

## ЗМІСТ

Передмова	3
1. Концепція контролінгу. Управлінський облік як основа контролінгу.	4
2. Класифікація об'єктів контролінгу.	13
3. Розробка бюджетів як інструмент оперативного контролінгу.	26
4. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових.	36
5. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.	42
6. Методологічний потенціал контролінгу.	52
7. Методи прийняття управлінських рішень в контролінгу.	61
8. Система економічних розрахунків, яка використовується у контролінгу інвестиційних проектів.	72
Література	85

## ПЕРЕДМОВА

Конспект лекцій призначений для студентів спеціальності “Менеджмент організацій” усіх форм навчання.

Оцінюючи сучасний стан систем управлінського обліку на українських підприємствах, можна сказати, що більшість наших компаній перебувають на стадії, що характеризується орієнтуванням на потреби фінансової звітності, користуються інформаційною базою фінансового обліку. Контролінг же - це відособлена система управлінського обліку, що враховує особливості організації й пристосована до інформаційних запитів менеджменту. Вона містить як свій елемент систему, орієнтовану на зовнішню фінансову звітність. Крім того, вона включає інформаційну підсистему керування видами діяльності, що базується на інформації про витрати на окремі продукти й окремих клієнтів, і підсистему операційного зворотного зв'язку для вивчення й удосконалення процесів.

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є формування у студентів достатнього об'єму знань і умінь в області контролінгу, як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни є підготовка студентів з питань: класифікації та поведінки витрат, системи та методів калькулювання витрат, аналізу співвідношення витрат, об'єму випуску та прибутку, побудови системи контролінгу на підприємстві, здобування навичок щодо прийняття інвестиційних і оперативних управлінських рішень, опанування специфічною методологією контролінгу.

В результаті вивчення дисципліни «Контролінг» студенти повинні знати: теоретичні аспекти, пов'язані з концепцією контролінгу; систему економічних розрахунків, яка використовується у контролінгу; механізм реалізації, функції системи контролінгу; сучасні підходи до побудови системи контролінгу на підприємстві, методи бюджетування, вміти проводити моніторинг поточних подій, контроль і аналіз відхилень фактичних результатів від намічених цілей.

Таким чином, після вивчення дисципліни “Контролінг” студенти повинні набути навички щодо використання одержаних знань на практиці при аналізі стану підприємства, а також застосовувати сучасні управлінські методи та інструменти при розробці фінансово-економічної стратегії і тактики підприємства.

**ТЕМА 1.**  
**КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ**  
**УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА КОНТРОЛІНГУ**

- 1.1. Сутність, задачі і функції контролінгу.**
- 1.2. Етапи формування і розвитку контролінгу. Роль контролінгу в системі керування підприємством.**
- 1.3. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями керування підприємством.**
- 1.4. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу.**
- 1.5. Управлінський облік як основа контролінгу.**

**1.1. Сутність, задачі і функції контролінгу.**

Концепція контролінгу приходить до нас із запізненням, практично замикаючи ряд функціональних ноу-хау, що впроваджуються й адаптуються в нас «із західної подачі». Проблема збільшується тим, що як у Європі, так і в Америці наявності теоретичні й практичні «хитання» в даній сфері управлінських знань. Проте контролінг необхідний нашому менеджменту й бізнесу, як нова філософія, як метод, що забезпечує прогнозований результат діяльності й ефективний зворотний зв'язок.

Контролінг – це нова концепція управління в рамках сучасного менеджменту. Однією з основних передумов його виникнення та швидкого розповсюдження була необхідність об'єднання воедино різноманітних аспектів управління діяльністю в організаційних системах. Контролінг забезпечує інтегроване управління підприємством, тобто управління "під єдиним кутом зору", що стає можливим завдяки наявній широкій методичній та інструментальній базі.

Контролінг в сучасному розумінні постає як провідна функція менеджменту, він будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями - плануванням, координуванням, контролем, обліком та аналізом.

*Контролінг* - це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

*Мета контролінгу* - правильна оцінка господарських ситуацій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Перш за все така оцінка відбувається з точки зору своєчасного та якісного виконання менеджерами та іншими співробітниками своїх завдань, виходячи із стратегічного та оперативного планів розвитку підприємства

З точки зору комплексного підходу до управління контролінг виступає як певний набір інструментів. Використовуючи основні показники

діяльності (оборот, витрати, прибуток тощо), кожний окремих інструмент має вплинути на ефективність управління і в інтеграції з іншими сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому, реалізації досягнення встановлених цілей.

Походження поняття "контролінг" вказує на латинські терміни "contra" і „rotulus", що відповідає у французькій „contrer le", в англійській - "countre-roullour" і в перекладі означає "зустрічна роль". Пізніше, базуючись на цьому трактуванні, виникає назва посадової особи, яка і відіграла таку "зустрічну роль" при управлінні грошовими та товарними потоками.

Концептуально сучасний контролінг заснований на декількох компонентах:

- філософії прибутковості, що означає: орієнтацію мислення й дій співробітників на рентабельність підприємства;
- постійний контроль витрат і проведення заходів щодо їхнього зниження;
- гармонійний компроміс між орієнтацією на дохід і на споживача;
- взаємозв'язок стимулювання працівників й їхнього внеску в підвищення рентабельності підприємства;
- синхронізацію особистих (дохід, кар'єра) і корпоративних цілей;
- безперервну оцінку клієнтів за критерієм прибутковості й т.д.;
- формуванні адекватної стратегії й тактики компанії організаційної структури;
- створенні адекватної інформаційної системи;
- усвідомлення циклічності контролінгу (планування - контроль - коригувальне рішення).

До функцій контролінгу відносять: облік, підтримку стратегічного й тактичного планування, контроль за реалізацією планів, оцінку процесів, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, виявлення й аналіз відхилень від намічених цілей (результатів), підготовку рекомендацій для усунення негативного впливу відхилень від заданого курсу.

Завдання-мінімум впровадження контролінгу в рамках усієї корпоративної структури - привести її діяльність до раціонального знаменника. Завдання-максимум — включити внутрішній резерв, яким є механізми самоконтролю, що найчастіше ігноруються на всіх рівнях і у всіх підсистемах керування. Контролінг - дуже гарний засіб від нашої тотальної безконтрольності. Це система координат, орієнтована на усунення негативних аспектів бізнес-процесів.

## **1.2. Етапи формування і розвитку контролінгу. Роль контролінгу в системі керування підприємством.**

Необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномена, як контролінг, можна пояснити так: підвищення нестабільності

зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи керування підприємством:

- зсув акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій по забезпеченню виживаності підприємства й запобіганню кризових ситуацій;
- ускладнення систем керування підприємством потребує механізму координації усередині системи керування;
- інформаційний бум при недоліку релевантної (істотної, значимої) інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення керування;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знання й людської діяльності.

Історичний розвиток контролінгу відбувався наступним чином:

15 ст.– вперше згадується посадова особа "Controller of Accounts" при дворі англійського короля. Завдання: перевірка правильності проведення грошових та товарних потоків.

1778 р. (США) – американський конгрес вперше дозволив державним службам застосувати посаду "контролер". Завдання: відповідальність за рівновагу державного бюджету та нагляд за використанням бюджетних коштів.

1892 р. (США) - General Electric Company першою з промислових компаній ввела посаду контролера.

1930 р. (Німеччина / США) – банкрутство багатьох компаній внаслідок Світової економічної кризи та неймовірних інфляційних стрибків підкреслило особливе значення зовнішньої звітності, яка до цього часу не сприймалася як окремий інструмент для аналізу. Тепер пропонується використати її разом з інструментарієм планування та перетворити на діючий засіб майбутньо-орієнтованого 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. З 1962 р. – перейменовано на Financial Execution Institute.

З часом і в інших країнах починає розвиватися власне бачення та розуміння контролінгу. Проте піонером в розвитку систем контролінгу стала Німеччина, модель якої застосовується в багатьох країнах Європи, що безперечно підвищує ефективність діяльності західних компаній.

Класичні функції менеджменту: планування, організація, керування кадрами, керівництво й контроль відводять контролінгу занадто вузьке поле діяльності. Схоже, що такий підхід доживає свої дні, тому що кожний з п'яти перерахованих «стовпів» класичної теорії керування занадто змінився в постіндустріальній економіці. Необхідна інша система координат, яку і забезпечує контролінг.

### **1.3. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями керування підприємством.**

Основна кінцева мета будь-якого комерційного підприємства - одержання прибутку (контролінг можна назвати системою керування прибутком підприємства), але в деяких випадках цілі підприємства можуть бути й іншими, наприклад, відвоювання частки ринку, усунення конкурентів; тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напрямі цих цілей, хоча кінцева мета та сама - одержання прибутку. Перебуваючи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, контролю й координації, контролінг займає особливе місце в керуванні підприємством: він зв'язує воедино всі ці функції, інтегрує й координує їх, причому не підмінює собою керування підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг (керування керуванням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі керування.

Контролінг зорієнтований на функціональну підтримку менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань. Каталог цих завдань наведено у табл. 1.1.

У класичному розумінні головним завданням діяльності контролера на підприємствах є управління прибутком за допомогою бюджетування.

Таблиця 1.1. Каталог функцій і завдань контролера

Функції	Завдання
1. Координація	Регулювання інформаційних потоків Координація процесу планування
2. Фінансова стратегія	Активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності «Продаж» цілей і планів Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку
3. Планування та бюджетування	Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування Забезпечення процесу бюджетування Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів

Функції	Завдання
4. Бюджетний контроль	Внутрішній (управлінський) облік = managerial accounting Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін) Підготовка звіту про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів і діяльності (рапортування)
5. Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	Розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем
6. Внутрішній аудит та ревізія	Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства Забезпечення збереження майна підприємства

#### 1.4. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу.

На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо.

Реалізація покладених на контролінг завдань досягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки контролінг поділяють на стратегічний та оперативний.

*Під стратегічним контролінгом* розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

Стратегічний контролінг координує функції всього стратегічного процесу: від планування (оцінки поточної ситуації, прогнозування параметрів середовища й формулювання цілей) до контролю за реалізацією планів та інформаційного забезпечення.

Основним завданням стратегічного контролінгу є супровід і підтримка стратегічних планів компаній. Для цього необхідно:

- сформувані контрольовані величини (параметри) для виміру й оцінки потенціалу успіху;

- установити нормативні величини, які стали б базою для порівняння, визначити фактичні (реальні) значення контрольованих величин;

- перевірити ще раз реальні величини в порівнянні з нормативними (план і фактичні показники за контрольний період), а також зрівняти план з реально сформованими (бажаними) контрольованими величинами, що характеризують реальний потенціал успіху;

- зафіксувати відхилення й результати аналізу причин, що обумовили відхилення;

- визначити необхідні коригувальні заходи, щоб управляти відхиленнями від стратегічної програми дій.

Таким чином, стратегічний контролінг включає три фази.

Формування контрольованих величин - об'єктів контролю. Ними можуть бути: мета, стратегії, потенціали й фактори успіху, сильні й слабкі сторони компанії, шанси й ризики, сценарії розвитку ситуації, певні рубежі й наслідки.

Контрольна оцінка - власне контроль. Фаза включає: визначення й оцінку ефективності процесу, що протікає, і структури, а також правильність поставленої мети. Основний об'єкт вивчення контролерів — відхилення від заданих параметрів та їхньої причини. Підсумкове рішення за результатами контролінгу - генерація й проведення коригувальних заходів. Особлива увага приділяється стимулюванню й мотивації коригувальних впливів.

*Оперативний контролінг* (на відміну від стратегічного) спирається переважно на внутрішні джерела інформації, зокрема дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів тощо. Основна увага при цьому концентрується на дослідженні таких співвідношень, як «доходи - витрати» та «грошові надходження - грошові видатки», у той час як стратегічний контролінг зорієнтований на аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін.

Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень по недопущенню кризового стану. Важливим елементом оперативного контролінгу є внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення. Фінансового контролера досить часто називають також радником топ-менеджменту з фінансово-економічних питань та його інформаційним партнером. При виконанні цієї функції служби контролінгу здійснюють консультування менеджменту підприємства, керівників структурних підрозділів, окремих стратегічних



одиниць з питань оптимізації досягнення поставлених цілей та вирішення поточних проблем. Консультаційні послуги можуть надаватися також під час проведення внутрішнього аудиту або у разі виявлення певних недоліків чи резервів. У рамках даного функціонального блоку контролінг займається розробкою внутрішніх інструкцій, методик, рекомендацій на замовлення менеджменту та окремих структурних підрозділів.

### **1.5. Управлінський облік як основа контролінгу.**

Основний елемент системи контролінгу на підприємстві – управлінський облік. Найчастіше саме поняття контролінгу асоціюється з поняттям управлінського обліку, але це не зовсім правильно: основне завдання управлінського обліку надавати релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень. Функції контролінгу ширші, вони містять у собі не тільки управлінський облік, а й планування, контроль, координацію, а також вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

*Управлінський облік* – це процес виявлення, вимірювання, збирання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі облікової інформації, яка використовується управлінським персоналом в середині організації при прийнятті управлінських рішень та для забезпечення ефективного використання ресурсів.

*Предметом управлінського обліку* виступає сукупність об'єктів в процесі всього циклу управління підприємством. Об'єктами управлінського обліку виступають витрати, доходи та фінансові результати діяльності підприємства, згруповані за їх цільовим призначенням (видами продукції, замовленнями, процесами, стадіями виробництва, агрегатами, сферами діяльності, регіонами збуту продукції, окремими покупцями і т. ін.). Метою управлінського обліку є оптимізація витрат об'єктів в обліку підприємства і отримання максимального рівня рентабельності або норми прибутку.

Фінансовий і управлінський облік – це два види бухгалтерського обліку, тому вони мають багато спільних рис, у той же час фінансовий облік традиційно зорієнтований на складання фінансової звітності, призначеної для зовнішніх користувачів, а даними управлінського обліку користуються тільки менеджери підприємства, для решти користувачів інформація управлінського обліку є комерційною таємницею.

Відмінності фінансового і управлінського обліку можна простежити при порівнянні їх характеристик за окремими ознаками.

Основне завдання контролінгу – націлювати систему управління підприємством на досягнення поставленої мети.

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика фінансового і управлінського обліку

№ п/п	Ознака	Фінансовий облік	Управлінський облік
1	Обов'язковість ведення обліку	Визначається національним законодавством.	Визначається потребами управлінського персоналу підприємства.
2	Мета обліку	Складання фінансової, статистичної, податкової звітності.	Надання інформації для планування, аналізу та контролю при оперативному управлінні та визначення стратегії майбутнього розвитку підприємства.
3	Користувачі інформації	Зовнішні (державні, податкові органи, кредитори) і внутрішні.	Обмежене коло працівників управлінського персоналу підприємства
4	Об'єкти обліку та звітності	Підприємство в цілому.	Центри відповідальності, окремі підрозділи.
5	Частота подання звітності	Місячна, квартальна, річна.	Зміна, доба, тиждень, декада.
6	Точність інформації	Точна і визначається законодавчо.	Визначається управлінським персоналом і має велику кількість приблизних оцінок
7	Часовий аспект	Відображає минулі події.	На підставі аналізу минулих подій розробка планів на майбутнє.
8	Ступінь відкритості інформації	Відкрита внутрішнім і зовнішнім користувачам.	Відкрита вузькому колу управлінського персоналу і більшість інформації є комерційною таємницею.

Таким чином, контролінг є складною конструкцією, що поєднує в собі настільки різні елементи, як встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, керування інформаційними потоками й вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Внаслідок своєї інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоденні й майбутньому, комплексний підхід до виявлення й рішення проблем, що постають перед підприємством.

### Контрольні запитання:

1. Наведіть поняття контролінгу, означте його мету, завдання і функції.
2. Визначте роль контролінгу в системі керування підприємством.

3. Охарактеризуйте історичні етапи формування і розвитку контролінгу.
4. Охарактеризуйте функції і завдання контролера в організації.
5. Визначте види контролінгу, дайте їм характеристику.
6. Наведіть поняття управлінського обліку і його місце в системі облікової інформації.
7. Охарактеризуйте відмінності управлінського і фінансового обліку.

## ТЕМА 2. КЛАСИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛІНГУ

- 2.1. Класифікація витрат підприємства.**
- 2.2. Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг - прибуток».**  
**Маржинальний аналіз.**
- 2.3. Методи обліку витрат фактичної собівартості.**
- 2.4. Система калькулювання підприємства.**

### **2.1. Класифікація витрат підприємства.**

У кожній галузі народного господарства є специфічні особливості організації виробничого процесу, а отже, і складу та структури виробничих витрат. Але, незважаючи на галузеві особливості, завжди у процесі виробництва беруть участь засоби праці, предмети праці та робоча сила, а у деяких галузях — природні ресурси (земля, сонячна енергія тощо). Використання цих елементів виробництва зумовлює витрати підприємств у процесі їх господарської діяльності. Ці витрати здійснюються у вигляді вартості використаних предметів праці (сировини, матеріалів, палива тощо), витрат на оплату праці та частини вартості використаних засобів праці у розмірі їх амортизації. Природні фактори, як правило, грошової оцінки не мають, і їх використання не збільшує суми витрат на виробництво.

Практично витрати обліковують у розрізі окремих статей: сировина та матеріали, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних засобів, паливо і енергія на технологічні потреби, витрати на ремонт основних засобів і т. ін.

