалізацію.

Складність розробки управлінських рішень, а отже, і завдання контролінгу як сервісної підтримки процесу прийняття управлінських рішень залежить від підходу, який використовується підприємством.

Існуючі підходи до вивчення процесу прийняття управлінських рішень можна умовно класифікувати на групи: класичний підхід, принцип обмеженої раціональності, принцип ефективного управління, соціологічний і психологічний підходи, інкременталіcтичний підхід.

Класичний (раціональний) підхід. Згідно з класичним підходом прийняття рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення визначеної мети. Визначена система критеріїв робить вибір між альтернативами однозначним. Усі доступні альтернативи та їх ймовірність виникнення визначені, тобто має місце ситуація визначеності. Складність процедури ухвалення рішення не принципова, головним є досягнення правильного результату, приймається найбільш ефективне рішення.

Етапи процесу прийняття рішень із позиції класичного підходу: виявлення проблеми; визначення цілей і вибір критеріїв (обмежень); встановлення ваги критеріїв; розробка можливих варіантів рішень (альтернатив); оцінка альтернатив за обраним критерієм; вибір найкращої альтернативи.

Роль контролінгу при раціональному підході полягає в представленні максимально повної та точної інформації в обсязі, достатньому для розрахунку показників і знаходження найефективнішого рішення.

Принцип обмеженої раціональності за Г. Саймоном. У цій концепції була зроблена спроба заміни принципу «раціональності» на принцип «задовільності». Інформація про природу проблеми й можливі варіанти її вирішення є недостатньо зрозумілою. Отримати більш точну та повну інформацію неможливо (наприклад, через відсутність коштів або часу). Значна частина відомої інформації не релевантна, тому виникає необхідність використання спрощених моделей. Відома інформація сприймається видозмінено, можливість правильного вибору оптимального варіанта дій обмежена. Менеджер намагається отримати не максимальний, а задовільний результат. Йому можуть бути відомі не всі альтернативи – достатньо, щоб йому був відомий хоча б один прийнятний варіант.

Етапи процесу прийняття рішень згідно з принципом обмеженої (граничної) раціональності: виявлення проблем; визначення цілей і формування набору критеріїв, що характеризують мінімально прийнятний варіант; пошук альтернатив; вибір варіанта, що забезпечує прийнятний результат.

Згідно з цим підходом основне завдання контролінгу – раціоналізація управлінського процесу. Головна відмінність підходу граничної раціональності

від класичного полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, котрі характеризують допустимі варіанти.

Принцип ефективного управління за Пітерсом і Уотерменом. Цей підхід ґрунтується на тому, що надлишкова раціональність стримує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховує інші важливі неекономічні цілі підприємства, тому керівник мусить виявляти гнучкість, експериментувати, використовувати слабоформалізовані системи.

Згідно з цим підходом контролінг використовує здебільшого моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, тому підвищується роль моніторингу, попереднього контролю, акцент робиться на координацію та інтеграцію, тоді як завдання оптимізації відходить на другий план.

Соціологічний і психологічний підходи. Цей підхід базується на впливі свідомості людини та суспільних відносин на процес прийняття рішень.

Соціологи вивчають прийняття рішень як процес групової взаємодії. У рамках даного підходу існує три основних теорії: політичної взаємодії – в основі соціальне партнерство; колективного навчання – в основі безперервне навчання; корпоративної культури – ефект синергії в діях колективу.

Основне завдання контролінгу в рамках цього підходу полягає в інтеграції руху підприємства відповідно до поставлених цілей.

Наука психологія визначає прийняття рішень як процес, що відбувається в індивідуальній свідомості керівника, а рішення – як концепції, що формуються в індивідуальній свідомості. У рамках цього підходу стадії процесу прийняття рішень: сприйняття; формування концепції; рефреймінг.

Психологічний аспект прийняття рішень важливий для розробки структури контролінгової звітності, правильного вибору релевантної інформації для прийняття управлінських рішень та методів аналізу цієї інформації.

*Інкременталіcтичний підхід (*теорія конфігурації) – синтез розглянутих підходів, запропонований у роботах Мінцберга, Квіна та інших. Відповідно до цього «синтетичного» підходу ухвалення рішень – це не одномоментна дія, а тривалий процес, здійснюваний крок за кроком, у ході якого керівник радиться зі співробітниками, іноді навмисно затягуючи стадію обговорення, щоб домогтися підтримки й зібрати потрібну інформацію. Планування дій і самі дії можуть відбуватися паралельно. Після накопичення достатнього обсягу вихідної інформації прийняття рішення відбувається стрибкоподібно, як перехід з одного якісного стану в інший. Цей підхід підвищує гнучкість підприємства: реакція починається вже у момент надходження перших «слабких сигналів», але носить загальний характер, щоб пізніше помилки можна було легко виправити.

У рамках інкременталіcтичного підходу на різних стадіях прийняття управлінських рішень контролінг накопичує початкову інформацію, аналізує її, розробляє критерії ухвалення рішень з урахуванням специфіки обставин, інформує працівників підприємства про підготовлюване рішення і координує діяльність різних підрозділів щодо реалізації цього управлінського рішення.

Теорія конфігурації є синтезом усіх описаних вище підходів, інтегруючи їх в єдине ціле, пропонуючи логіку вибору тієї теорії, яка здатна адекватно

описати прийняття рішення в конкретній ситуації та є основою при розробці критеріїв прийняття рішення в системі контролінгу.

8.3 Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень

Критерії прийняття управлінських рішень формуються залежно від обраного підходу та конкретної ситуації та визначаються сукупністю чинників, які умовно можна розподілити на три групи: зовнішнє середовище підприємства; внутрішнє середовище підприємства і персональні особливості керівника; специфіка вирішуваного завдання та інформаційні обмеження.

Критерій – показник, ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об’єкта, процесу, вимірник такої оцінки.

Усі критерії прийняття рішень можна розглядати між підходами, відповідно до яких, з одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, формули та показники, а з іншого боку – абсолютна ірраціональність, акцент на соціальні чи психологічні категорії.

Вибір критеріїв прийняття рішень в умовах *абсолютно раціонального підходу* залежить від визначальних факторів: зовнішнього середовища – науково-технічні чинники, економічні чинники, природні чинники, юридичні чинники; внутрішнього середовища – витрати, вигоди, терміни. Критерії прийняття управлінських рішень переважно кількісні (максимізація суми прибутку, акціонерної вартості підприємства та ін.).

Вибір критеріїв прийняття рішень в умовах *ірраціонального підходу* залежить від визначальних факторів: зовнішнього середовища – чинники культурного оточення, демографічні чинники, політичні чинники; внутрішнього середовища – корпоративна культура (норми, цінності), організаційна структура та ієрархія і повноваження на підприємстві, персональні особливості. Критерії прийняття управлінських рішень переважно якісні (завоювання престижу підприємства, баланс інтересів груп підприємства, задоволення амбіцій керівника та ін.).

При розробці критеріїв прийняття управлінських рішень у системі контролінгу при будь-якій конфігурації визначальних факторів необхідно орієнтуватися на основні ***вимоги*****:** повна оцінка всіх економічних наслідків (релевантних результатів) управлінського рішення в короткостроковому і в довгостроковому періодах; цілеспрямованість, узгодженість із системою цілей підприємства; пристосованість до аналізу в умовах ризику та невизначеності; об’єктивність і доступність вихідних даних; універсальність, комплексність; гнучкість, тобто здатність ураховувати зміни, що відбуваються; врахування специфіки вирішуваного завдання; відповідність персональним особливостям керівника і рівню корпоративної культури підприємства; зрозумілість і зручність у використанні; вимірність і об’єктивність; орієнтація на перспективу, можливість «раннього попередження».

Управлінське рішення покликане впливати на об’єкт управління й обов’язково передбачає досягнення певних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Якісні критерії визначають індивідуальну специфіку

конкретної ситуації, а кількісні є більш універсальною характеристикою. Необхідно враховувати вимогу своєчасності рішень, тобто вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів, що передбачає дотримання строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання управлінських рішень.

8.4 Критерії прийняття рішень на основі диференціального аналізу

Прийняття управлінських рішення передбачає вибір із кількох можливих альтернатив того варіанта, який найкращим чином уможливлює досягнення необхідних результатів. Тому визначення критеріїв прийняття рішень, які стосуються поточної діяльності, базується на концепції диференціального аналізу релевантної інформації щодо доходів і витрат як факторів безпосереднього впливу на прибуток підприємства.

Релевантними є витрати і доходи, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття управлінського рішення. Але розв'язання будь-якої проблеми стосується лише майбутніх диференціальних витрат і доходів.