Склад витрат, які відносяться на собівартість виготовленої продукції у бухгалтерському обліку, регламентується Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», а у податковому обліку - Законом України «Про оподаткування прибутку підприємства».

У зв'язку з тим, що П(С)БО 16 «Витрати» має досить загальний (концептуальний) характер і не враховує особливості кожної галузі виробництва, міністерствам та відомствам надано право розробляти методичні рекомендації з питань організації обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у відповідних галузях.

Більшість міністерств та інших центральних органів управління розробили і затвердили рекомендації для відповідних галузей. Це такі документи, як:

- Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг), затверджені Державним комітетом промислової політики України 02.02.01 р., № 47;

- Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті, затверджені Міністерством транспорту України

05.02.01 р. № 65;

- Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування у торговельній діяльності, затверджені Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України 22.05.02 р., № 145 та ін.

Подібні рекомендації затверджені з обліку витрат і калькулюванню собівартості у сільському господарстві, житлово-комунальному господарстві, будівельно-монтажних робіт, проектно-пошукових робіт, послуг зв'язку тощо.

Для правильної організації обліку витрат у відповідності з їх особливостями, складом та значенням у процесі виробництва, а також для потреб контролю, аналізу, обчислення собівартості та управління витратами їх поділяють на групи (класифікують) за тими ознаками, які визначаються метою класифікації.

В основу класифікації витрат в контролінгу покладено принцип: різні витрати для різних цілей, тобто мета, з якою здійснюють класифікацію, визначає її методику та склад окремих груп витрат.

Наведемо коротко характеристику окремих груп витрат.

*Вичерпані (спожиті) витрати* - це витрати звітного періоду, що призводять до зменшення активів або збільшення зобов'язань у процесі поточної діяльності для отримання доходу у звітному періоді. До них можна віднести витрати сировини і матеріалів, нарахування оплати праці і т. ін. на виробництво продукції, яка реалізована у звітному періоді. Вичерпані витрати відображають у звіті про фінансові результати як собівартість реалізованої продукції.

*Невичерпані (неспожиті) витрати* - це збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі поточної господарської діяльності для отримання доходу у майбутньому. До таких витрат можна віднести витрати на придбання матеріалів, які ще не витрачені (не спожиті), товарів, які ще не реалізовані і відображаються у складі активів підприємства як запаси.

*Витрати на продукцію* - це витрати, пов'язані з виробництвом продукції або придбанням товарів для реалізації, тобто це - виробничі витрати.

*Прямі витрати* - це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта обліку витрат економічно доцільним методом. Це означає, що при вирішенні питання про доцільність прямого віднесення витрат на конкретний об'єкт обліку витрат (вид продукції, замовлення тощо) необхідно керуватися принципом співвідношення витрат і вигод. До прямих відносять в першу чергу вартість основних матеріалів та зарплати, витрачених на виготовлення конкретного виду продукції.

*Непрямі (опосередковані) витрати* - це витрати, що не можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта обліку витрат прямим методом

(наприклад, амортизація будівлі цеху, в якому виробляють різні види продукції). Одні й ті витрати можуть бути одночасно прямими для одного об'єкта обліку витрат і непрямими — для іншого (наприклад, опалення і освітлення цеху — прямі витрати цеху, але непрямі витрати для конкретного виду продукції, яка виробляється у цьому цеху).

*Основні витрати* - це прямі витрати на продукцію, 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 виробничі витрати* - це витрати на продукцію, які не можуть бути віднесені до певного об'єкта обліку витрат економічно доцільним методом (непряма зарплата, витрати на утримання обладнання, утримання виробничих приміщень тощо). Це загально виробничі витрати. Їх розподіляють між окремими видами продукції умовно, пропорційно до попередньо обраної бази.

*Релевантні витрати* - це витрати, які можуть бути змінені внаслідок прийняття певного управлінського рішення. Релевантні витрати повинні відповідати таким критеріям:

1) вони повинні бути пов'язаними із завданням підприємства, конкретними проектами, рішеннями, сприяти зростанню потенціалу підприємства та зміцненню благополуччя власників;

2) вони повинні змінюватися залежно від можливого управлінського рішення, тобто залежати від управлінського рішення;

3) вони повинні відноситися до майбутніх витрат, тому що всі минулі витрати залишаються незмінними, щоб не сталося в майбутньому.

*Нерелевантні витрати* - це витрати, які не залежать від прийнятого (або можливого) управлінського рішення. До них належать не лише минулі витрати, а й частина майбутніх витрат, які будуть незмінними при різних варіантах рішення.

Різні варіанти рішення зумовлюють різні витрати. У практиці управлінського обліку витрати, що складають різницю між окремими варіантами альтернативних рішень, називають по-різному: диференціальними, приростними, додатковими, інкрементними.

*Дійсні (реальні) витрати* - це витрати, які зумовлюють зменшення активів або збільшення зобов'язань і вимагають сплати грошей або витрачання інших активів. Дійсні витрати відображають в системі обліку в міру їх здійснення (наприклад, нарахування оплати праці, списання витрачених матеріалів і т. ін.).

*Можливі витрати* - це втрачена вигода, коли вибір одного варіанта рішення зумовлює відмову від іншого варіанта альтернативного рішення, який також забезпечував одержання певної вигоди. У такому

випадку вибір одного варіанта призводить до втрати вигоди, яку міг би забезпечити інший варіант. Сума цієї втраченої вигоди і враховується як можливі витрати, їх ще називають альтернативними, або можливими витратами.

*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.

*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. По суті, зовсім неконтрольованих витрат не буває, але є витрати, які не може проконтролювати конкретний менеджер за відведений період часу.

*Поведінка витрат* - це характер їх реагування на зміни в діяльності підприємства. Знання залежності рівня витрат від зміни окремих факторів виробництва дозволяє впливати на їх рівень, змінюючи відповідним чином ці фактори.

Поведінка витрат визначається їх видом: змінні, постійні, напівзмінні, напівпостійні.

*Постійні витрати* - це такі витрати, сума яких не залежить від обсягу виробництва, тобто вони не змінюються при зміні обсягу виробництва до певної межі (наприклад, витрати на освітлення приміщення цеху не залежать прямо від кількості окремих видів продукції, що в ньому виготовлені). З розрахунку на одиницю продукції при зростанні обсягів виробництва такі витрати зменшуються. У реальному житті рідко можна знайти витрати, які по самій своїй суті є виключно постійними або змінними. Економічні явища і пов'язані з ними витрати у більшості випадків є умовно-змінними або умовно-постійними, тобто вони містять одночасно і змінні, і постійні витрати (наприклад, плата за послуги зв'язку включає постійну суму абонентної плати та змінну плату залежно від тривалості часу розмов).

При аналізі поведінки витрат треба мати на увазі, що постійні витрати ніколи не бувають абсолютно постійними. Вони відносно постійні лише в межах релевантного діапазону, тобто обсягу діяльності, в межах якого сума постійних витрат не змінюється. Отже, постійні витрати не змінюються автоматично з зростанням обсягу виробництва, вони можуть змінюватися внаслідок відповідних управлінських рішень про розширення обсягу діяльності за межі релевантного діапазону.

Відповідно до цього постійні витрати поділяють на обов'язкові та дискреційні.

*Обов'язкові* - це витрати, зумовлені потужністю підприємства, обсягами його діяльності (наприклад, зарплата обслуговуючого персоналу).

*Дискреційні витрати* - це витрати, розмір яких визначається керівником підприємства і не має прямого зв'язку зі змінами обсягу поточної діяльності (наприклад, витрати на наукові дослідження і розробки, на рекламу, на підвищення кваліфікації персоналу тощо). Характерною особливістю дискреційних витрат є те, що в критичний момент їх величина може бути зменшена без суттєвої зміни обсягу діяльності.

*Змінні витрати* - це витрати, сума яких пропорційно змінюється залежно від зміни обсягу виробництва (наприклад, витрати основних матеріалів на виготовлення продукції). Змінні витрати, у свою чергу, поділяються на пропорційні, прогресивні та дегресивні.

Пропорційні витрати змінюються тими ж темпами, що й обсяг діяльності. Прогресивні витрати — це такі, темпи зростання яких перевищують темпи зростання обсягу виробництва. Дегресивними називають такі змінні витрати, темпи зростання яких відстають від темпів зростання обсягу виробництва.

## **2.2. Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг - прибуток».**

### **Маржинальний аналіз.**

У практиці контролінгу широкого використання набуло поняття маржинального доходу. Деякі автори називають його «маржинальний прибуток», «внесок у суму прибутку», «валова маржа» і т. ін.

Показники маржинального доходу є основою аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток».

Метою такого аналізу є визначення:

- обсягу продажів, який забезпечує беззбитковість діяльності (критичного обсягу, точки беззбитковості, «мертвої» точки — інші назви цього показника);

- величини прибутку за певного обсягу продажів;

- впливу змін суми витрат, обсягу реалізації та ціни на суму прибутку;

- оптимальної структури витрат і т. ін.

Аналіз взаємозв'язку «витрати—обсяг—прибуток» можна виконувати різними методами: графічними або розрахунковими (математичними).

Точка беззбитковості характеризує обсяг реалізації продукції за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідає валовим затратам на її виробництво та реалізацію. Точку беззбитковості називають також точкою «порогового» прибутку чи



точкою рівноваги. Розглядуваний метод побудований на тезі, що із збільшенням обсягів реалізації величина умовно постійних витрат на одиницю продукції зменшується.

Маржинальний прибуток — це показник, який характеризує частину виручки, що спрямовується на заміщення умовно постійних витрат і формування прибутку від реалізації. Розрізняють одноступінчастий (спрощений) та багатоступінчастий розрахунок суми покриття. За спрощеною схемою сума покриття дорівнює різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно змінними витратами:

(+) чиста виручка від реалізації

(-) змінні (пропорційні витрати)

---

(=) сума покриття

(-) постійні витрати

(=) прибуток

Система розрахунку суми покриття, яка ґрунтується на простому розподілі витрат на постійні та змінні, називається одноступінчастою системою «direct — costing». Суму покриття можна розраховувати як на весь обсяг реалізації, так і на одиницю продукції. В останньому випадку це різниця між оптовою ціною та умовно змінними витратами на виробництво одиниці продукції. В торгівлі сума покриття, як правило, відповідає торговельній націнці (зменшеній на величину непрямих податків). За допомогою показника суми покриття обчислюють приріст прибутку від реалізації кожної додаткової одиниці продукції. При цьому можна використати такий алгоритм розрахунку прибутку:

$$\Pi = N(P - V) - F, \quad (1)$$

де  $\Pi$  — прибуток від реалізації  $n$  одиниць продукції (грн);

$N$  — кількість реалізованої продукції (шт. або інші натуральні одиниці);

$P$  — оптова ціна одиниці продукції (грн);

$V$  — умовно змінні витрати на одиницю продукції (грн);

$F$  — умовно постійні витрати на виробництво та збут реалізованої продукції (грн).

Наступним етапом розрахунку точки беззбитковості є визначення показника покриття, який розраховується як різниця ціни одиниці і відношення змінних витрат до чистої виручки від реалізації.

Виручка від реалізації в точці беззбитковості розраховується як відношення між величиною постійних витрат та показником покриття.

Досить часто в процесі бюджетування фінансових результатів перед фінансистом постає завдання розрахувати виручку від реалізації (відповідно обсяг продажу) у точці беззбитковості щодо продукції, яку лише планується виробляти.

Виручка від реалізації в точці беззбитковості розраховується так: (постійні витрати / 1) – (змінні витрати на одиницю продукції / ціна одиниці продукції).

Обсяг реалізованої продукції в точці беззбитковості в штуках або інших натуральних одиницях розраховується як різниця відношення постійних витрат до ціни одиниці продукції та змінними витратами на одиницю продукції.

У тому разі, якщо у виробництво запускається принципово нова продукція, порівняльні ціни на яку на ринку відсутні, на основі розрахунку суми покриття можна розрахувати мінімальні ціни, за яких забезпечується беззбиткове виробництво продукції. Алгоритм розрахунку мінімальних цін: (постійні витрати / обсяг реалізації) + змінні витрати на одиницю.

Аналіз беззбитковості може проводитися як за допомогою відповідних математичних розрахунків, так і шляхом побудови графіків. У разі використання графічного методу аналізу точкою беззбитковості вважається точка перетину лінії сукупних (повних) затрат та лінії, яка характеризує виручку від реалізації продукції (див. рис. 2.1.). До досягнення точки беззбитковості підприємство зазнає збитків від виробництва відповідного виду продукції, а після — отримує прибутки.

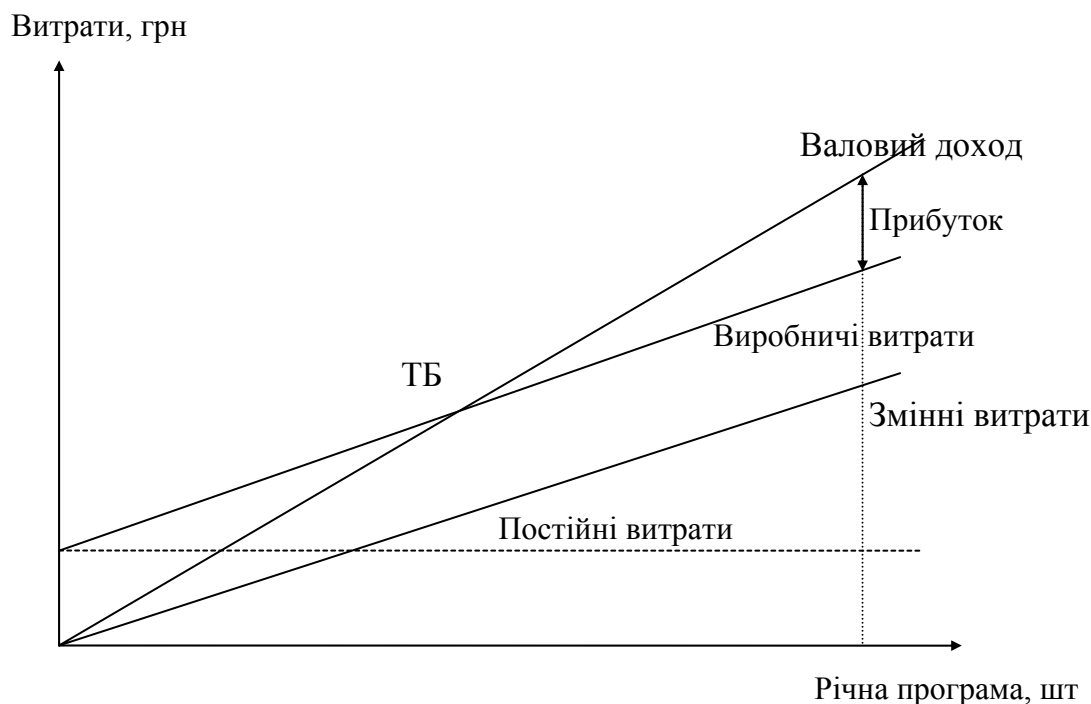


Рис. 2.1. Графік точки беззбитковості

Позитивна різниця між фактичною виручкою від реалізації та виручкою від реалізації, що відповідає точці беззбитковості, називається зоною безпеки. На зазначену різницю підприємство може знизити обсяги реалізації або підвищити рівень затрат без загрози зазнати збитків. Підкреслимо, що кожне підприємство повинно прагнути розширити зону

безпеки, оскільки чим вона менша, тим більшим є ризик одержання збитків.

Отже, на основі розрахунку точки беззбитковості можна дійти висновків щодо доцільності виробництва тих чи інших видів продукції, мінімальних цін або обсягів реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості). На підставі відповідних висновків розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності підприємства.

## **2.2. Методи обліку витрат фактичної собівартості.**

*Метод калькулювання* являє собою сукупність способів аналітичного обліку витрат на виробництво за калькуляційними об'єктами і прийомами визначення собівартості калькуляційних одиниць. Метод калькулювання залежить від типу організації, технології виробництва тощо.

За вибором об'єкта обліку всі існуючі методи можна поділити на:

- позамовний;
- попередільний (попроцесний).

За способом збирання інформації, що забезпечує контроль над витратами та способами розрахунку собівартості:

- нормативний.

*Позамовний метод обліку витрат.* Об'єктом обліку є окреме виробниче замовлення на яке відкривається договір. До договору обов'язково додається кошторис витрат (планова калькуляція), на підставі якого визначається ціна угоди. Застосовується даний метод в індивідуальному або дрібносерійному виробництвах. В бухгалтерії на кожне замовлення окремо відкривається картка аналітичного обліку витрат, де проставляється шифр замовлення, ..., кошторисна вартість. В аналогічній картці ведеться облік загально виробничих витрат. В кінці місяця загально виробничі витрати розподіляються між замовленнями і таким чином формується собівартість замовлення щомісяця.

*Попередільний (попроцесний) метод обліку витрат.* Об'єктом обліку та калькулювання є продукт чи група продуктів технологічного переділу. Після кожного переділу одержують напівфабрикат, який підлягає обробці в наступному переділі на даному підприємстві або може бути реалізований на сторону як готова продукція. При калькулюванні собівартості продукції застосовується еквівалент кількості зразків – це вимірник продукції, обробленої за звітний період. Кількість таких зразків визначається добутком кількості оброблених виробів на відсоток їх готовності.