Витрати й доходи, що становлять різницю між альтернативними рішеннями, називають **диференціальними** витратами та доходами відповідно.

Дійсні (реальні) витрати – це витрати, які зумовлюють зменшення активів або збільшення зобов'язань і вимагають сплати грошей або витрачання інших активів. Вони відображаються в системі обліку в міру їх здійснення.

Альтернативні витрати – це сума втраченої вигоди, коли вибір одного варіанта рішення зумовлює відмову від альтернативного рішення, яке також забезпечувало одержання певної вигоди.

Вибір економічно доцільного рішення серед кількох можливих варіантів здійснюють на основі диференціального аналізу релевантної інформації.

Диференціальний аналіз передбачає визначення й зіставлення диференціальних витрат і доходів для прийняття управлінських рішень.

Такий аналіз дає змогу зосередитися суто на релевантних даних, оскільки лише диференціальні витрати й доходи є релевантними.

Диференціальний аналізу релевантної інформації для розв'язання найпоширеніших типових завдань альтернативного вибору:

- рішення стосовно спеціального замовлення;
- рішення стосовно розширення чи скорочення сегмента діяльності;
- рішення стосовно виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні;
- рішення стосовно оптимального використання обмежених ресурсів;
- рішення стосовно ціноутворення.

Рішення про спеціальні замовлення – рішення стосовно отриманої пропозиція на разовий продаж продукції (послуги) за ціною, нижчою за звичайну, або навіть нижчою за собівартість.

Аналіз для прийняття такого рішення передбачає: маржинальний підхід; диференціальний аналіз релевантних витрат і доходів; урахування

альтернативних витрат за відсутності вільної потужності; урахування можливих довгострокових наслідків прийняття спеціального замовлення.

Критерій доцільності прийняття пропозиції – якщо диференціальний дохід перевищує диференціальні витрати і немає загрози деформації ринку.

Розширення чи скорочення сегмента – рішення приймається на основі аналізу прибутковості (базується на калькулюванні змінних витрат, визначенні прямих і загальних постійних витрат, зіставленні маржинального доходу).

Критерій доцільності закриття збиткового сегмента – якщо втрата маржинального доходу внаслідок цього буде меншою за економію постійних витрат, а при альтернативному використанні звільненої площі – економію витрат збільшують на суму релевантних доходів від такого використання і одержану суму порівнюють із витратою маржинального доходу.

Виробляти чи купувати – це альтернатива відносно того, що вигідніше: самим виробляти окремі компоненти продукції (виконувати роботи) чи купувати їх у зовнішніх постачальників (підрядників).

Аналіз для прийняття такого рішення передбачає: визначення релевантної виробничої собівартості компонента; диференційний аналіз витрат на виробництво і купівлю; урахування якісних факторів та нефінансової інформації про можливі наслідки такого рішення на перспективу.

Критерій доцільності купувати комплектуючі – якщо ціна дорівнює або нижча за суму змінних витрат на одиницю продукції. Остаточне рішення з цього питання треба приймати з урахуванням таких якісних та нефінансових факторів, як: надійність постачальників, стабільність ціни постачальника, наявність потужностей, завантаженість персоналу, технологічні зміни тощо.

Оптимальне використання обмежених ресурсів – це рішення, спрямоване на розробку виробничої програми, яка забезпечить максимізацію прибутку за умови наявних обмежень («вузьких місць»).

Критерій – маржинальний дохід на одиницю обмежувального чинника.

Формування оптимальної виробничої програми здійснюється поетапно: визначається маржинальний дохід на одиницю обмежувального чинника; проводиться ранжування за рівнем доходності, визначеним на першому етапі; визначається оптимальна програма з урахуванням обмежувального чинника.

Рішення щодо ціноутворення – рішення щодо встановлення оптимальної ціни продажу при існуючій величині витрат, комбінації та обсягу продажу для досягнення задовільного рівня рентабельності.

Критерій визначення оптимальної ціни реалізації – порівняння кривих попиту та ціни й визначення показника маржинального доходу.

У разі встановлення ціни за *принципом «витрати плюс»* ціна продажу встановлюється на основі витрат підприємства, збільшених на певну величину націнки, яка відповідає запланованій нормі прибутковості, при цьому обсяг продажу до уваги не береться.

При *цільовому ціноутворенні* встановлення ціни продажу має забезпечити отримання запланованої величини прибутку при певному обсязі реалізації.

Цільова ціна – це очікувана ціна продукту (послуги), яку готові сплатити за нього потенційні покупці.

При прийнятті поточних рішень доцільно враховувати базові критерії: якщо альтернативний вибір впливає на величину витрат, але доходи при цьому залишаються незмінними, то найкращим з альтернативних варіантів є той, що зумовлює найменші диференційні витрати; якщо альтернативний вибір впливає одночасно на величину витрат і на величину доходів, то найкращим вважається той альтернативний варіант, який забезпечує більший диференційний прибуток; для обґрунтування вибору тієї чи іншої альтернативи необхідно порівнювати загальні величини доходів і витрат, оскільки значення окремих показників на одиницю продукції може залежати від обсягу діяльності.

Контрольні запитання

1. Розкрийте сутність та основні функції управлінських рішень.
2. За якими групувальними ознаками класифікують управлінські рішення в системі контролінгу?
3. Охарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.
4. Які чинники впливають на прийняття управлінських рішень?
5. Окресліть завдання контролінгу відповідно до різних підходів прийняття управлінських рішень.
6. Які вимоги висуваються до критеріїв прийняття управлінських рішень?
7. Наведіть приклади типових завдань альтернативного вибору.
8. Які критерії враховують при прийнятті рішення стосовно розширення або скорочення діяльності?
9. За яким критерієм формується оптимальна виробнича програма при існуванні певного обмежувального чинника?
10. Назвіть критерії прийняття рішень при ціноутворенні.

Завдання для самостійного виконання

Ситуаційні задачі

✍ **Задача 1.** Підприємство «Юніор» виготовляє спортивні рюкзаки та реалізує їх за ціною 200 грн за одиницю. Витрати виробництва з розрахунку на один рюкзак складають: прямі матеріальні витрати 40 грн; прямі витрати на оплату праці 60 грн; змінні виробничі накладні витрати 20 грн; постійні виробничі накладні витрати 50 грн; змінні витрати на збут 10 грн; постійні витрати на збут 5 грн. Фактичний обсяг виробництва і реалізації продукції за місяць 10 000 од., при виробничій потужності підприємства 15 000 од. Підприємство отримало пропозицію на виробництво і реалізацію додаткової партії рюкзаків в обсязі 2 000 од. за ціною реалізації 170 грн.

Необхідно провести розрахунки та обґрунтувати доцільність або недоцільність прийняття такого замовлення за критерієм зростання прибутку.

✍ **Задача 2.** Підприємство «Механізм» виготовляє та реалізує лічильники холодної води, гарячої води та газу, використовуючи всі наявні виробничі потужності. Протягом року попит на всі види продукції перевищував його

пропозицію з боку виробника. У зв'язку з ремонтом спеціалізованого обладнання виробничі потужності на наступний рік обмежені 225 000 маш./год. Фахівці підприємства підготували відповідну інформацію.

Показники	Лічильники		
	холодної води	гарячої води	газу
Ціна од., грн	800	900	1 050
Змінні витрати на од., грн	650	780	950
Час роботи обладнання на виробництво одиниці виробу, год	30	40	25
Попит на лічильники, од.	3 000	6 000	5 000

Необхідно визначити оптимальну виробничу програму.

✍ **Задача 3.** Підприємство роздрібної торгівлі «Чобіток» реалізує взуття та має три підрозділи (секції), розміщені в одному приміщенні.

Показники	Секції взуття			Усього
	чоловічого	жіночого	дитячого	
Обсяг продажів	2000	1600	200	3800
Собівартість реалізованих товарів	1600	1120	120	2840
Постійні витрати: - на утримання секцій	300	200	30	530
- на утримання магазину	120	200	40	360
Операційний прибуток	(20)	80	10	70

Керівництво підприємства вважає, що закриття збиткової секції чоловічого взуття сприятиме збільшенню операційного прибутку.

Необхідно визначити доцільність закриття збиткової секції: без інших змін діяльності; при використанні її площі на розширення секції жіночого взуття, яка забезпечить збільшення продажів на 1 000 тис. грн, але додатково збільшить постійні витрати на утримання секції на суму 140 тис. грн.

Приклад виконання завдання

На основі результатів маркетингових досліджень з'ясовано, що споживчий попит на продукцію підприємства «Надія» залежить від ціни:

Ціна одиниці продукції, грн	550	500	450	400	350	300
Попит на продукцію, од.	200	360	400	520	580	610

Змінні витрати на одиницю продукції – 100 грн, сума постійних витрат підприємства – 124 000 грн.