Калькулювання по переділах включає такі етапи:

1. Розрахунок еквівалента кількості зразків готової продукції.
2. Визначення виробничих витрат за місяць.

3. Калькулювання собівартості еквівалента зразка готової продукції.

4. Калькулювання собівартості готової продукції та оцінка напівфабрикатів.

При застосуванні попередільного методу обліку витрат використовують два підходи щодо оцінки готової продукції та напівфабрикатів:

1. Метод ФІФО.

2. Метод середньозваженої.

За використання методу ФІФО робиться припущення, що спочатку закінчуються обробкою одиниці продукції, що були в незавершеному виробництві на початок місяця, а потім ведеться облік витрат на витрати поточного місяця.

За використання методу середньозваженої робиться припущення, що одиниці напівфабрикатів на початок місяця обробляються одночасно з одиницями продукції, що введені в виробництво у поточному місяці. Застосування того чи іншого методу пов'язано з технологічним циклом обробки. Наприклад, макаронна промисловість – метод ФІФО (оскільки завершеність – 5-6 днів); сироробна промисловість – метод середньозваженої (оскільки завершеність технологічного циклу – 25-60 днів).

*Нормативний метод обліку витрат.* Нормативний метод є похідним від методу управління за відхиленнями. Застосовується в двох аспектах:

1. В поєднанні з позамовним та попередільним методами обліку витрат для оцінки і контролю за використанням виробничих ресурсів підприємства в цілому та його структурних підрозділів.

2. Нормативний метод може бути визначений обліковою політикою підприємства щодо оцінки готової продукції та незавершеного виробництва. При цьому в основу оцінки готової продукції та незавершеного виробництва покладена планова (нормативна) калькуляція. Оцінка готової продукції та незавершеного виробництва проводиться за плановою собівартістю з наступним врахуванням відхилень.

Послідовність планування та обліку за нормативного методу:

1. Попереднє складання нормативних (планових) калькуляцій собівартості кожного виду продукції та напівфабрикатів.

2. Поточний облік зміни норм для коригування нормативної (планової) калькуляції.

3. Поточний облік фактичних витрат виробництва з відокремленим обліком витрат за нормами та обліком відхилень від норм.

4. Групування відхилень від норм за місцями їх виникнення та аналіз причин, що викликали ці відхилення.

5. Визначення виробничої собівартості окремих видів продукції на підставі нормативної (планової) калькуляції.

Відхилення фіксують в окремих відомостях за місцями їх виникнення. Складається відомість відхилень. Фактична собівартість готової продукції визначається з урахуванням індексу відхилень від норм. Індекс відхилень = сума відхилення / витрати за нормами. В залежності від галузі промисловості в практиці можна виділити 3 варіанти організації нормативного методу:

1. Облік ведеться за нормативними витратами: Нормативні витрати  $\pm$  Відхилення = Фактичні витрати.

2. Ведеться паралельний облік фактичних і нормативних витрат.

Фактичні витрати – Нормативні витрати = Відхилення.

3. Облік ведеться змішаним способом: Нормативна собівартість незавершеного виробництва на кінець місяця визначається як різниця між нормативною сумою витрат на виробництво та нормативною собівартістю готової продукції. В результаті всі відхилення осідають в залишках незавершеного виробництва. Спрямований на дотримання норм основних витрат. Суми відхилень від норм визначають по групі однорідних виробів шляхом співставлення фактичних та нормативних витрат. Незавершене виробництво оцінюється за нормативною собівартістю витрат сировини, матеріалів та напівфабрикатів.

### **2.3. Система калькулювання підприємства.**

*Собівартість продукції* з погляду економічної теорії – це сума всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та збутом продукції. П(с)БО №16 визначає виробничу собівартість:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- загально виробничі витрати.

Стандарти не передбачають визначення повної собівартості. Повна собівартість реалізованої продукції може бути розрахована за Звітом про фінансові результати. Виробничі підприємства складають калькуляцію виробничої собівартості продукції (додаток до методичних рекомендацій № 47, галузеві методичні вказівки).

*Калькуляція* – це визначення собівартості одиниці продукції в розрізі окремих статей витрат.

*Метою калькуляції* є отримання інформації для управлінської системи про формування собівартості продукції на всіх етапах виробничого циклу, а також за місцями виникнення витрат.

Калькуляція дозволяє вирішити основні завдання:

- на її підставі визначається ціна на продукцію;
- дані про собівартість використовуються для прогнозування і управління виробництвом та витратами.

*Предмет калькуляції* – собівартість продукції (робіт, послуг) по підприємству та його структурних підрозділах. Методом калькулювання є система науково - обґрунтованих прийомів розрахунку собівартості продукції (робіт, послуг). Завдання калькулювання – забезпечити інформацією апарат управління про собівартість окремих видів продукції та виробів.

З метою ефективного управління собівартістю застосовують різні види калькуляцій.

*Класифікація калькуляцій* з метою управління собівартістю:

1. За характером виробництва:

- 1) масові (періодичні);
- 2) індивідуальні;
- 3) проміжні.

2. За часом складання:

- 1) директивні:
  - стандартні (нормативні);
  - кошторисні;
  - планові.
- 2) звітні.

3. За рівнем охоплення:

- 1) галузеві;
- 2) повні;
- 3) виробничі;
- 4) внутрішньогосподарські;
- 5) змінних витрат;
- 6) технологічні.

4. За властивостями калькуляційного об'єкту:

- 1) загальні;
- 2) параметричні;
- 3) за центрами витрат.

Масові калькуляції складаються за певний період з метою розрахунку собівартості одиниці виробу.

Індивідуальні калькуляції складаються після завершення виробництва окремого замовлення (при позамовному методі).

Проміжні калькуляції складаються на окремі етапи робіт довготермінових контрактів (будівництво, наука).

Директивні калькуляції (попередні) складаються до початку робіт.

Стандартні калькуляції застосовуються з метою встановлення допустимих витрат на виробництво продукції на основі науково - обґрунтованих норм.

Планова калькуляція складається на основі виробничих норм і дозволяє визначити витрати виходячи з досягнутого рівня організації праці і управління техніки, технології.

Кошторисна калькуляція застосовується в організаціях, які виконують довготермінові контракти. Вона дає можливість встановити ціну контракту (будівництво, наука і т.д.).

Звітні калькуляції складаються на основі даних бухгалтерського обліку про фактичні витрати на виробництво.

Галузеві калькуляції показують рівень собівартості однойменної продукції в конкретній галузі. Складаються вище стоячою організацією.

Повні калькуляції показують витрати на виробництво та збут продукції (застосовуються для встановлення ціни на продукцію, визначення беззбитковості виробництва тощо).

Виробничі калькуляції показують виробничу собівартість продукції. Внутрішньогосподарські калькуляції складаються на продукцію окремих цехів основного та допоміжного виробництва. Застосовуються для визначення вартості наданих послуг одного цеху іншому. Калькуляції змінних витрат включають лише змінні витрати на виробництво. Такі калькуляції допомагають визначити маржинальний прибуток.

Технологічні калькуляції складаються на окремі види продукції, вузли, деталі тощо. Вони не включають вартість послуг сторонніх організацій, вартість купованих напівфабрикатів і комплектуючих виробів тощо (визначається технологічна собівартість – власними силами). Загальні калькуляції показують собівартість певного виду продукції по підприємству.

Параметричні калькуляції дають уяву про собівартість продукції в розрахунку на одиницю певного параметра (наприклад, собівартість однієї кінської сили, собівартість однієї машино-години роботи обладнання). За центрами витрат показують собівартість продукції певного підрозділу підприємства (наприклад, собівартість хлібопекарного цеху). На підприємствах застосовують напівфабрикатний та безнапівфабрикатний варіанти обліку витрат.

### **Контрольні запитання:**

1. Назвіть основні ознаки класифікації витрат в контролінгу.
2. Які витрати називають постійними, а які змінними?
3. Дайте характеристику обов'язкових, дискреційних, дійсних, можливих і маржинальних витрат.
4. Опишіть сутність і основні завдання аналізу витрати – обсяг діяльності – прибуток.
5. Охарактеризуйте аналітичний метод визначення точки беззбитковості.
6. Дайте визначення методу обліку витрат. Охарактеризуйте позамовний метод обліку витрат.

7. Опишіть попроцесний метод обліку витрат
8. Дайте визначення собівартості продукції і калькуляції.
9. Які види калькуляцій застосовуються з метою якісного управління собівартістю?



### ТЕМА 3. РОЗРОБКА БЮДЖЕТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

- 3.1. Поняття бюджету. Функції бюджетування. Принципи бюджетування.**
- 3.2. Процес бюджетування.**
- 3.3. Види бюджетів. Гнучкі та фіксовані бюджети. Бюджетування "з нуля".**
- 3.4. Система бюджетів на підприємстві.**

#### **3.1. Поняття бюджету. Функції бюджетування. Принципи бюджетування.**

Для організації ефективного контролінгу на підприємстві рекомендується створення сучасної системи бюджетування, яка б була заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів.

У контексті підприємств під бюджетом розуміється короткостроковий план, в якому відображається алокація (розподіл) ресурсів. Вичерпну дефініцію цього інструменту фінансового управління дав ще в 1850 р. представник італійської школи фінансів Ф. Вілла. Під бюджетом він розумів попередній кошторис, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і видатки, рух капіталу та всі результати ділової активності підприємства.

Згідно із сучасними трактуваннями, бюджет — це сума коштів, які є в розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загально фірмового планування. Він може складатися у формі заданих показників, яких слід дотримуватися у плановому періоді. Наприклад, для підприємства в цілому чи для окремого структурного підрозділу доводиться бюджет витрат (чи статті витрат), якого він повинен дотримуватися. Конкретні джерела покриття витрат при цьому не вказуються. Досить часто бюджет складається у формі каталогу заходів, які слід здійснити в плановому періоді; при цьому наводиться обсяг коштів, які виділені для реалізації цих заходів. Водночас є тип бюджетів, в яких поряд з напрямками використання ресурсів відображаються джерела покриття витрат.

У бюджеті можуть відображатися як вартісні, так і кількісні показники планового періоду.

У літературі, присвяченій контролінгу, можна зустріти різні підходи до формулювання функцій бюджетування. Найвдалішою, на нашу думку, є класифікація функцій, запропонована німецькими експертами в галузі контролінгу А. Цюндом та П. Хорвачем:

- функція регулювання фінансових компетенцій (визначення потреби в фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства);

- функція прогнозування (в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства);

- функція координації (наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства);

- функція мотивації (виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо).

Необхідною передумовою і складовою бюджетування є планування, яке власне й конкретизується в бюджетах. І хоча досить часто в літературних джерелах поняття «бюджетування» та «планування» вживаються як синоніми, їх слід розрізняти: бюджетування зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування — на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко, так і довгостроковій перспективі. Фінансовий план виконує два основні завдання:

- по-перше, він є фінансовим прогнозом, який надає випереджаючу інформацію про розвиток грошових надходжень і видатків у майбутньому;

- по-друге, його можна розглядати як фінансовий бюджет, в якому відображаються задані показники.

У теорії і практиці економічної науки можна зустріти різні підходи до формулювання принципів бюджетування та планування. На нашу думку, до основних з них слід віднести такі:

- принцип повноти: всі операції підприємства, що призводять до надходжень чи виплат грошових коштів, а також впливають на його фінансові результати, повинні бути відображені в бюджеті;

- принцип координації означає, що бюджети окремих центрів прибутковості, затрат, структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет; окрім цього, слід узгоджувати стратегічні цілі з показниками довгострокових планів і короткострокових бюджетів;

- принцип централізації передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватися з єдиного центру, а отже, всі грошові надходження (в т. ч. позичкові ресурси) повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків;

- принцип спеціалізації бюджетів вимагає, щоб грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності;

- принцип періодичності бюджетування означає, що бюджети повинні ділитися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства (щоденні бюджети, щодакдні, тижневі, на місяць, квартал тощо);

- принцип прозорості передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, які перед ними ставляться, та мали стимули до їх виконання;

- принцип точності: всі операції та результуючі з них грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;

- принцип декомпозиції полягає в тому, що кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є «вкладеними» у зведений бюджет виробництва, часткові бюджети в розрізі статей затрат конкретизують бюджет виробництва тощо.

Наведені принципи бюджетного планування діяльності структурних підрозділів і всього підприємства необхідно впроваджувати з метою економії фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції, а також для підвищення точності заданих бюджетних показників.

### **3.2. Процес бюджетування.**

Процес бюджетування на майбутній рік починається з вибірки та розрахунку центральною службою контролінгу основних цільових показників монетарного характеру, які впливають зі стратегічного плану. Після цього готується так звана бюджетна резолюція або лист з планування, в якому окреслюються основні орієнтири діяльності підприємства в бюджетному році в розрізі окремих сфер і параметрів діяльності. В листі акцентується увага на основних факторах зовнішнього впливу, доводяться монетарні цілі на бюджетний рік та загальні рекомендації щодо їх досягнення. Наприклад, у листі в розділі спеціальних рекомендацій може зазначатися, що для досягнення планового обсягу операційного Cash-flow слід зменшити витрати на сировину та основні матеріали. Для цього доцільно укласти угоди на поставку на вигідніших умовах, зокрема з оплатою по факту, тобто після надходження сировини та матеріалів на склад, навіть якщо це зумовить необхідність робити закупки у непостійних постачальників.

Необхідною передумовою успішного бюджетування на підприємстві є ефективно діюча система обліку, звітності та збору інформації. Для складання бюджетів кожному відповідальному підрозділу чи працівникові доводяться спеціальні табличні форми, в яких у розрізі окремих періодів і позицій зазначається характер показників чи іншої інформації, яку слід представити. Заповнені форми направляються у відділ контролінгу, який їх обробляє та систематизує. Одна група показників служить базовою інформацією для прогнозних розрахунків, а інші — безпосередньо

фіксуються в бюджетах. Зміст окремих форм та їх вигляд визначаються службами контролінгу залежно від їх інформаційних потреб і структури носіїв інформації на кожному конкретному підприємстві. При складанні бюджетів рекомендується застосовувати форми, які за своїм змістом і структурою наближені до документів фінансової та податкової звітності, що значно полегшить роботу в рамках бюджетного контролю (план-факт порівняння).

Типова схема бюджетування у загальному вигляді може включати етапи та строки, наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Етапи бюджетування на підприємстві

№ п/п	Зміст етапу (заходи)	Виконавці	Строки
1	Вироблення (уточнення) стратегічних цілей	Група стратегічного планування, контролер	постійно
2	Оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланок «бюджетної резолюції» (листа з планування)	Центральна служба контролінгу, за підписом правління	до 1.07 поточного року
3	Розробка спеціальних первинних форм, за якими проводитиметься збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників чи структурних підрозділів	Відділ контролінгу	до 1.08 поточного року
4	Заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу	Структурні підрозділи	до 1.09 поточного року
5	Розробка фінансових прогнозів, планування та аналіз альтернатив (окреслення альтернативних можливостей залучення та використання ресурсів)	Контролер у співпраці з відповідними службами	до 1.10 поточного року
6	Збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив	Служби контролінгу	до 15.10 поточного року
7	Координація показників різних бюджетів	Служби контролінгу	до 15.10 поточного року
8	Фіксація узгоджених показників у конкретних бюджетах	Служби контролінгу	до 1.11 поточного року
9	Затвердження бюджетних показників і доведення бюджетів до виконавців	Правління, керівництво підприємством	до 1.12 поточного року

№ п/п	Зміст етапу (заходи)	Виконавці	Строки
10	Бюджетний контроль: визначення відхилень фактичних показників від планових та аналіз причин відхилень	Служби контролінгу у співпраці з виконавцями бюджетів	Бюджетний та після бюджетний періоди
11	Рапортування (підготовка проміжних і кінцевих звітів) про результати виконання бюджетів	Служби контролінгу	Бюджетний та після бюджетний періоди
12	Коригування планів і бюджетів відповідно до рекомендацій, що містяться в рапортах	Група стратегічного планування, керівництво, контролер	Бюджетний та після бюджетний періоди

Характеру бюджету план набуває лише після реалістичної оцінки та коригування прогнозних показників. Отже, прогнозування та планування первинні, а бюджетування — вторинне. Проміжною ланкою між прогнозними розрахунками і кінцевим бюджетом є процес узгодження наявних альтернатив таким чином, щоб верхня межа грошових видатків у плановому періоді не перевищувала нижньої межі грошових надходжень.

Після аналізу наявних альтернатив проводиться робота із збалансування планів, їх координації та фіксації узгоджених показників у бюджетах. Таким чином, у процесі бюджетування забезпечується логічний зв'язок між показниками, які надходять «знизу», та узгодження з розрахунками, що доводяться «згори». Так звану сервісну функцію при цьому виконують служби контролінгу.

Як уже зазначалося, невід'ємні складові бюджетування — це бюджетний контроль і рапортування, що виступають основою для коригування планів і діяльності.

Незважаючи на непересічне значення планування та бюджетування для успішної діяльності суб'єктів господарювання, як це йдеться у вітчизняних наукових і методологічних джерелах, в практичній діяльності підприємств цьому питанню приділяється недостатньо уваги. Організація бюджетування на багатьох підприємствах пов'язана зі значними складнощами, зумовленими, з одного боку, відсутністю відповідної системи інформаційного забезпечення та невмінням працівників різних структурних підрозділів підготувати відповідні дані для їх використання в процесі планування, а з іншого — нерозумінням керівництва переваг бюджетування.