Необхідно визначити оптимальну ціну реалізації, що дозволить підприємству «Надія» одержати максимальну суму прибутку.

Розв'язання

Для визначення оптимальної ціни потрібно розрахувати маржинальний дохід при різних рівнях ціни реалізації та відповідних їм обсягах реалізації:

Ціна одиниці продукції, грн	550	500	450	400	350	300
Попит на продукцію, од.	200	360	400	520	580	610
Маржинальний дохід на од., грн	450	400	350	300	250	200
Усього маржинальний дохід, тис. грн	90	144	140	156	145	122

Висновок. Отже, найбільшу суму маржинального доходу підприємство одержить при ціні реалізації 400 грн за одиницю. Сума прибутку при цьому буде найвищою і дорівнюватиме 156,0 – 124, 0 = 32, 0 тис. грн.

Тести для контролю знань

1. Яке з наведених визначень контролінгу є правильним?
а) управлінська технологія, яка забезпечує синтез планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю;
б) засіб інструментальної та методичної підтримки визначення і досягнення цільових параметрів діяльності;
в) нове явище в теорії та практиці менеджменту, що забезпечує інтегроване управління підприємством, інструмент оцінки альтернатив і підтримки прийняття управлінських рішень;
г) усі наведені визначення розкривають сутність контролінгу.

2. Коли вперше була введена послуга контролера?
а) у XV столітті у Великобританії;
б) у 1931 році d Німеччині;
в) у 1982 році у США;
г) усі відповіді правильні.

3. Прийнято розрізняти такі моделі контролінгу:
а) німецьку та європейську;
б) американську та німецьку;
в) «управлінський облік» та «бюджетування»;
г) «управлінський облік» та «планування і контроль».

4. Якій концепції контролінгу відповідає таке тлумачення його суті – управління витратами та ефективністю на основі маржинального прибутку?
а) орієнтація на облікову систему, управлінський облік;
б) орієнтація на управлінську інформаційну систему;
в) орієнтація на систему управління з акцентом на планування і контроль;
г) орієнтація на систему управління з акцентом на координацію.

5. У якій концепції контролінгу головним його призначенням визначається зворотний зв'язок у контурі управління?
а) орієнтація на облікову систему, управлінський облік;
б) орієнтація на управлінську інформаційну систему;
в) орієнтація на систему управління з акцентом на планування і контроль;
г) орієнтація на систему управління з акцентом на координацію.

6. Яку концепцію контролінгу називають «управління управлінням»?
а) орієнтація на облікову систему, управлінський облік;
б) орієнтація на управлінську інформаційну систему;
в) орієнтація на систему управління з акцентом на планування і контроль;
г) орієнтація на систему управління з акцентом на координацію.

7. У межах якої концепції відбулося виокремлення підсистем стратегічного та оперативного контролінгу?
а) орієнтації на облікову систему, управлінський облік;
б) орієнтації на управлінську інформаційну систему;
в) орієнтації на систему управління з акцентом на планування і контроль;
г) орієнтації на систему управління з акцентом на координацію.

8. Яка підсистема контролінгу відповідає за сервісно-економічне забезпечення обґрунтування стратегії розвитку підприємства та її імплементацію?
а) управлінська інформаційна система;
б) стратегічний контролінг;
в) оперативний контролінг;
г) це не входить до компетенції контролінгу.

9. Яка підсистема контролінгу відповідає за планування, облік, аналіз та управлінську звітність щодо тактичних і оперативних цілей підприємства?
а) управлінська інформаційна система;
б) стратегічний контролінг;
в) оперативний контролінг;
г) це не входить до компетенції контролінгу.

10. Який позитив має створення на підприємстві служби контролінгу та впровадження стратегічного управління?
а) персоніфікація відповідальності;
б) полегшення та прискорення процесу управління за рахунок інформаційної прозорості;
в) поліпшення координації окремих підрозділів та виконавців;
г) усі відповіді правильні.

11. Чи можливе ефективне впровадження контролінгу без застосування автоматизованих інформаційних систем?
а) так, можливе;
б) ні, не можливе;
в) відповідь залежить від сфери діяльності підприємства;
г) відповідь залежить від організаційно-правової форми діяльності підприємства.

12. Управлінський облік відрізняється від фінансового обліку:
а) ступенем доступності інформації;
б) тимчасовим аспектом інформації;
в) об’єктами обліку та звітності;
г) усіма вказаними вище характеристиками.

13. При перетині межі релевантності загальна сума постійних витрат:
а) збільшується;

б) зменшується;
в) не змінюється;
г) змінюється залежно від виду діяльності.

14. При збільшенні обсягу діяльності змінні витрати з розрахунку на одиницю продукції:
а) збільшуються;
б) зменшуються;
в) не змінюються;
г) змінюються залежно від виду діяльності.

15. На які групи поділяють калькуляційні системи за ступенем поглинання постійних витрат?
а) позамовне та попроцесне калькулювання;
б) фактичне та змішане калькулювання;
в) калькулювання повних і змінних витрат;
г) усі відповіді правильні.

16. На які групи поділяють калькуляційні системи за об'єктом калькулювання?
а) позамовне та попроцесне калькулювання;
б) фактичне та змішане калькулювання;
в) калькулювання повних і змінних витрат;
г) усі відповіді правильні.

17. Зведений бюджет – це:
а) сукупність бюджетів витрат і доходів, що забезпечують складання бюджетного звіту про фінансові результати діяльності;
б) сукупність бюджетів, що відображають запланований рух коштів та очікуваний фінансовий стан підприємства;
в) сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції підрозділів підприємства;
г) процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

18. Операційні бюджети – це:
а) сукупність бюджетів витрат і доходів, що забезпечують складання бюджетного звіту про фінансові результати діяльності;
б) сукупність бюджетів, що відображають запланований рух коштів та очікуваний фінансовий стан підприємства;
в) сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції підрозділів підприємства;
г) процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

19. Який показник взаємопов'язує виробничий бюджет і бюджет реалізації?

а) обсяг реалізації;
б) запаси готової продукції;
в) обсяг витрат на збут;
г) усе відповіді правильні.

20. Бюджет, який враховує можливі варіанти зміни обсягу діяльності в межах релевантного діапазону, називають:
а) фіксованим;
б) гнучким;
в) від досягнутого;
г) з аналізом додаткових варіантів.

21. Від якого слова походить термін «контролінг»?
а) від англійського «to control» – контролювати;
б) від французького «controle» – перевіряти;
в) від латинського «contra rotu lus» – координувати;
г) походження терміна тлумачиться по-різному.

22. Яка модель контролінгу ширша за функціями, що покладені на контролера?
а) німецька;
б) європейська;
в) американська;
г) перелічені моделі різняться лише місцем поширення.

23. У межах якої концепції визначається «системотвірна роль» контролінгу?
а) управлінський облік;
б) управлінська інформаційна система;
в) планування і контроль;
г) управління управлінням.

24. Кому повинна підпорядковуватися служба контролінгу на підприємстві?
а) керівникові;
б) фінансовому директору;
в) головному бухгалтеру;
г) усі відповіді правильні.

25. Методом оперативного контролінгу є:
а) PEST – аналіз;
б) CVP – аналіз;
в) SWOT – аналіз;
г) GAP – аналіз.

26. До методів стратегічного контролінгу належить:
а) ABC-аналіз;
б) XYZ-аналіз;

в) SWOT-аналіз;
г) CVP-аналіз.

27. Процес бюджетування підприємства починається зі складання:
а) бюджету капітальних вкладень;
б) бюджету закупок;
в) бюджету виробництва;
г) бюджету продажу.

28. До якого типу належить бюджет руху грошових коштів?
а) стратегічного;
б) операційного;
в) фінансового;
г) інвестиційного.

29. Результат комбінованого впливу зміни витрат, ціни та обсягу реалізації на прибуток відповідно до методики CVP-аналізу можна визначити шляхом:
а) порівняння звітів про прибуток;
б) диференціального аналізу;
в) порівняння маржинального доходу;
г) усі відповіді правильні.

30. Критерієм прийняття рішень щодо обсягу та структури випуску продукції за умови одного «вузького місця» є:
а) маржинальний дохід;
б) маржинальний дохід на одиницю продукції;
в) маржинальний дохід на одиницю обмежувального фактора;
г) втрачена вигода.

31. Аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» у загальному випадку називають:
а) оперативним аналізом витрат;
б) поточним аналізом витрат;
в) стратегічним аналізом витрат;
г) ретроспективним аналізом витрат.