Недооцінка планування, яка спостерігається останніми роками, значною мірою зумовлена неправильними підходами до цього інструменту управління, що застосовувалися в умовах адміністративної системи господарювання і скомпрометували саму ідею планування. Хибні принципи, які домінували за централізованого планування, стали одним з

основних чинників низької ефективності народного господарства в цілому й окремих суб'єктів господарювання зокрема. З іншого боку, як свідчить досвід економічно розвинутих країн та вітчизняна практика, відсутність планів (бюджетів) або прорахунки в їх складанні стали суттєвим чинником, який може зумовити фінансову кризу на підприємстві.

### **3.3. Види бюджетів. Гнучкі та фіксовані бюджети. Бюджетування "з нуля".**

У науково-практичній літературі, присвяченій плануванню та бюджетуванню, розрізняють два основні види бюджетів: гнучкі та фіксовані.

У гнучких бюджетах планові розрахунки витрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції. До цієї категорії бюджетів належать бюджет витрат, які відносяться до умовно змінних (змінюються пропорційно до обсягів виробництва).

На відміну від цього, показники фіксованих бюджетів здебільшого не змінюються зі зміною обсягів виробництва. За принципом фіксованого бюджетування складають бюджет адміністративних витрат, бюджет на рекламу тощо.

За способами бюджетування розрізняють: нуль-базис-бюджетування і традиційне бюджетування.

#### *Бюджетування з нуля.*

Методологія нуль-базис-бюджетування (ZBB — Zero-Base-Budgeting) використовується у разі заснування нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей (для збільшення обсягів та асортименту продукції) чи в рамках контролінгу витрат з метою виявлення резервів їх зниження. Базою для нуль-базис-бюджетування є так звана точка-нуль (інформація про результати діяльності попередніх періодів, зокрема витрати до розрахунків не беруться). Бюджетні показники за цим способом розраховуються на основі нового обрахунку потреби в капіталі для фінансування необоротних та оборотних активів з використанням широкого масиву інформації щодо технологічних процесів, норм і нормативів, калькулювання собівартості продукції, ціноутворення тощо.

В основі традиційного бюджетування лежать показники діяльності, зокрема показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів. При цьому застосовується методологія екстраполяції. Цей спосіб, як правило, використовується за відносно стабільних тенденцій у сфері виробництва та реалізації продукції (асортимент та обсяги виробництва в плановому періоді суттєво не відрізняються від попередніх періодів або ж зміни відбуваються згідно з чітко вираженою тенденцією). У даному разі недоцільно наново здійснювати розрахунок усіх позицій витрат. Це можна зробити на основі коригування показників попередніх періодів на відповідні прогностні величини.

Порядок проведення ZBB представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Етапи нуль-базис-бюджетування.

№ етапу	Зміст етапу
1	Керівництво підприємства визначає стратегічні і оперативні цілі, оцінює наявні ресурси і приймає рішення про сфери застосування ZBB
2	Керівництво структурними підрозділами визначає конкретні цілі і доводить їх до окремих функціональних одиниць
3	Керівники підрозділів розробляють конкретні цільові показники до окремих функціональних одиниць та способи їх досягнення
4	Керівники підрозділів визначають альтернативні способи досягнення намічених завдань та необхідні витрати
5	Керівництво підрозділами визначає пріоритетні напрями використання наявних обмежених ресурсів і будує ієрархічний ряд пріоритетів
6	Керівництво підприємства зіставляє дані окремих структурних підрозділів і будує власний ієрархічний ряд пріоритетів та альтернатив на основі даних окремих центрів
7	На рівні підприємства приймається рішення про пріоритети у використанні ресурсів, рівень виробництва і витрат
8	Відділ контролінгу розробляє бюджет з відображенням контрольних показників для окремих носіїв рішень
9	Контролер перевіряє рівень виконання бюджетних показників та доповідає керівництву про причини відхилення факту від плану

Таким чином, основна відмінність ZBB від традиційного планування полягає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники діяльності, зокрема показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути не виправдано завищеними). Головною метою ZBB є визначення оптимального рівня витрат підприємства та пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. У рамках ZBB аналізуються всі статті затрат і по кожній із них визначаються можливості економії. Враховуючи те, що ZBB є більш трудомістким, а отже, витратнішим методом, його слід використовувати лише за неможливості застосування традиційного бюджетування (наприклад, заснування нового підприємства) чи у разі, якщо воно є недостатньо об'єктивним (наприклад, суттєво завищена потреба в капіталі).

#### **3.4. Система бюджетів на підприємстві.**

З метою організації бюджетного планування діяльності окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому доцільно запровадити наскрізну систему бюджетів. Ця система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Рішення щодо залучення та використання фінансових ресурсів приймаються на основі двох основних критеріїв: прибутковості та ліквідності (платоспроможності). Саме тому в ході фінансового планування слід чітко розмежовувати планування фінансових результатів і

планування вхідних та вихідних грошових потоків (планування ліквідності), оскільки не всі доходи і витрати, які враховуються при визначенні фінансових результатів, призводять до відповідних грошових надходжень або виплат у плановому періоді. Досить часто можна спостерігати ситуацію, коли підприємство має прибутки, однак є неплатоспроможним, і навпаки — підприємство збиткове, однак платоспроможне.

Отже, система бюджетів повинна бути зорієнтована на планування фінансових результатів, з одного боку, та ліквідності — з іншого. Оцінка майбутніх фінансових результатів (прибутків, збитків) здійснюється шляхом складання бюджету доходів і витрат за всіма видами звичайної діяльності підприємства, які очікуються в плановому періоді. Прогнозування ліквідності проводиться на основі зіставлення грошових надходжень і видатків, які очікуються в плановому періоді. Координація цих двох напрямів бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у формі планового балансу та бюджету Cash-flow.

Система бюджетів повинна охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства. Вона включає первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів. У стандартному вигляді група основних бюджетів містить:

- план інвестицій;
- план фінансових результатів (прибутків і збитків);
- планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет);
- плановий баланс;
- план звіту про рух грошових коштів (Cash-flow).

Загалом, план інвестицій, план прибутків (збитків), плановий баланс, план руху грошових коштів належать до середньо і довгострокових планів. Як правило, вони складаються на період від 1 до 5 років з поквартальною розбивкою і забезпечують ліквідність підприємства у довгостроковому періоді (структурна ліквідність). Показники окремих кварталів (чи місяців) розраховуються в рамках короткострокового бюджетування. Зіставлення короткострокових складових довгострокових планів з оперативним фінансовим планом забезпечує поточну ліквідність підприємства.

Важливими елементами системи бюджетування є вибір і розробка так званого первинного бюджету, в якому фіксуються планові значення фактора, що найбільше обмежує діяльність підприємства. Тип первинного бюджету залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та потенціалу залучення ресурсів. Він може бути зорієнтований на збут продукції, постачання факторів виробництва чи на можливість фінансування. Наприклад, якщо обсяги виробництва та реалізації продукції залежать від рівня забезпеченості підприємства дефіцитною сировиною, то первинним бюджетом, очевидно, буде бюджет матеріального забезпечення. Якщо обсяги діяльності визначають



висококваліфіковані кадри, то за первинний слід брати бюджет персоналу тощо.

Як первинний бюджет розглядають, як правило, бюджет реалізації продукції, оскільки саме величина продажів найчастіше є обмежуючим діяльністю підприємства чинником. Враховуючи можливості збуту продукції, обчислюється необхідний рівень технологічних потужностей підприємства, для забезпечення якого розраховується потреба в капіталі для фінансування основних засобів та нематеріальних активів. На основі інформації про тривалість операційного циклу та величини затрат на виробництво і реалізацію продукції визначають потребу в капіталі для фінансування оборотних активів. Можливості покриття потреби в капіталі прогнозуються на основі аналізу руху коштів у рамках фінансової діяльності та відносин з капіталодавцями.

Базовою ланкою системи бюджетування є часткові бюджети, які формуються відповідно до принципів спеціалізації та декомпозиції і включають окремі частини грошових доходів і витрат підприємства (наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат чи доходів, функціональні бюджети у розрізі окремих затрат тощо). До типових часткових бюджетів можна віднести:

- план реалізації продукції;
- бюджет виробництва;
- бюджет товарно-матеріальних запасів;
- бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет споживання енергії;
- бюджет інших витрат;
- бюджет погашення кредитів (прив'язаний до графіків виконання зобов'язань);
- податковий бюджет (складається тільки в цілому по підприємству).

Часткові бюджети розробляються відповідно до загальної стратегічної лінії діяльності підприємства та з урахуванням особливостей його окремих функціональних підрозділів. Кількість часткових бюджетів залежить від рівня деталізації планування на підприємстві. Всі бюджети тісно пов'язані між собою і складають єдину систему бюджетів.

Система бюджетування повинна бути націлена на підвищення керованості й адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством; створення умов для підвищення порозуміння і довіри з представниками закордонних фірм.

Структурно-логічна схема системи бюджетування на підприємстві (за умови, що за первинний береться бюджет реалізації продукції) представлена на рис. 3.1.

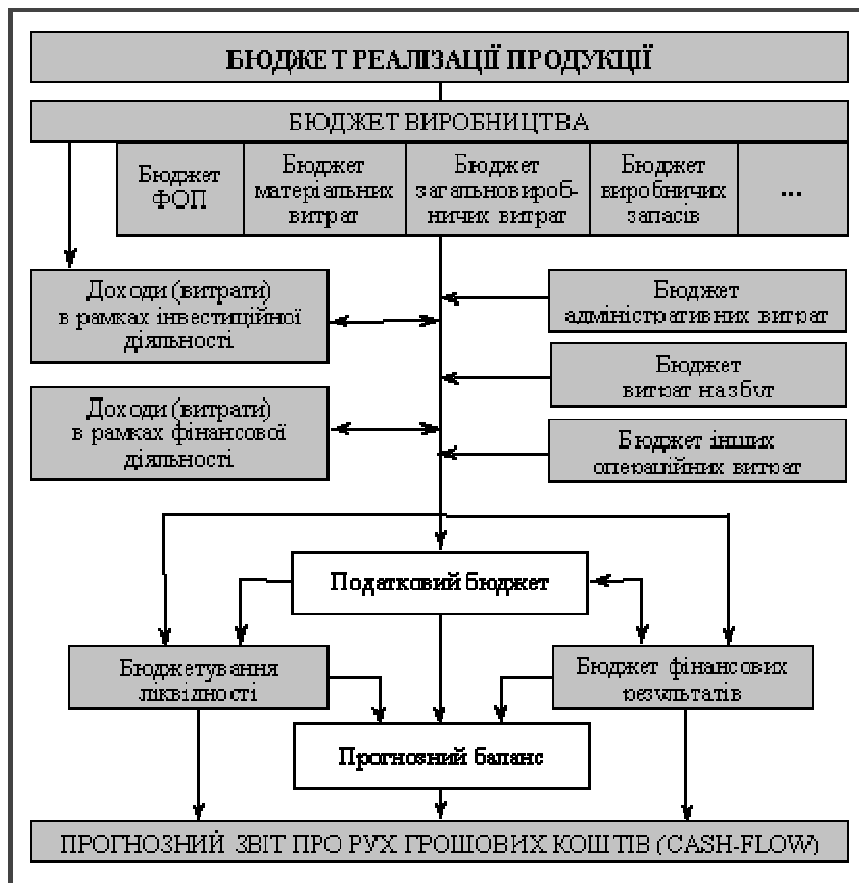


Рис.3.1. Система бюджетів на підприємстві

Впровадження системи наскрізного бюджетування робить підприємство інформаційно прозорим для комерційних банків та інвестиційних компаній, інших капіталодавців, що дозволяє розширити можливості підприємства з погляду отримання довгострокових кредитів або розміщення нових емісій на фондовому ринку на вигідніших умовах для емітента.

### Контрольні запитання:

1. Наведіть поняття бюджету. Які існують види бюджетів?
2. Наведіть поняття гнучких бюджетів, мету їх складання і порядок використання.
3. Визначте функції і принципи бюджетування.
4. Охарактеризуйте основні етапи процесу бюджетування.
5. Опишіть етапи нуль-базис-бюджетування і умови його застосування.
6. Охарактеризуйте систему бюджетів підприємства.

**ТЕМА 4.**  
**МЕТОДИ АНАЛІЗУ ВІДХИЛЕНЬ ФАКТИЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**  
**ВІД ПЛАНОВИХ**

- 4.1. Сутність і основні елементи бюджетного контролю.**
- 4.2. Аналіз причин відхилень.**
- 4.3. Розрахунок відхилень.**

**4.1. Сутність і основні елементи бюджетного контролю.**

*Бюджетний контроль* - це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) на предмет перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства. Бюджетний контроль є дійовим інструментом стимулювання підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, центрів прибутковості, структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Для здійснення контролю за виконанням бюджетів, як правило, використовують дворівневу систему контролю. Нижній рівень - це контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства, безпосередньо здійснюваний економічними службами цих підрозділів; при цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складових, тобто функціональних бюджетів. Верхній рівень — контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству в цілому, здійснюваний безпосередньо службами контролінгу.

До основних елементів системи контролю належать:

- об'єкти контролю — бюджети структурних підрозділів, часткові (функціональні) та зведені бюджети;
- предмети контролю — окремі показники витрат і доходів, надходжень і видатків (дотримання бюджету ліквідності, оплати праці, витрат сировини і матеріалів тощо);
- суб'єкти контролю — служби контролінгу, що здійснюють контроль за дотриманням бюджетів та підрозділи чи окремі працівники, що відповідальні за виконання бюджетів;
- інструменти контролю бюджетів — методи, процедури, які використовуються в процесі бюджетного контролю (аналіз відхилень, SWOT-аналіз тощо).

Діяльність контролера в галузі бюджетного контролю передбачає такі заходи:

- ідентифікація фактичних даних;

- розрахунок відхилень;
- визначення причин і факторів відхилень;
- розробка (підбір) каталогу заходів щодо коригування планів і діяльності в цілому;
- оцінка запропонованих заходів;
- ініціювання рішень щодо коригування планів;
- контроль виконання скоригованих планів.

Належний бюджетний контроль можливий лише за умови обліку всіх операцій, пов'язаних з грошовими надходженнями і виплатами, доходами та витратами, причому класифікація і способи визначення окремих показників повинні бути стандартизованими як під час планування, так і під час обліку. Ідентифікація фактичних показників і визначення відхилень здійснюється на основі даних управлінського обліку, який є своєрідним продовженням і деталізацією фінансового обліку.

Розрахунок та аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних може проводитися як в абсолютних, так і відносних величинах. Він здійснюється як у розрізі окремих періодів, так і кумулятивно, тобто з урахуванням певної сукупності звітних періодів. Виявлені в процесі контролю відхилення сигналізують про необхідність корекції планів чи фінансово-господарської діяльності.

#### **4. 2. Аналіз причин відхилень.**

Конкретні рекомендації щодо коригування планів повинні формуватися лише після ретельного факторного аналізу причин відхилень та їх інтерпретації, що є найскладнішим елементом бюджетного контролю. Причини відхилень рекомендується систематизувати в розрізі трьох функціональних рівнів:

##### **1. Рівень планування:**

- помилкова оцінка розвитку зовнішнього середовища;
- неправильні прогнози щодо причинно-наслідкових взаємозв'язків між діяльністю підприємства та зовнішніми факторами впливу;
- дефіцити в інформаційному забезпеченні чи обробці інформації, які призвели до нереальних прогнозів.

##### **2. Рівень прийняття рішень:**

- акцептування помилкових планових альтернатив, побудованих на заздалегідь неправильних пропозиціях;
- затвердження планових альтернатив, відмінних від тих, які згідно із обґрунтуваннями є найреальнішими до виконання.

##### **3. Рівень реалізації:**

- дефіцити в якісному та кількісному забезпеченні матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, які призвели до зриву виконання планових показників;
- дефіцити у виробничому процесі;

- слабкі місця в організації виробничо-господарської діяльності;
- недостатня мотивація до виконання планових показників.

За загальним правилом у процесі аналізу відхилень показники інтерпретуються в контексті їх впливу на фінансові результати та ліквідність (платоспроможність) підприємства. Здебільшого на практиці проводиться факторний аналіз відхилень фактичних фінансових результатів від бюджетних. Метою аналізу є визначення та оцінка всіх факторів, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків і пропозицій щодо подолання виявлених негативних факторів і слабких місць, використання можливих резервів і відповідної корекції планів. Особлива увага при цьому звертається на аналіз прибутків від операційної діяльності та затрат, що може здійснюватися в розрізі окремих структурних підрозділів, видів продукції, центрів затрат тощо.

Аналіз відхилень фактичного прибутку від бюджетних показників здійснюється, як правило, за такими факторами:

- вплив зміни обсягів реалізації;
- вплив зміни цін;
- вплив зміни асортименту реалізованої продукції;
- вплив зміни величини затрат.

Вплив останнього фактору в процесі аналізу «розщеплюють» на окремі компоненти (групи чи статті затрат): постійні/змінні затрати, затрати на сировину та матеріали, затрати на персонал тощо.

Аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних вважається основним інструментом оцінки діяльності центрів відповідальності чи затрат (прибутковості). Однак він характеризується двома основними недоліками:

1. Враховуються лише внутрішні співвідношення між плановими і фактичними показниками, оскільки базою для порівняння є результати діяльності одного підприємства; відсутність порівняння з показниками діяльності інших підприємств зумовлює небезпеку суб'єктивного трактування результатів аналізу та помилкових висновків.

2. Незбіг періоду, в якому виникли відхилення, з періодами, в яких проводиться аналіз та здійснюється відповідна реакція на відхилення.

Враховуючи вказані недоліки на провідних підприємствах, аналіз відхилень здійснюють за такими основними напрямками:

- факт - план аналізованого підприємства;
- звітний - попередній період;
- факт звітного періоду - факт аналогічного звітного періоду попереднього року;
- оцінні - бюджетні показники наступного періоду;
- порівняно із середньо галузевими показниками та показниками підприємств, що є найкращими в галузі.

Результати бюджетного контролю доцільно оформляти у вигляді звіту (рапорту) про виконання бюджетів. Аналіз відхилень при цьому візуалізується у формі діаграм, графіків, рисунків. У звітах поряд з фіксацією відхилень пояснюються їх причини та формулюються пропозиції щодо коригування бюджетів чи вдосконалення фінансово-господарської діяльності. Звітні аналітичні матеріали з виконання зведеного і функціональних бюджетів представляють керівництву підприємства для оперативної корекції зведених бюджетів підприємства та бюджетів структурних підрозділів чи центрів відповідальності. Результати аналізу виконання бюджетів, відносних показників і коефіцієнтів можуть зумовити необхідність розробки нового варіанта бюджету, який повинен починатися з вибору заданих значень.

На крупних підприємствах, як правило, функціонують комплексні автоматизовані системи бюджетного планування та контролю. Це дозволяє максимально оперативно (щоденно, щодакно, щомісячно) одержувати інформацію про виконання бюджетів і, відповідно, вносити необхідні корективи в них з метою підвищення ефективності оперативного управління фінансами підприємства. Основне значення в плануванні за допомогою автоматизованої системи полягає, по-перше, в змозі моделювати різні сценарії побудови зведеного бюджету за різних його параметрів, по-друге, застосувати інтерактивні засоби аналізу відхилень, які дають можливість «розшифрувати» окремі показники і дійти висновків щодо факторів, які на них впливають.

### **4.3. Розрахунок відхилень.**

Для поглибленого аналізу відхилень необхідно їх визначити за кожною статтею бюджету і пояснити причини відхилень.

Так, відхилення прибутку за рахунок зміни окремих факторів за допомогою гнучкого бюджету розраховують аналогічно факторному аналізу методом обчислення різниць:

1) загальне відхилення = фактична сума прибутку - бюджетна (планова, нормативна) сума прибутку;

2) відхилення за рахунок зміни обсягу реалізації = прибуток, визначений гнучким бюджетом - прибуток початкового (старого) бюджету;

3) відхилення за рахунок зміни середньої ціни реалізації = фактичний обсяг продаж (виручка) - фактичний обсяг реалізації за плановими цінами = фактичний обсяг реалізації - скоригований обсяг реалізації;

4) відхилення за рахунок економії (перевитрати) матеріалів на одиницю продукції = (фактичні витрати матеріалів - нормативні витрати на фактичний обсяг виробництва) x нормативна ціна одиниці матеріалів = (фактичні витрати матеріалів на одиницю продукції - нормативні витрати на одиницю продукції) x

фактичний обсяг виробництва x нормативну (бюджетну) ціну одиниці матеріалів;

5) відхилення за рахунок зміни цін на матеріали = фактичні витрати на матеріали - (фактична кількість витрачених матеріалів x планова ціна одиниці матеріалів) = (фактична ціна — планова ціна) x фактичну кількість витрачених матеріалів;

6) відхилення за рахунок зміни ефективності прямих витрат праці, яка характеризує рівень продуктивності праці або трудомісткості продукції = (фактичні витрати праці - нормативні витрати праці на фактичний обсяг продукції) x нормативний рівень оплати праці = (фактичні витрати праці на одиницю продукції - нормативні витрати праці на одиницю продукції) x фактичну кількість проданої продукції x нормативну ставку оплати за одиницю праці (годину, день тощо);

7) відхилення за рахунок зміни ставок (рівня) оплати праці = фактичні витрати на оплату праці - (фактичні прямі витрати праці x нормативну ставку оплати одиниці праці) = (фактична ставка оплати одиниці праці - нормативна ставка оплати одиниці праці) x фактичні затрати прямої праці у кількісних вимірниках;

8) відхилення за рахунок відхилення постійних накладних витрат = фактична сума постійних накладних витрат - планова (нормативна) сума таких витрат.

Методика аналізу відхилень залежить від системи калькулювання витрат, яку застосовує підприємство при складанні внутрішньої звітності: на основі повної собівартості чи на основі змінних витрат. Але і в одному, і в другому випадку необхідно виділяти змінні витрати і аналізувати їх окремо від постійних. У тих же випадках, коли при аналізі відхилень прибутку має місце незбігання обсягу виробництва з обсягом реалізації продукції, для аналізу відхилень треба скласти два гнучкі бюджети: на фактичний обсяг виробництва (для аналізу відхилення витрат) і на фактичний обсяг реалізації (для аналізу відхилення прибутку).

Статичний бюджет продаж	Гнучкий бюджет продаж	Гнучкий бюджет виробництва	Фактичні показники
- бюджетний обсяг продаж (одиниць) - бюджетні ціни - бюджетна собівартість одиниці	- фактичний обсяг продаж (одиниць) - бюджетні ціни - бюджетна собівартість одиниці	- фактичний обсяг виробництва (одиниць) - бюджетні витрати на одиницю - бюджетні ціни	- фактичний обсяг виробництва - фактичні витрати на одиницю - фактичні ціни
Відхилення за рахунок обсягу продаж	Відхилення за рахунок зміни залишків готової продукції на складі	Відхилення за рахунок норм витрат і цін (ефективності)	

Рис. 4.1. Використання системи гнучких бюджетів для аналізу відхилень.

Відхилення між цими бюджетами зумовлено змінами у величині запасів готової продукції (рис. 4.1).

Такий аналіз дає можливість об'єктивно оцінити результати роботи та їх залежність від окремих факторів.

### **Контрольні запитання:**

1. Наведіть загальну характеристику системи бюджетного контролю.
2. Охарактеризуйте основні елементи системи контролю підприємства.
3. За якими напрямками здійснюється аналіз відхилень на підприємстві?
4. Проаналізуйте причини відхилень на функціональних рівнях.
5. Як розраховуються загальні відхилення і відхилення за рахунок окремих факторів? Наведіть смислові формули розрахунків.



**ТЕМА 5.**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ**  
**СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**5.1. Формування системи контролінгу.**

**5.2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.**

**5.3. Структура й склад служби контролінгу.**

**5.4. Можливі варіанти опору впровадженню контролінгу.**

**5.1. Формування системи контролінгу.**

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

Розглянемо питання організації контролінгової роботи на підприємстві, про своєчасний збір інформації й передачі її наверх, про вплив думки служби контролінгу на керівників. Для активної роботи й чіткого визначення відповідальності контролерів на підприємстві необхідно створити спеціальний структурний підрозділ - службу контролінгу.

Служба контролінгу, поряд з бухгалтерією, фінансовим відділом, планово-економічним відділом, входить до складу фінансово-економічних служб підприємства. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві — аналіз і керування витратами й прибутком, служба контролінгу повинна мати можливість одержувати всю необхідну їй інформацію й перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищими керівниками підприємства.

При створенні служби контролінгу на підприємстві необхідно враховувати такі основні вимоги:

1. Служба контролінгу повинна мати можливість одержувати необхідну їй інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби збуту й служби матеріально-технічного постачання.

2. Служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збирання додаткової інформації, яка необхідна їй для аналізу й висновків, але не втримується в існуючих документах фінансово-економічних служб.

3. Служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження мають вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу.

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

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

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

На першому етапі існування, служба контролінгу являє собою робочу групу з 3-4 осіб. Вона виконує роль аналітичної служби й забезпечує керівників (насамперед, заступника директора з економіки, фінансового директора, комерційного директора) оперативною інформацією про стан витрат на підприємстві. Для цього служба періодично складає розгорнуті аналітичні звіти, прогностичні показники фінансово-економічного положення підприємства, проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з витратами й прибутком, налагоджує методику аналізу в планово-економічному відділі. На першому етапі роботи служби контролінгу немає необхідності залучати додаткових співробітників для збору контролінгової інформації на рівні цехів підприємства, тому що заповнення аналітичних форм для служби контролінгу можна покласти на економістів цехів. Таким чином, елементи контролінгу на підприємстві в цей період діяльності являють собою невелику групу висококваліфікованих фахівців, що володіють досить великими повноваженнями й доступом до всього обсягу економічної інформації.

Як і будь-яка фінансово-економічна служба, вона протягом певного періоду становлення встановлює зв'язок з іншими службами й відділами, налагоджує інформаційне співробітництво, більш точно розподіляє функції. У великих європейських компаніях період становлення контролінгу доходив до 6 років.

Згодом служба контролінгу може розширити вплив і свій штат, для чого в кожний цех може бути призначений свій контролер, якщо відслідковуватиме й аналізуватиме відхилення фактичних параметрів роботи (насамперед витрат) від планових. Така організація роботи служби контролінгу існує в багатьох великих європейських промислових компаніях.

## **5.2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.**

Служба контролінгу призначена для заступника директора по економіці (фінансового директора, комерційного директора) і генерального директора. Доцільно підкорити службу контролінгу прямо заступникові генерального директора з економіки, якому безпосередньо підлегли також головний бухгалтер, начальники фінансового й планово-економічного відділів (ПЕВ), начальник служби збуту (таким чином,

начальник служби контролінгу одержує досить високий статус і незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб).

Більше того, служба контролінгу ставиться до певної міри в привілейоване положення, оскільки наказом заступника генерального директора з економіки (фінансового директора) інші служби зобов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію. Тому не рекомендується підкоряти службу контролінгу начальникові планово-економічного відділу або головному бухгалтерові, незважаючи на близькість функцій їхніх служб функціям служби контролінгу.

Однак реальна ситуація завжди відрізняється від ідеальної. На підставі досвіду можна затверджувати, що якщо якась аналітична робота на підприємстві проводиться, то цим займається планово-економічний відділ. Він складає планові кошториси витрат і калькуляції на окремі види продукції, робіт і послуг, за даними бухгалтерії фактичні кошториси витрат і калькуляції, визначає відхилення. Крім того, звичайно на планово-економічному відділі лежить функція ціноутворення (по системі «витрати + нормативний прибуток»), перевірка калькуляцій постачальників послуг і безліч інших функцій.

З великою часткою впевненості можна стверджувати, що планово-економічний відділ буде вважати діяльність служби контролінгу «вторгненням» на його законну територію й може потай або відкрито бойкотувати діяльність цієї служби, приховував інформацію і т.п. Найпоширенішим аргументом планового відділу є: «Навчіть нас методам контролінгу, і ми все зробимо самі».

Принципова помилка цієї позиції — недооцінка ролі аналітичної роботи на підприємстві, думка, що аналізом можна займатися у вільний від основної роботи час, «між іншим». Основні обов'язки планово-економічного відділу - це розрахунок витрат і фінансового результату за цехами, підприємству в цілому, за видами продуктів; саме на розрахунки йде більша частина роботи. Плановий відділ завантажений поточною роботою, і його зусилля спрямовані аж ніяк не на аналіз господарської діяльності підприємства.

У той же час, крім аналізу й констатації поточного положення справ, на підприємстві повинна проводитися робота з поліпшення економічної діяльності, тобто повинен іти «процес безперервних поліпшень». Керівництво підприємства може видати наказ про те, щоб усі почали працювати за новими схемами, складала нові звіти в новий термін. Але розробляти ці схеми й перевіряти їхню дієздатність на практиці керівники звичайно не можуть через відсутність часу, завантаженість поточною роботою. Для подолання такої ситуації на підприємстві створюється служба контролінгу. Принципова відмінність служби контролінгу від інших фінансово-економічних служб полягає в тому, що вона вирішує завдання поліпшення економічної роботи (стратегічні завдання).

Часто доводиться чути, що аналізом витрат і пропозиціями з оптимізації економічної роботи підприємства можуть займатися спеціально створювані тимчасові групи. Допустимо, збирається така група, що складається з фахівців планового, фінансового відділів і бухгалтерії, раз на два тижні й шукає рішення проблем у галузі аналітичної роботи. Схожа організаційна форма рішення проблем існує в багатьох західних компаніях. На жаль, ми не можемо погодитися з тим, щоб аналітична робота у сфері витрат велася на такій тимчасовій (а отже, не цілком серйозній) основі. Аналітична робота — це системна робота, і вона потребує системного підходу, роботи на постійній основі, відповідальності за строки й результати. Те ж саме відноситься до процесу безперервних поліпшень. Тому оптимальним (і часто єдиною прийнятним) варіантом є організація служби контролінгу як окремого підрозділу, рівноправного з бухгалтерією, плановим і фінансовим відділами.

Організаційну форму контролінгу вибирають, виходячи з декількох критеріїв з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

Вибір раціонального варіанта побудови фінансово-економічних служб, у тому числі й контролінгових, підприємства полягає в створенні служб підприємства, здатних вирішувати весь спектр проблем підприємства і в той же час не дублювати функції один одного. В об'єднаннях типу корпорації або холдингу форма організації контролінгової роботи буде змінюватися одночасно зі зміною й зростанням самої корпорації. На початковому етапі існування корпорації, коли до неї входить усього кілька підприємств, служба контролінгу може діяти на кожному підприємстві окремо. Після утворення корпорації в ній виділяється «надбудова» — керуюча компанія, яка координує діяльність підприємств, що входять у групу.

У керуючій компанії корпорації центральна служба контролінгу «тримає руку на пульсі» підприємств за допомогою наявних па них служб контролінгу. При такій організації служби контролінгу підприємств адміністрації підкоряються генеральним директорам підприємств (а точніше — фінансовому директорові), а методично — службі контролінгу корпорації. Служба контролінгу корпорації координує й спрямовує роботу служб контролінгу на місцях у підприємствах, одержує від них зведені аналітичні звіти по підприємствах, що дає їй можливість складати консолідовані звіти за витратами корпорації в цілому. Отримані консолідовані звіти разом з аналітичними коментарями служба контролінгу корпорації регулярно представляє президентові й віце-президентам корпорації, що дозволяє керівникам оцінювати діяльність корпорації як би «з пташиного польоту» і приймати правильні стратегічні рішення (рішення президента корпорації для окремого підприємства будуть майже завжди стратегічними).

«Мозковий центр» контролінгової роботи в корпорації перебуває в керуючій компанії, де повинна бути зібрана найсильніша команда аналітиків. Окремі фахівці служби контролінгу корпорації повинні курирувати підприємства (персональні куратори підприємств) і відповідати за організацію контролінгової роботи на підприємствах і своєчасне одержання зведених аналітичних форм по підприємству керівництвом корпорації. У той же час концентрація сильних фахівців в одному місці (у службі контролінгу корпорації) дає простір для командної роботи й обміну досвідом, спільного рішення складних методичних проблем. Кожен фахівець має можливість застосувати на своєму підприємстві всі кращі розробки інших підприємств корпорації. Служба контролінгу корпорації забезпечує також єдність у підходах і методиці контролінгу, з'являється якийсь стандарт контролінгу корпорації, що містить у собі перелік аналітичних таблиць, методів аналізу, кількості, якості й строків аналітичних звітів, якщо рівень цього стандарту досить високий, варто зобов'язати служби контролінгу всіх підприємств дотримуватися його в роботі.

Як відомо, корпорації, як і окремі підприємства, розвиваються. Тому через якийсь час кількість підприємств і фірм в об'єднанні може досягти не тільки декількох одиниць, а декількох десятків, і тоді для збереження керованості буде потрібне додаткове угруповання підприємств і відповідно — зміна організаційної структури корпоративного об'єднання. Така зміна звичайно відбувається через децентралізацію функцій керування корпорації й перехід до дивізіональної організаційної структури.

Існує три основних принципи виділення дивізіонів у корпорації: 1) продуктовий; 2) географічний; 3) по клієнтах.

Вибір принципу розподілу на дивізіони залежить від галузі діяльності корпорації, специфіки ринків, на яких вона працює, від особистих переваг вищих менеджерів корпорації. Проте навіть після формального утворення дивізіонів децентралізація окремих функцій керування й передача їх на рівень дивізіонів відбувається не відразу, а поступово (в міру зростання й розвитку корпорації). Першими, як правило, передаються функції збуту й маркетингу, оскільки вони потребують більшої свободи й більш детального знання конкретних ринків. Потім - функції поточного контролю за виробничою діяльністю підприємств. І тільки через якийсь час (коли керування в дивізіонах стає кваліфікованою й зрілим) - функції контролю над фінансовими потоками підприємств. А деякі корпорації можуть «не дорости» до передачі цієї функції. Створювати в кожному дивізіоні свою службу контролінгу треба незадовго до передачі в дивізіоні функції контролю над фінансовими потоками підприємств. Поспішати й децентралізувати контролінг одночасно з функцією збуту й маркетингу не треба, тому що завдання, які розв'язує служба контролінгу, стратегічні,

а також через командний характер роботи з рішення складних методичних проблем.