32. Точка беззбитковості в натуральних одиницях визначається співвідношенням:
а) постійних витрат до маржинального доходу;
б) постійних витрат до коефіцієнта маржинального доходу;
в) постійних витрат до маржинального доходу з одиниці продукції;
г) постійних витрат до коефіцієнта маржинального доходу з одиниці продукції.

33. У точці беззбитковості маржинальний дохід дорівнює:
а) нулю;

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

34. Коефіцієнт маржинального доходу – відношення маржинального доходу до:
а) суми постійних витрат;
б) загальної суми змінних витрат;
в) суми операційного прибутку;
г) суми доходу від реалізації продукції.

35. Сума добутку маржинального доходу на одиницю кожного виду продукції та комбінації продажу відповідного виду продукції – це:
а) запас фінансової міцності;
б) коефіцієнт запасу міцності;
в) середньозважений маржинальний дохід;
г) маржинальний дохід на одиницю обмежувального фактора.

36. Коефіцієнт операційного левериджу (важеля) характеризується співвідношенням:
а) запасу фінансової міцності та виручки;
б) постійних і змінних витрат;
в) маржинального доходу та прибутку;
г) постійних витрат і маржинального доходу на одиницю продукції.

37. Беззбитковий обсяг в умовах комбінації продажів розраховується співвідношенням постійних витрат до:
а) загального маржинального доходу;
б) середньозваженого маржинального доходу;
в) маржинального доходу на одиницю продукції;
г) коефіцієнта маржинального доходу.

38. Дія операційного левериджу (важеля) підсилюється при:
а) зростанні питомої ваги постійних витрат;
б) зростанні питомої ваги змінних витрат;
в) зростанні суми прибутку;
г) збільшенні обсягу реалізації.

39. Що показує фактор (ефект) операційного левериджу?
а) суму прибутку, яку отримає підприємство при заданому обсязі продажу;
б) максимально припустиме зменшення обсягу діяльності підприємства без ризику потрапити в зону збитків;
в) суму прибутку, яку отримає підприємство після проходження порогу рентабельності;
г) на скільки відсотків зросте прибуток при зростанні обсягу реалізації на 1%.

40. Фактор (ефект) операційного левериджу визначається як:
а) добуток суми маржинального доходу до суми прибутку;
б) відношення суми маржинального доходу до суми прибутку;
в) добуток суми прибутку до маржинального доходу;
г) відношення суми маржинального доходу до обсягу реалізації.

41. Для оцінки чутливості прибутку при зміні обсягу реалізації застосовують:
а) коефіцієнт запасу міцності, фактор операційного левериджу;
б) коефіцієнт маржинального доходу, фактор операційного левериджу;
в) порівняльний аналіз звіту про прибуток, порівняння маржинального доходу, диференціальний аналіз;
г) коефіцієнт запасу міцності, маржинальний дохід на одиницю продукції, диференціальний аналіз.

42. Для оцінки чутливості прибутку при комбінованому впливі зміни витрат, ціни та обсягу реалізації застосовують:
а) коефіцієнт запасу міцності, фактор операційного левериджу;
б) коефіцієнт маржинального доходу, фактор операційного левериджу;
в) порівняльний аналіз звіту про прибуток, порівняння маржинального доходу, диференціальний аналіз;
г) коефіцієнт запасу міцності, маржинальний дохід на одиницю продукції, диференціальний аналіз.

43. До специфічних інструментів контролінгу матеріально-технічного забезпечення належить:
а) ABC-аналіз та XYZ-аналіз запасів;
б) визначення оптимального обсягу замовлення за моделлю Уілсона;
в) обґрунтування та розробка норм формування запасів;
г) усі відповіді правильні.

44. Для діагностики стратегічної позиції підприємства на основі аналізу його сильних і слабких сторін та можливостей і загроз використовують:
а) PEST-аналіз;
б) SWOT-аналіз;
в) GAP-аналіз;
г) CVP-аналіз.

45. Матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) використовують для:
а) оцінки стратегічної позиції підприємства за кожним напрямом його діяльності;
б) вибору правильної стратегії діяльності підприємства на ринку;
в) визначення оптимальної стратегії перерозподілу фінансових потоків між стратегічними напрямами діяльності;
г) усі відповіді правильні.