### **5.3. Структура й склад служби контролінгу**

У службі контролінгу, що складається з 3-4 співробітників (контролерів), у кожного є свої посадові обов'язки і в той же час кожен повинен дотримуватися командного принципу роботи, коли якийсь велике аналітичне завдання вони виконують усі разом, допомагаючи один одному.

Досвід впровадження контролінгу на великих підприємствах показує, що раціональним є такий склад служби контролінгу:

- начальник служби контролінгу;
- контролер-куратор цехів;
- контролер-фахівець з управлінського обліку;
- контролер-фахівець з інформаційних систем.

*Начальник служби контролінгу* — це найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи на підприємстві, що «зсередини» знає, як організована бухгалтерія й плановий відділ на підприємстві. Начальник служби контролінгу повинен знати бухгалтерський облік і розумітися на технологічних питаннях роботи свого підприємства. Для цієї посади, можливо, підійде заступник головного бухгалтера або начальника планового відділу, а також хто-небудь з економістів підприємства. Начальник служби контролінгу відповідає за вихідні документи, аналітичні розрахунки й прогнози перед своїм безпосереднім начальником - заступником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним директором. Таке положення висуває підвищені вимоги до кваліфікації та інтелектуальних можливостей начальника служби контролінгу.

*Контролер-куратор цехів* - це кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи й проблемами всіх цехів підприємства, що розуміє суть роботи й технологічні аспекти роботи кожного цеху. Якщо підприємство дуже велике й цехів багато (більше 10), то на цю посаду потрібні два чоловіка, які розділять між собою цехи за групами (наприклад, один візьме цех основного виробництва, інший - допоміжного).

Обов'язки контролера-куратора цехів:

- розроблення форм збору аналітичної інформації з цехів підприємства;
- збирання аналітичної (планової й фактичної) інформації від цехів (центрів відповідальності);
- оброблення й аналіз отриманих даних, розроблення нормативів витрат за цехами і підтримка їхньої актуальності;

- розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому;
- прогнозування виторгу, витрат і прибутку за допомогою методу контролінгу;
- аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин відхилення й установа винних;
- складання аналітичних звітів для заступника генерального директора з економіки (фінансового директора);
- експертиза управлінських рішень, пов'язаних з витратами цехів, якими він курує.

На цю посаду доцільно запрошувати економістів цехів (можна молодих), економістів планово-економічного відділу, бухгалтерії, фінансового відділу, служби збуту. Тут вирішальну роль відіграють активність і бажання працювати.

Якщо обсяги оброблюваної інформації в службі контролінгу великі, то створюється посада контролера — фахівця з управлінського обліку, у чий обов'язки входить робота з бухгалтерією в плані одержання аналітичних даних з облікових регістрів. Основною вимогою, пропованою до такого фахівця, є теоретичне й практичне знання бухгалтерського обліку на підприємстві, знання особливостей і недоліків обліку на даному конкретному підприємстві, здатність до аналітичного мислення, бути високо ерудованим.

Обов'язки контролера-фахівця з управлінського обліку:

- розроблення процедур передачі даних з бухгалтерії до служби контролінгу;
- розроблення пропозицій з оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;
- економічна експертиза управлінських рішень.

Можливо, щоб уникнути роздування штату служби контролінгу на першому етапі її існування, начальник служби контролінгу зможе особисто курирувати роботу з бухгалтерією, і вирішувати питання передачі даних для аналізу до служби контролінгу. Але якщо обсяг роботи на цій ділянці критично великий, а виконання обов'язків начальника служби контролінгу не дозволяє йому вирішувати цю проблему особисто, варто підібрати кандидатуру фахівця з управлінського обліку.

*Контролер фахівець з інформаційних систем* - кваліфікований фахівець із відділу автоматизації, який детально знає документообіг на підприємстві й здатний поставити завдання автоматизації контролінгової роботи.

Варто розуміти, що повноцінне функціонування служби контролінгу тісно пов'язане з оптимізацією інформаційних потоків на підприємстві,

а отже, з автоматизацією фінансово-господарської діяльності підприємства й використанням сучасних інформаційних технологій.

Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб уникнути перекручень; помилок, зловживань. Оскільки алгоритми збору інформації, форми звітності в службі контролінгу свої, специфічні, то доцільно мати в штаті фахівця. Він буде відповідати за автоматизацію контролінгової роботи, щоб у процесі автоматизації, що веде відділ автоматизації, ураховувалися потреби служби контролінгу.

#### **5.4. Можливі варіанти опору впровадженню контролінгу.**

Контролінг - нове явище в організації, тому його впровадження може викликати опір. Щоб перебороти цей опір, швидко домогтися перших результатів, а потім утвердити на підприємстві стабільно працюючу систему, варто проаналізувати труднощі, які можуть виникнути, їхні причини й засоби, що дозволяють їм протистояти. Феномен опору новому на перший погляд парадоксальний, але все-таки загальновідомий.

Основні фактори, що визначають швидкість впровадження будь-якого нововведення, а також фактори, що допомагають і заважають швидкому впровадженню контролінгу, перераховані в табл.5.1.

Впровадженню контролінгу заважають дві групи факторів: недосконалість самої моделі й соціально-психологічні фактори.

Розглянемо вплив соціально-психологічних факторів.

Опір новим методам економічного аналізу може бути індивідуальним і груповим.

Джерела групового опору:

- інерція структур (структура володіє «вбудованою стабільністю»);
- групова інерція (групові норми протидіють змінам);
- загроза статусу групи (може постраждати, зокрема, статус бухгалтерії або планового відділу);
- погроза сформованим відносинам влади усередині підприємства.

Під груповими нормами в соціології розуміють неписані правила, що регулюють поведінку людей у групі:

- погроза сформованому порядку розподілу ресурсів усередині підприємства;
- інформаційний фільтр в організації: пропонований підхід до аналізу й керування витратами не погодиться зі знаннями й поданнями працівників бухгалтерії й планового відділу.

*Джерела індивідуального опору*

1. Звички й страх перед невідомістю.

Люди звикли до традиційних форм звітності й методів аналізу і не хочуть учитися чомусь новому. Нові методи — це невідомість, а



невідомість для дуже багатьох означає ризик, тобто небезпеку. Тому потрібно організувати навчання співробітників, а потім поступово запроваджувати нові методи. Доцільно пояснювати й показувати на прикладах переваги системи контролінгу. Можливо, доцільно створити комп'ютерну модель для вироблення в співробітників підприємства навичок мислення категоріями контролінгу.

## 2. Почуття безпеки.

Досвідчені співробітники виступатимуть проти нових, незнайомих їм методів, якщо впровадження цих методів стане загрозою для їхнього статусу. Тому необхідно залучити досвідчених співробітників до впровадження нової системи, щоб заздалегідь заручитися їхньою підтримкою.

Таблиця 5.1. Фактори, що сприяють і перешкоджають впровадженню контролінгу

Фактор, що впливає на швидкість впровадження нововведення	Переваги контролінгу	Недоліки контролінгу
Ефект від впровадження: економічний; соціальний	Підвищення прибутковості і гнучкості підприємства в короткостроковому й довгостроковому періодах • Нова можливість швидкого пересування по службі внаслідок створення відділу контролінгу (підвищення статусу)	Недосконалість існуючих методів аналізу Погроза статусу груп (бухгалтерії, планового відділу й т.п.) та осіб (начальників відповідних відділів)
Сумісність: з корпоративною культурою; з методами інформаційного забезпечення керування	Залежить від підприємства	У середньому невисока сумісність із корпоративною культурою Низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення
Складність нововведення	Простота моделей	Ускладнення порівняно з традиційними методиками; необхідність додаткового навчання
Подільність нововведення, можливість проведення експерименту	Можливість почати з впровадження в одному підрозділі, щоб потім поширити досвід на все підприємство	Повний ефект спостерігається тільки після впровадження на всьому підприємстві в цілому
Наочність	Перші результати відразу зрозумілі керівникові	Повний результат з'являється нескоро

Активність опору впровадженню контролінгу залежить від таких факторів:

- міри невідповідності культури й структури влади прийдешнім змінам;
- тривалості періоду впровадження зміни;
- погрози втрати престижу й влади;
- відданості працівників інтересам організації;
- сили культурно-політичної орієнтації в підрозділах підприємства.

Відповідно до теорії інновацій, при поширенні будь-якого нововведення спочатку його сприймає група «ранніх новаторів», що орієнтуються на зовнішні джерела інформації. Група, об'єднана деякою ідеєю, завжди має більшу вагу у всій організації, і саме через неї процес поширюється далі, на всіх інших співробітників фірми.

При будь-якому варіанті впровадження робота системи контролінгу повинна базуватися на експертній діагностиці фінансово-господарського стану підприємства.

#### **Контрольні запитання:**

1. Охарактеризуйте основні вимоги до створення служби контролінгу.
2. Визначте місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
3. Проаналізуйте структуру і склад служби контролінгу на підприємстві.
4. Класифікуйте фактори, які можуть заважати впровадженню системи контролінгу.
5. Охарактеризуйте переваги від впровадження системи контролінгу.

## ТЕМА 6. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОНТРОЛІНГУ

- 6.1. Бенчмаркінг.**
- 6.2. Вартісний аналіз.**
- 6.3. Портфельний аналіз.**
- 6.4. АВС-аналіз, XYZ-аналіз.**
- 6.5. Аналіз сильних і слабких місць на підприємстві**

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Поряд з окремими загальнометодологічними та загальноекономічними методами використовуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування.

До основних специфічних методів контролінгу належать:

1. бенчмаркінг;
2. вартісний аналіз;
3. портфельний аналіз;
4. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць);
5. АВС-аналіз;
6. XYZ-аналіз.

### **6.1. Бенчмаркінг**

Важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємства є бенчмаркінг. Бенчмаркінг (від англ. benchmarking — встановлення контрольної точки) - це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

У центрі уваги бенчмаркінгу - запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватися, щоб

забезпечити його стабільну конкурентоспроможність. Здебільшого розрізняють три види бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, — сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

3. Функціональний бенчмаркінг, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Таким чином, у разі бенчмаркінгу за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти, підприємства, які є найкращими у відповідній галузі, суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств.

Як метод контролінгу бенчмаркінг вперше було застосовано на початку 80-х років американською фірмою Херох, яка через високу собівартість продукції опинилась під значним тиском з боку японських конкурентів. З метою оптимізації виробничих функцій був проведений аналіз ефективності виконання окремих процесів фірмою порівняно з підприємствами інших галузей виробництва. Завдяки цьому вдалося розв'язати важливі функціональні проблеми, пов'язані з технікою реалізації продукції, зокрема прискорити процес відвантаження продукції, вдосконалити систему складування і т. ін.

Розрізняють три фази бенчмаркінгу:

1. Підготовча. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку); збирають необхідну для аналізу інформацію. Зауважимо, що порівняльних аналогів має бути якомога менше, адже зі зростанням їх кількості — витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі поверховими.

2. Аналіз. У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення.

Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.

3. Впровадження. На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент тут робиться на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Враховуючи те, що ринок є системою, яка постійно та динамічно розвивається, і з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності суб'єкти господарювання повинні проводити перманентний бенчмаркінг з тим, щоб на цій основі забезпечити виявлення та впровадження інновацій і раціоналізаторства.

## **6.2. Вартісний аналіз**

Вартісний аналіз — це метод контролінгу, що полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, яка виробляється, на предмет еквівалентності їх вартості та корисності. Отже, в центрі уваги вартісного аналізу перебувають функціональні та вартісні параметри продукції (робіт, послуг), саме тому цей вид аналізу позначають також як функціонально-вартісний. У ході аналізу здійснюється класифікація функцій продукту у розрізі функціональних класів: головні, додаткові та непотрібні. На основі цього розробляються пропозиції щодо мінімізації витрат на виконання кожної функції, а також щодо анулювання другорядних функцій, які потребують значних витрат.

Виокремлюють два основні завдання вартісного аналізу:

- зменшення вартості окремих компонентів продукції без зменшення обсягів її виробництва та реалізації;
- поліпшення функціональних параметрів продукції за мінімальних витрат.

Виходячи із згаданих завдань, вартісний аналіз зосереджує свою увагу на мінімізації витрат при перегляді функціональних параметрів у разі:

а) зменшення вимог до якості продукції (якщо споживачі нехтують підвищеним рівнем якості продукції або не готові сплачувати більшу ціну за кращу якість);

б) підвищення вимог до якості (якщо споживачі виражають готовність сплачувати вищу ціну за якіснішу продукцію).

В останньому випадку в процесі вартісного аналізу слід довести, що збільшення виручки від реалізації продукції в результаті вдосконалення функціональних параметрів продукції перевищить приріст витрат на це вдосконалення. Функціонально-вартісний аналіз значною мірою спрямований на те, щоб виявити зайві з погляду їх вартості та корисності для споживачів параметри продукції. Стосовно організації системи фінансового контролінгу це означає, що ця система повинна забезпечувати менеджмент найкориснішою і потрібною інформацією, яка порівняно з

вартістю її отримання приносить значний управлінський ефект. Порядок проведення вартісного аналізу представлено в табл.6.1.

Таблиця 6.1.Етапи проведення вартісного аналізу

Етап	Складові етапу
Етап 1 Підготовчі заходи	а) Вибір об'єктів вартісного аналізу та постановка завдань б) Постановка кількісних цілей в) Створення робочої групи г) Розробка програми аналізу
Етап 2 Визначення фактичного стану об'єкта аналізу	а) Збір інформації та опис об'єкта аналізу б) Характеристика функцій в) Визначення витрат на виконання функцій
Етап 3 Перевірка фактичного стану	а) Перевірка якості виконання функцій б) Перевірка обґрунтованості затрат
Етап 4 Пошук рішення	Виявлення всіх можливих варіантів рішення
Етап 5. Експертиза варіантів рішень	а) Перевірка можливості реалізації б) Перевірка економічності
Етап 6 Прийняття рішення щодо впровадження найоптимальнішого рішення	а) Вибір рішення б) Рекомендація щодо реалізації в) Реалізація запропонованого рішення

Вартісний аналіз розглядається як один з найдійовіших інструментів скорочення собівартості продукції, зокрема витрат на сировину та матеріали. В процесі аналізу досліджуються всі без винятку характеристики продукту, статті калькуляції на предмет виявлення резервів зниження собівартості. За оцінками західних експертів, за успішного вартісного аналізу можна виявити резерви зниження витрат у розмірі до 20 % собівартості продукції.

Зазначимо, що аналіз може проводитися не лише стосовно продукції (робіт, послуг), а також у розрізі окремих структурних підрозділів (центрів затрат) чи виробничих процесів. На практиці вартісний аналіз, як правило, комбінується з іншими методами контролінгу, зокрема бенчмаркінгом, АВС-аналізом, SWOT-аналізом, причому результати аналізу сильних і слабких місць є основою для вибору об'єктів вартісного аналізу.

### 6.3. Портфельний аналіз

Портфельний аналіз — ефективний інструмент стратегічного контролінгу. Традиційно цей інструмент використовується при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Фінансист під терміном «портфоліо» розуміє оптимальний з погляду комбінації ризику та прибутковості набір інвестицій (концепція оптимізації портфеля інвестицій Марковіца, модель оцінки капітальних активів). В основі портфельного аналізу покладено два

оцінні критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (проценти, дивіденди) і рівень ризикованості вкладень.

За аналогією з цінними паперами можна проводити аналіз портфеля продукції (послуг), виробництвом яких займається підприємство. Зрозуміло, що портфельний аналіз доцільно використовувати на тих підприємствах, які займаються виробництвом багатьох видів продукції. В ході аналізу окремі продуктові групи виокремлюються у відповідні стратегічні «бізнес-одиниці», кожна з яких оцінюється з погляду прибутковості та ризикованості виробництва.

У ході аналізу використовуються дві широко відомі в теорії та практиці портфельні матриці:

- портфель «ріст ринку - частка ринку» (матриця Бостонської консультативної групи);
- портфель «привабливість ринку - конкурентні переваги» (матриця Мак-Кінсі).

Ми не зупинятимемося на детальному дослідженні згаданих матриць, оскільки вони досить вичерпно охарактеризовані у відповідних літературних джерелах. Зазначимо лише, що на основі результатів портфельного аналізу приймаються рішення щодо додаткових інвестицій в окремі виробничі програми, реінвестицій чи дезінвестицій, а також визначається стратегія управління ризиками в розрізі кожної із стратегічних бізнес-одиниць.

#### **6.4. АВС-аналіз, ХУZ-аналіз.**

Даний метод контролінгу використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень. АВС-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників. Згідно з цим методом досліджувана сукупність, наприклад запаси сировини та матеріалів, ділиться на три частини:

група А — запаси, які є найціннішими з погляду їх вартості, однак можуть використовуватися підприємством у незначній кількості в натуральному виразі;

група В — середні за величиною запаси як у кількісному, так і в грошовому виразі;

група С — запаси з найбільшою часткою в натуральному виразі, однак незначні з погляду їх вартості.

Основна увага в процесі управління товарно-матеріальними запасами приділяється запасам, віднесеним до групи А, меншою мірою — групи В та С. Концентрація уваги на найпріоритетніших напрямках управління

запасами та дебіторською заборгованістю, зниження собівартості продукції, найреальніших шляхах збільшення обсягів реалізації дозволяє підвищити ефективність управління фінансами підприємства в цілому. Так, концентрація зусиль на пошуку резервів зниження затрат, які займають найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції, принесе відчутніші результати, ніж у разі пошуку резервів зниження тих затрат, які займають невелику частку. В структурі собівартості продукції більшості вітчизняних підприємств значнішу питому вагу займають витрати на сировину та матеріали. Це означає, що суб'єктам господарювання доцільно проводити ABC-аналіз даного елемента затрат.

Аналіз можна здійснювати в розрізі окремих постачальників або окремих видів сировини і матеріалів. В останньому випадку в ході аналізу відбираються види сировини (матеріалів, комплектуючих), на які у вартісному виразі припадає найбільша питома вага у структурі собівартості за даним елементом затрат. З метою проведення ефективного ABC-аналізу сировини та матеріалів у зарубіжній практиці рекомендується застосовувати таку класифікацію окремих їх видів:

1) А-сировина — види сировини (матеріалів), на які припадає понад 50 % затрат у загальній структурі;

2) В-сировина — види сировини (матеріалів), питома вага яких у загальній структурі закупок перевищує 25 %;

3) С-сировина — інші, незначні види сировини (матеріалів).

Зрозуміло, що найбільші резерви зниження затрат за елементом «сировина та матеріали» можуть бути виявлені при аналізі А-сировини. Для встановлення даних резервів підбирається відповідний каталог заходів:

- детальніша оцінка втрат сировини (матеріалів) на кожній стадії виробництва;
- мінімізація втрати якості сировини (матеріалів);
- обрахунок норм витрат за методом нуль-базис бюджетування;
- підбір економічніших технологій;
- оптимізація запасів;
- переговори з постачальниками на предмет зниження закупівельних цін;
- пошук альтернативних постачальників;
- більш жорсткий контроль за збереженням сировини (матеріалів).

З метою оптимізації запасів на практиці досить часто ABC-аналіз комбінують з іншим методом контролінгу — XYZ-аналізом, який характеризує рівномірність запуску окремих видів сировини (матеріалів) у виробництво. Даний метод широко використовується в процесі нормування обігових коштів для створення виробничих запасів. У ході XYZ-аналізу найвживаніші види сировини (матеріалів) групуються залежно від рівня їх споживання в три класи:



1) X-сировина — види сировини (матеріалів), які рівномірно споживаються у виробництві без суттєвих коливань;

2) Y-сировина — види сировини (матеріалів), рівень споживання яких суттєво коливається, наприклад залежно від виробничого циклу чи сезонності виробництва;

3) Z-сировина — сировина та матеріали, які споживаються нерегулярно і характеризуються високим рівнем коливання в їх потребі.

Залежно від класу, до якого віднесена сировина, залежить точність прогнозування її потреби для виробництва, а отже, величина запасів. Зрозуміло, що потреба в X-сировині характеризується найвищим рівнем точності прогнозування та нормування; Y-сировині — середнім рівнем точності. Потребу в Z-сировині дуже важко спрогнозувати. Виходячи з цього можна дійти висновків щодо рекомендованої величини запасів (обсягу обігових коштів, які заморожуються в них): у першому випадку обсяги запасів є мінімальними; у другому — в певні періоди запаси повинні бути високими; у третьому — постійні запаси створювати взагалі недоцільно.

Зазначимо, що ABC-аналіз можна використовувати для пошуку резервів зниження собівартості в розрізі окремих центрів витрат, інвестиційних проектів чи видів продукції. Окрім цього, даний метод придатний для оптимізації портфеля продукції, виробництвом та реалізацією якої займається підприємство, максимізації обсягів реалізації продукції тощо.

### **6.5. Аналіз сильних і слабких місць на підприємстві.**

Одним з важливих методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних (Strength) і слабких (Failure) місць, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі цей вид аналізу позначається також як SWOT-аналіз (SWOT-analysis). Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації щодо:

1) усунення наявних слабких місць;

2) ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно:

1) нейтралізації можливих ризиків;

2) використання додаткових шансів.

На рис. 6.2 у вигляді матриці наведено типові приклади сильних і слабких сторін вітчизняних підприємств, а також шансів і ризиків, які можуть виникнути під дією зовнішніх обставин.

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кваліфікований інженерно-технічний персонал;</li> <li>• низькі витрати на заробітну плату;</li> <li>• наявність власних виробничих споруд;</li> <li>• прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб.</li> </ul>	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інертність і зловживання керівництва підприємства;</li> <li>• крадіжки на виробництві;</li> <li>• застарілий асортимент продукції;</li> <li>• висока енергомісткість продукції;</li> <li>• неефективна діяльність служби збуту.</li> </ul>
<p>Додаткові шанси:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ринок сформований в основному за рахунок імпорту;</li> <li>• державою проводяться протекціоністські заходи, спрямовані на захист вітчизняного товаровиробника;</li> <li>• іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство.</li> </ul>	<p>Ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• криміногенні ризики;</li> <li>• інфляційний ризик (знецінення реальної вартості капіталу);</li> <li>• ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів;</li> <li>• ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій.</li> </ul>

Рис.6.2. Матриця SWOT-аналізу

SWOT-аналіз може бути деталізованішим і проводитися в розрізі окремих функціональних блоків діяльності, центрів затрат, видів продукції тощо.

У процесі аналізу сильні та слабкі місця підприємства слід оцінити з урахуванням основних тенденцій змін у зовнішньому щодо підприємства середовищі. Так, ліквідність підприємства на актуальну дату може бути сильною стороною підприємства, однак через деякий період внаслідок дії зовнішніх факторів вона може стати недостатньою і перетворитися на слабе місце.

Оскільки сильні та слабкі місця, як правило, є відносними величинами, в процесі аналізу їх слід порівнювати з аналогіями на підприємствах-конкурентах. Під час аналізу сильних і слабких місць визначаються критичні сфери, які під дією специфічних зовнішніх і конкурентних факторів впливають на економічні результати підприємства. Потім визначаються ключові параметри чинників, що впливають на ефективність господарської діяльності. На практиці досить часто в ході SWOT-аналізу використовуються такі методи контролінгу, як анкетування та ABC-аналіз. Результати аналізу унаочнюються у вигляді діаграм, матриць, схем, графіків.

### **Контрольні запитання:**

1. Назвіть специфічні методи контролінгу.
2. Дайте визначення бенчмаркінгу, опишіть фази його проведення.
3. Охарактеризуйте складові етапи вартісного аналізу.
4. Дайте визначення портфельного аналізу як інструменту стратегічного контролінгу.
5. Охарактеризуйте АВС-аналіз сировини та матеріалів.
6. Наведіть групування сировини і матеріалів в XYZ-аналізі.
7. Наведіть типові приклади сильних і слабких сторін вітчизняних підприємств.

## ТЕМА 7. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНТРОЛІНГУ

- 7.1. Передумови прийняття і типи управлінських рішень.**
- 7.2. Фази прийняття і реалізації управлінських рішень.**
- 7.3. Типи операційних рішень. Аналіз і вибір альтернативних варіантів.**

### **7.1. Передумови прийняття і типи управлінських рішень**

Організаційна структура управління має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати на кожному рівні управління можливість своєчасного прийняття необхідних рішень. Передумовами їх вироблення можна назвати такі:

- а) контроль за виконанням завдань (тут погляд у майбутнє відсутній);
- б) екстраполяція минулого в майбутнє;
- в) передбачення змін (зміни можуть виникати раптово, але не так, щоб не можна було передбачити тенденції змін і реакцію на них).

Проте в сучасних умовах переважає прийняття гнучких термінових рішень, коли зміни неможливо передбачити.

Крім того, при підготовці та прийнятті рішень необхідно враховувати новизну, складність, динаміку і передбаченість багатьох явищ, які характеризують політичну, економічну, соціальну, ринкову та інші сфери діяльності.

Головною передумовою результативного управління є всебічний аналіз діяльності підприємства.

Прийняття рішення – це цілеспрямований вибір з кількох альтернативних варіантів управлінських рішень такого, що забезпечує досягнення обраної мети або розв'язання конкретної проблеми. Прийняття більшості управлінських рішень має ґрунтуватись на визначенні й аналізі поведінки доходів і витрат, пов'язаних з реалізацією цих рішень.

Рішення, які приймаються, можуть класифікуватися за різними ознаками: за змістом, ступенем складності, формою, ступенем автоматизації-та ін. Слід підкреслити, що управлінські рішення можуть виступати як вольовий акт вибору мети, дій і засобів її досягнення окремою людиною, а також як результат колективної думки.

Велику роль у розвитку теорії і практики прийняття рішень відіграє системний аналіз. Успіхи математичних методів оптимального програмування з використанням обчислювальної техніки дали можливість істотно підвищити ефективність вирішення завдань управління.

Соціальний характер управління, неможливість точного описання поведінки людини як ланки системи управління (а тим більше колективної поведінки), величезні обсяги вихідної інформації обмежили практичне

використання формалізованої, або нормативної, теорії прийняття рішень. Людський фактор змусив у межах теорії рішень виділити теорію поведінки прийняття рішень.

Остання включає розробку управлінських концепцій, добір, облік і ранжування факторів, які сприяють (або заважають) розвитку організації, враховуючи також особисті якості окремих людей. У ній використовуються математичні методи статистики, економетрика, моделі розвитку, інформаційний та обчислювальний сервіс.

Необхідність урахування умов навколишнього середовища або змін у самій керованій організації, які неможливо передбачити, підвищення невизначеності при прийнятті рішень менеджерами змушують прагнути до гнучкості, адаптивності управлінської системи. Теорія поведінки основну увагу приділяє самому процесу прийняття рішень, розчленуванню його на взаємозв'язані етапи, фази, процедури, які реалізують логічну послідовність дій і забезпечують аналіз і розв'язання проблем та ситуацій, що виникають.

Одним із різновидів ситуаційного управління є "випереджаюче управління", яке передбачає опис ряду аналітичних прийомів усунення невизначеностей, з якими стикаються управлінці.

Для подолання кожної форми невизначеності у випереджаючому управлінні використовують певні прийоми. Вони передбачають відповідний процес прийняття рішень, який характеризується упорядкованою системою дій. Така система дій протиставляється типу управління, що тільки реагує на ситуацію, але не дивиться вперед.

Пошуки ефективного управління - головне завдання менеджменту. Адже ефективне управління забезпечує збереження конкурентоспроможності на ринку, сталу діяльність. Практичне призначення сучасного менеджменту - забезпечити конкурентоспроможність підприємств і прибутковість. І тут найважливішу роль відіграє фактор оновлення, тобто здатність управління до швидкого реагування на зміни, пристосування своєї стратегії до зовнішнього середовища. Весь цей комплекс передумов успішної діяльності повинен забезпечити менеджер.

Менеджери підприємства приймають як довготермінові (інвестиційні) рішення (щодо будівництва, технічного переоснащення, розширення або реконструкції наявних потужностей), так і короткотермінові (операційні) рішення (щодо ціноутворення, розширення чи скорочення сегмента діяльності, оптимізації виробничої програми, управління матеріальними запасами тощо).

До операційних належать рішення щодо оптимального використання обмежених ресурсів, управління матеріальними запасами, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, рішення щодо ціноутворення тощо.

Альтернативними називають управлінські рішення, які пов'язані з вибором альтернативних варіантів дій. До альтернативних належать рішення про спеціальне замовлення, рішення про розширення чи скорочення сегмента діяльності, рішення «виробляти чи купувати».

## 7.2. Фази прийняття і реалізації управлінських рішень.

Таблиця 7.1. Фази прийняття управлінських рішень

Фаза прийняття рішення	Зміст фази прийняття рішення
1. Збір інформації про можливі проблеми	1.1. Спостереження за внутрішнім середовищем організації 1.2. Спостереження за зовнішнім середовищем організації
2. З'ясування та визначення причин виникнення проблеми	2.1. Описування проблемної ситуації 2.2. Виявлення організаційної ланки, де виникла проблемна ситуація 2.3. Формулювання проблеми 2.4. Оцінювання її важливості 2.5. З'ясування причин виникнення проблеми
3. Формулювання цілей вирішення проблеми	3.1. Визначення цілей організації 3.2. Формулювання цілей вирішення проблеми
4. Вибір та обґрунтування стратегії вирішення проблеми	4.1. Детальне описування об'єкта 4.2. Визначення розмаху варіації факторів 4.3. Визначення вимог до розв'язку 4.4. Визначення критеріїв ефективності розв'язку 4.5. Визначення обмежень
5. Розроблення варіантів розв'язання проблеми	5.1. Поділ задачі на підзадачі (аналіз) 5.2. Пошук ідей розв'язання кожної підзадачі 5.3. Визначення та знаходження можливих варіантів розв'язання для кожної підзадачі та підсистеми 5.4. Вибір та побудова моделей і проведення розрахунків 5.5. Узагальнення результатів розв'язання кожної підзадачі 5.6. Прогнозування наслідків прийняття відшуканого розв'язку для кожної підзадачі 5.7. Розроблення варіантів розв'язання всієї задачі (проблеми)
6. Вибір кращого варіанта	6.1. Аналіз ефективності варіантів розв'язку 6.2. Оцінювання впливу некерованих параметрів
7. Коригування та узгодження рішення	7.1. Аналіз рішення з виконавцями 7.2. Узгодження рішення з функціонально взаємодіючими службами 7.3. Затвердження рішення
8. Реалізація рішення	8.1. Підготовка робочого плану реалізації 8.2. Реалізація 8.3. Внесення змін у робочий план у ході реалізації рішення 8.4. Оцінювання ефективності реалізації прийнятого рішення

### **7.3. Типи операційних рішень. Аналіз і вибір альтернативних варіантів.**

Основною метою діяльності комерційного підприємства є досягнення задовільної норми прибутку на вкладений (інвестований) капітал (НПК), тому при аналізі альтернативних варіантів необхідно враховувати співвідношення вигід (доходи - витрати) та використаного капіталу, а це зумовлює три типи проблем:

1) проблеми, пов'язані виключно з рівнем витрат (визначається економія витрат);

2) проблеми, пов'язані як з витратами, так і з доходами (визначається відхилення прибутку);

3) проблеми, пов'язані як з витратами і доходами, так і з капітальними інвестиціями.

Типовими прикладами задач альтернативного вибору є:

1) оптимізація виробничого процесу (оптимальне співвідношення різних типів обладнання; оптимальний шлях руху заготовок, готової продукції або сировини; оптимальне розміщення складів тощо);

2) виробляти самим чи купувати комплектуючі (послуги, процеси);

3) визначення оптимального розміру замовлення;

4) визначення оптимальної ціни реалізації шляхом порівняння кривих попиту та ціни і визначення сумарного покриття змінних витрат виручкою (маржинального доходу);

5) рішення про спеціальне замовлення (визначення ціни покриття, тобто ціни реалізації спеціального замовлення);

6) рішення про ліквідацію збиткового сегмента діяльності при наявності вільних (незадіяних) виробничих потужностей;

7) рішення про доцільність надання додаткових послуг та ін.

Вибір кращого варіанта з декількох можливих здійснюється на підставі диференціального аналізу релевантної інформації, тобто визначення і порівняння диференціальних витрат і доходів та розрахунку диференціального прибутку (збитку) для характеристики економічної доцільності того або іншого варіанта рішення. Але при прийнятті остаточного рішення завжди необхідно враховувати не лише поточні вигоди, а й довгострокові наслідки. Розглянемо приклади диференціального аналізу релевантної інформації для розв'язання типових задач альтернативного вибору.

*Рішення про спеціальне замовлення.*

Рішення про спеціальне замовлення — це рішення стосовно отриманої пропозиції на разовий продаж продукції або надання послуги за ціною, нижчою за звичайну (або навіть нижчою за собівартість).

Прийняття такої пропозиції доцільне лише тоді, коли додатковий дохід перевищує додаткові витрати на виконання такого замовлення і

відсутня загроза деформації ринку. При аналізі такої пропозиції необхідно враховувати можливі додаткові витрати в разі відсутності вільних виробничих потужностей та довгострокові наслідки прийняття такого замовлення.

Наприклад, підприємство з виготовлення взуття тимчасово втратило частину своїх замовників і тому не повністю використовує свої виробничі потужності, розраховані на випуск 30000 пар взуття за рік. Фактичний обсяг виробництва становить 24000 пар за рік. Планові виробничі витрати на одну пару взуття становлять 80 грн, з яких на вартість сировини та пряму оплату праці припадає 50 грн, виробничі накладні витрати: змінні - 10 грн, постійні - 20 грн. Витрати на збут складають 10 грн з розрахунку на одну пару взуття, з них 4 грн - змінні витрати (комісійні реалізаторам). Середня планова ціна реалізації продукції — 100 грн за пару.

Підприємство отримало одноразову пропозицію продати оптом новому замовнику 5000 пар взуття за ціною 75 грн за пару. Транспортні витрати замовник відшкодовує повністю.

Необхідно визначити доцільність прийняття нового замовлення або відмови від нього.

Для прийняття правильного рішення необхідно спочатку визначити економічну доцільність виконання такого замовлення, а потім оцінити його довгострокові наслідки.

Економічну доцільність можна визначити застосовуючи маржинальний підхід та диференціальний аналіз релевантної інформації. Спочатку визначимо, яка з наведеної інформації є релевантною, тобто:

- 1) які події вона характеризує (майбутні чи минулі);
- 2) чи змінює вона грошові потоки;
- 3) чи зумовлює відмінності за варіантами.