46. Постулат про те, що складність процедури ухвалення рішення не принципова, головне – досягнення правильного результату, належить до:
а) класичного підходу;
б) принципу обмеженої раціональності;
в) принципу ефективного управління;
г) соціологічного та психологічного підходів.

47. У чому полягає роль контролінгу в межах обмежено раціонального підходу до прийняття управлінських рішень?
а) розрахунок показників, що характеризують параметри та результати рішення, за можливості знаходження оптимального рішення;
б) розробка можливих сценаріїв (варіантів) рішення та оцінка наслідків їх реалізації;
в) збір і систематизація експертних оцінок щодо необхідного управлінського рішення;
г) усі відповіді правильні.

48. Кількісним критерієм прийняття рішення щодо доцільності ліквідації збиткового сегменту є:
а) відсутність маржинального доходу;
б) маржинальний дохід дорівнює нулю;
в) маржинальний дохід менше постійних витрат;
г) маржинальний дохід дорівнює постійним витратам.

49. Для визначення оптимальної ціни, при якій підприємство отримає максимальну суму прибутку, необхідно порівняти:
а) диференціальні доходи та диференціальні затрати;
б) ціну беззбитковості зі змінними витратами на одиницю;
в) ціну реалізації з релевантними витратами на одиницю;
г) маржинальний дохід при різних цінах і відповідних їм обсягах.

50. Критерієм ухвалення рішення щодо доцільності прийняття одноразового спецзамовлення за наявності вільних потужностей є:
а) позитивний маржинальний дохід на одиницю;
б) ціна замовлення, більша від релевантних витрат на одиницю;
в) ціна замовлення, більша від сукупних витрат на одиницю;
г) маржинальний дохід дорівнює постійним витратам.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 552 с.
3. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. для ВНЗ. Київ : Новий світ-2000, 2021. 252 с.
4. Маркіна І. А., Таран-Лала О. В., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 304 с.

Додаткова:

1. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 307 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік : навч. посіб. для здоб. вищ. освіти. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 534 с.
4. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
5. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підручник. Київ : КНТЕУ, 2015. 648 с.
6. Осокіна А. В., Хвастунов, Н. О., Востряков, І. О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. № 67. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95
7. Плащенко Л. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 344 с.
8. Приймак С. В. Фінансовий аналіз. Практикум : навч. посіб. Львів, 2021. 264 с.
9. Сабліна Н. В., Кузенко Т. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.
10. Скоробагатова Н. Є. Бюджетування в управлінні : конспект лекцій. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 155 с.
11. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : Вид-во ПП «Астрая», 2020. 434 с.
12. Чміль Є. Л. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зірник наукових праць*. 2024. Вип. 1 (35). С. 71-83

Інформаційні ресурси:

1. Спеціалізований інформаційно-аналітичний ресурс для бухгалтерів, аудиторів. URL: http://www.ukr.buhgalter.com.ua
2. Бізнес Інформ. URL: www.business-inform.net/main
3. Фінансовий контроль. URL: https://fincontrol.com.ua/journal.php

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

2. Білик М. Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 689 с.

3. Бойко В. В. Вінник В. О. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2021 (9). С. 40–47. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.5

4. Голов С. Ф. Управлінський бухгалтерський облік. Київ : Скарби, 2002. 380 с.

5. Загвойська Л. Д., Маселко Т. Є., Якуба М. М. Економічний аналіз інвестиційних проєктів : навч. посіб. Львів : Афіша, 2016. 317 с.

6. Ільїна С. Б., Журба Т. С. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 592 с.

7. Коробка С. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка* (5). 2021. С. 65–71. https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8

8. Королюк Т. М., Хомин П. Я., Співак С. М. Особливості організації управлінського обліку в системі контролінгу. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 71–77. URL: http://surl.li/bbgacz

9. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підручник для вузів. 2-ге вид., доопрац. та доп. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 648 с.

10. Портна О. В. Контролінг : навч. посіб. Львів : «Магнолія-2006», 2008. 240 с.

11. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'янко О. Г., Приходько Л. М. Контролінг : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2009. 264 с.

Навчальне видання

(*українською мовою*)

ПУШКАРЬ ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

ПРОСКУРІНА НЕЛЯ МИКОЛАЇВНА

КОНТРОЛІНГ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Облік і оподаткування»
освітньо-професійної програми «Облік і аудит»

Рецензент *А.П. Кущик*

Відповідальний за випуск *Н.М. Проскуріна*

Коректор *І.В. Пушкарь*