Зведемо ці ознаки у таблицю (табл. 7.2.).

Таблиця 7.2. Перевірка інформації на відповідність критеріям релевантності

Стаття витрат, доходів	Критерії релевантності			Висновок
	Майбутні витрати, доходи	Грошові потоки	Відмінність у варіантах	
Доход від реалізації	+	+	+	Релевантна
Виробничі витрати:				
- змінні	+	+	+	Релевантна
- постійні	+	+	-	Нерелевантна
Витрати на збут:				
- змінні	+	+	-	Нерелевантна
- постійні	+	+	-	Нерелевантна



Постійні виробничі витрати нерелевантні, бо вони повністю розподілені на фактично досягнутий обсяг виробництва. У зв'язку з оптовою реалізацією витрати на збут не зміняться і тому також будуть нерелевантними.

Таким чином, для визначення економічної доцільності нового замовлення достатньо порівняти додатковий дохід від його виконання

$$5000 \text{ пар} \times 75 \text{ грн/пару} = 375000 \text{ грн}$$

з додатковими релевантними витратами

$$5000 \text{ пар} \times (50 + 10) \text{ грн} = 300000 \text{ грн}$$

та визначити релевантний прибуток

$$375000 - 300000 = 75000 \text{ грн.}$$

Отже, прийняття спеціального замовлення за таких умов при наявності вільних виробничих потужностей буде доцільним, бо воно забезпечить 75000 грн додаткового прибутку.

Для об'єктивного вирішення питання про доцільність прийняття спеціального замовлення необхідно правильно визначити додаткові витрати на його виконання. У багатьох випадках основна сума таких витрат припадає на прямі матеріальні витрати. Релевантна оцінка матеріалів повинна враховувати такі фактори, як ціна придбання і відновлювальна вартість матеріалів, можлива ціна реалізації наявних матеріалів або іншого альтернативного їх використання і т. ін. Та все ж для остаточного вирішення питання про спецзамовлення треба врахувати можливий його вплив на поведінку інших замовників та конкурентів, тобто на можливі зміни ситуації на ринку. Якщо існує така небезпека, то на неї треба зважити.

*Рішення про виробництво або закупівлю компонентів.*

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 вирішення цієї проблеми передбачає:

- визначення релевантної виробничої собівартості компонента (послуги, роботи);
- диференціальний аналіз витрат;
- урахування якісних факторів та нефінансової інформації про можливі наслідки такого рішення на перспективу.

Розглянемо такий приклад. Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва — 1000 од. продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали - 20 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями - 18 грн, накладні витрати: змінні - 20 грн, постійні — 25 грн.

Підприємству пропонують купляти такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 65 грн за одиницю.

Необхідно визначити, чи доцільно прийняти пропозицію про закупівлю комплектуючих у зовнішнього постачальника.

Для відповіді на поставлене питання необхідно виконати диференціальний аналіз лише релевантних витрат:

а) при власному виробництві комплектуючих

$20 + 18 + 20 = 58$  грн (змінні виробничі витрати);

б) при купівлі у зовнішнього постачальника - 65 грн за одиницю;

в) релевантний доход (збиток)

$58 - 65 = -7$  грн на одиницю комплектуючих.

Отже, з економічної точки зору купувати комплектуючі на таких умовах не вигідно. Їх доцільно було б купувати за ціною, рівною або нижчою за суму змінних витрат на одиницю продукції, тобто за ціною  $< 58$  грн.

Але якщо підприємство має можливості альтернативного використання вивільнених виробничих потужностей (наприклад, для здавання їх в оренду або випуску іншої прибуткової продукції), то до фактичних (дійсних) змінних витрат необхідно додати альтернативні (можливі) витрати (тобто суму втраченої орендної плати або прибутку), якщо підприємство відмовиться від купівлі комплектуючих на стороні. Порівняння таких витрат з вартістю купівлі комплектуючих може зумовити інші висновки.

Якщо взяте для прикладу підприємство вивільнені виробничі потужності передасть в оренду за 10000 грн, то релевантні витрати на одиницю продукції становитимуть:

$$58 \text{ грн} + \frac{10000}{1000} = 68 \text{ грн.}$$

Отже, у такій ситуації вигідніше купувати комплектуючі за 65 грн та мати доход від оренди, який відшкодовує втрати при закупівлі на суму 7000 грн і забезпечує релевантний прибуток:

$$(68 \text{ грн} - 65 \text{ грн}) \times 1000 \text{ одиниць} = 3000 \text{ грн.}$$

Остаточне рішення з цього питання треба приймати з урахуванням таких якісних та нефінансових факторів, як:

- надійність постачальника;
- гарантія якості продукції постачальника;
- стабільність цін;
- можливості використання вивільнених потужностей та робочої сили;
- можливі зміни у технології виробництва;
- час, необхідний для відновлення власного виробництва, і т. ін.

*Рішення про ліквідацію або скорочення збиткового виду діяльності.*

Необхідно прийняти рішення про доцільність повної або часткової ліквідації виробництва збиткової продукції, виду діяльності, підрозділу і т. ін. на підставі аналізу їх прибутковості.

Аналіз інформації для такого рішення базується на калькулюванні змінних витрат і визначенні маржинального доходу, порівнянні витрат маржинального доходу з можливим скороченням постійних витрат, урахування зміни маржинального доходу від альтернативного використання звільнених потужностей.

Розглянемо приклад. Магазин «Ротонда» має три секції реалізації одягу: для чоловіків, для жінок, спортивного. Показники роботи секцій наведено у табл. 7.3., з якої видно, що секція спортивного одягу збиткова. Але чи варто її закривати?

Таблиця 7.3. Звіт про діяльність магазину «Ротонда», тис. грн

Показник (стаття)	Секція одягу			Разом
	чоловічого	жіночого	спортивного	
Обсяг продажів	700	850	450	2000
Собівартість проданого товару	500	600	350	1450
Постійні витрати:				
- на утримання секції	110	120	70	300
- на утримання магазину	70	85	45	200
Операційний прибуток (збиток)	20	45	(15)	50

Розглянемо результати роботи магазину у випадку закриття збиткової секції та порівняємо їх з фактичними (табл. 7.4).

Таблиця 7.4. Вплив закриття збиткового підрозділу на загальні результати діяльності магазину, тис. грн

Показник (стаття)	Фактично	Після закриття секції	Відхилення (+,-)
Обсяг продажів	2000	1550	-450
Собівартість проданого товару	1450	1100	-350
Маржинальний дохід	550	450	-100
Постійні витрати на утримання секції	300	230	-70
Внесок підрозділів у покриття загальних витрат магазину і створення прибутку	250	220	-30
Постійні витрати магазину (адміністративні, загальногосподарські тощо)	200	200	-
Операційний прибуток (збиток)	50	20	-30

Отже, при закритті збиткової секції маржинальний доход магазину зменшиться на 100 тис. грн, а постійні витрати на утримання секцій - лише на 70 тис. грн, постійні загальні витрати магазину не зміняться, а прибуток зменшиться на 30 тис. грн. Таким чином, за даних умов закриття збиткової секції є недоцільним.

Але якщо звільнену територію використати в інших цілях (здавання в оренду, розширення секції жіночого одягу і т. ін.), то висновки за результатами аналізу можуть змінитися. Наприклад, якщо площі збиткової секції передати в оренду за суму, що перевищить 30 тис. грн, то фінансові показники магазину в цілому покращаться.

Наведені розрахунки можна не виконувати, якщо скористатися правилом: закриття збиткового підрозділу доцільне лише тоді, коли втрата маржинального доходу внаслідок цього буде меншою за економію постійних витрат. У нашому прикладі навпаки: втрата маржинального доходу перевищує економію витрат на 30 тис. грн, саме на таку суму погіршуються загальні фінансові результати. При альтернативному використанні звільненої площі до економії витрат необхідно додати релевантні доходи від такого використання (суму орендної плати або додаткового прибутку) і одержану суму порівнювати з втратою маржинального доходу.

*Прийняття рішення щодо вибору оптимальної технології виробництва продукції здійснюють у тому випадку, коли різні технології забезпечують різні рівні матеріало-, праце- та фондомісткості виробництва.*

Аналіз для вибору кращого варіанта рішення передбачає:

- 1) визначення маржинального доходу та суми прибутку за кожним варіантом;
- 2) розрахунок критичного обсягу виробництва і реалізації продукції;
- 3) визначення обсягу реалізації, при якому різні технології забезпечують однаковий прибуток.

Розглянемо такий приклад. Підприємство має можливість вибору з двох альтернативних технологій виробництва, які забезпечують такі показники (табл. 7.5.).

Таблиця 7.5. Характеристика альтернативних технологій виробництва

Показник	Технологія	
	А	Б
Ціна реалізації продукції, грн за одиницю продукції	42	42
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	30	25
Постійні витрати за рік, грн	50000	80000

Яка з наведених технологій є привабливою для підприємства, якщо плановий обсяг виробництва складає 7000 од. продукції?

Визначимо основні економічні показники для обох технологій.

Таблиця 7.6. Порівняльна характеристика альтернативних технологій виробництва

Показник	Технологія	
	А	Б
Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн	12	17
Критичний обсяг реалізації (точка беззбитковості), од.	4167	4706
Очікуваний прибуток при виробництві 7000 од. продукції, грн	34000	39000

Отже, технологія А забезпечує нижчий рівень критичного обсягу виробництва, тобто при її запровадженні підприємство досягне прибутковості при меншому обсязі виробництва. Але при плановому обсязі виробництва (7000 од.) продукції більшу суму прибутку забезпечує технологія Б.

Однаковий рівень прибутку обидві технології забезпечать при такому рівні виробництва:

$$12x - 50000 = 17x - 80000$$

$$5x = 30000,$$

$$x = 6000.$$

При рівні реалізації 6000 од. продукції обидві технології забезпечують рівну суму прибутку - 22000 грн:

$$12 \times 6000 - 50000 = 22000 \text{ грн,}$$

$$17 \times 6000 - 80000 = 22000 \text{ грн.}$$

Таким чином, при обсязі виробництва до 6000 од. продукції більший прибуток забезпечує технологія А, а при більшому обсязі виробництва більш ефективною є технологія Б (табл. 7.7).

Таблиця 7.7 Прибутковість альтернативних технологій

Показник	Сума прибутку, грн	
	Технологія	
	А	Б
Обсяг виробництва, од.		
5000	10000	5000
6000	22000	22000
7000	34000	39000

Для прийняття остаточного рішення щодо вибору технологій виробництва необхідно враховувати можливі зміни попиту на продукцію.

Прийняття альтернативних рішень в процесі реалізації продукції стосуються, в основному, питань ціноутворення за різного співвідношення ціни і попиту; надання знижок покупцям; вибору найбільш вигідних покупців, каналів реалізації та видів продукції; вибору систем оплати праці в процесі реалізації та ін. Усі вони базуються на визначенні суми маржинального доходу та диференціальному аналізі релевантних витрат і доходів.

Але при аналізі та підготовці пропозицій з конкретних проблем альтернативного вибору доцільно дотримуватися таких рекомендацій:

1) необхідно обмежувати кількість варіантів, відібраних для аналізу, щоб уникнути загрози «за деревами не побачити лісу»;

2) не надавайте надмірного значення факторам, які можна визначити кількісно; не ігноруйте не кількісні та нефінансові показники;

3) не ігноруйте приблизних, орієнтовних даних: розумне наближення краще, ніж його повна відсутність;

4) часто зручніше працювати із підсумковими даними витрат, ніж з витратами на одиницю продукції, відхилення яких залежать від зміни як сумарних витрат, так і кількості продукції;

5) особливо уважно поставтеся до оцінки витрат на виготовлення нового виробу, адже у таких випадках порівнювати часто немає з чим;

6) не має суттєвого значення кількість аргументів «за» і «проти»; адже інколи один істотний аргумент може переважити десяток менш суттєвих;

7) не ігноруйте можливі помилки у розрахунках на майбутнє, врахуйте можливі похибки і дайте їм належну оцінку;

8) незважаючи на невизначеність, рішення повинно бути прийнято, якщо зібрана і оброблена вся інформація (за розумну плату і в розумні терміни), адже відмова від прийняття рішення або його відстрочення є не що інше, як рішення залишити все по-старому, що мабуть є найгіршим з усіх можливих варіантів (якщо виникла проблема пошуку альтернативних варіантів).

### **Контрольні запитання:**

1. Дайте визначення управлінського рішення.
2. Опишіть передумови прийняття і типи управлінських рішень.
3. Наведіть приклади релевантних витрат.
4. Охарактеризуйте методи розв'язання задач про спеціальне замовлення.
5. Як виконується аналіз для вирішення проблеми «виробляти чи купувати»?
6. Як вирішується задача про доцільність закриття збиткового підрозділу?
7. Розкрийте методи аналізу задля вибору оптимальної технології виробництва.
8. Що необхідно враховувати при аналізі проблем альтернативного вибору?

## **ТЕМА 8.**

### **СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ РОЗРАХУНКІВ, ЯКА ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ У КОНТРОЛІНГУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

**8.1. Сутність інвестицій в інноваціях.**

**8.2. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.**

**8.3. Система економічних розрахунків, яка використовується в інвестиційному контролінгу.**

**8.4. Аналіз існуючих підходів до формування інвестиційного портфеля підприємства на підставі контролінгових досліджень.**

**8.1. Сутність інвестицій в інноваціях.**

Інвестиційний проект - це довгострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою одержання економічної вигоди. Для оцінки цієї вигоди необхідно мати систему економічних розрахунків, що ґрунтується на концепції контролінгу.

Власне кажучи, найбільш важливе — це інвестиції в інновації. У недалекому минулому дія об'єктивних законів розвитку (особливо в економіці) штучно стримувалася: з одного боку — їхнім ідеологічним нерозумінням, а з іншого — цілеспрямованим гальмуванням. Але ж проява цих законів змінює діяльність не тільки окремих держав і регіонів, а й конкретних суб'єктів господарської діяльності. Це насамперед позначається на процесах, пов'язаних з розвитком.

Ніні розвиток будь-якої економічної системи відбувається в умовах глобалізації й формування економіки знань. Неоднозначність трактування, визнання й оцінки цих процесів як окремими групами осіб, так і на рівні держави, роблять ще більш невизначене оточення проектів як основного інструмента розвитку. Однак деякі відмітні риси такого оточення можна виділити:

- відсутність твердих меж для поширення товарів, робіт і послуг;
- можливість руху вперед тільки по інноваційному шляху;
- висування на перший план нематеріальних факторів виробництва;
- взаємний вплив на якість життя результатів діяльності людей, які живуть у різних частинах земної кулі;
- неможливість локально «закрити» будь-яку систему або її частину від зовнішнього оточення;
- неможливість уникнути дублювання одержання близьких за змістом нових знань з однієї й тієї ж проблеми;
- звуження обсягів сегментів ринку на тлі збільшення їхньої кількості (які теоретично можуть звузитися до одного - двох чоловік).

Ці й багато інших рис не можуть не позначитися на особливостях керування сучасними й майбутніми проектами. Усе частіше при

застосуванні сформованих методів, що зарекомендували себе в попередніх десятиліттях, та інструментів керування проектами виникають проблеми. Розуміння неможливості рішення проблеми без зміни методологічних основ, концептуальних моделей спонукало дослідників торкнутися цих питань. Зокрема, деякі фахівці розглядають розвиток науково-технічного процесу на тлі історичних циклів та етапів світової цивілізації. З позицій формування електронних економік виділяються основні тенденції розвитку методів і засобів керування проектами, сфери інтенсивного народження проектів, а також ключові напрямки розвитку керування проектами.

Серед основних положень керування проектами й розвитку підприємства можна назвати кілька підходів. Принципи системного підходу в керуванні проектами, системні моделі побудови пізнавальних моделей керування проектами, концентрична модель оточення проектів і закономірності розвитку цивілізації, особливості побудови структури конкурентоздатного підприємства в умовах економіки знань, системна модель керування розвитком економічних систем.

Проектна діяльність нерозривно пов'язана з інноваційною діяльністю. Основними елементами інноваційної діяльності, на думку ряду фахівців, є інноваційні проекти й програми, а також організації, які їх виконують.

При цьому паралельно з інноваційною діяльністю використовується поняття «інноваційного процесу» як процесу створення й поширення інновацій. Багато авторів трактують цей процес як послідовний ланцюг подій, у ході яких інновації визрівають від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги, і поширюються в господарській практиці й суспільній діяльності. У загальному вигляді модель інноваційного процесу записується так:

Фд – Пд – Рп – Ос – Пв – М – Зб,  
де Фд - фундаментальні дослідження;  
Пд - прикладні дослідження;  
Рп - розробка й проектування;  
Ос - освоєння;  
Пв - промислове виробництво;  
М - маркетинг;  
Зб - збут.

Існує думка, що в сучасних умовах перераховані під процеси інноваційного процесу не можна розглядати як «послідовний ланцюжок». І, насамперед, це пов'язано з тим, що першочерговим завданням прикладних досліджень повинні стати проблеми незадоволеності конкретних споживачів, що виникають через неможливість виробництва очікуваного товару, або неможливості надання очікуваної послуги через



відсутність необхідних наукових знань. Тобто проблема ринку (де відбувається збут) переростає в завдання прикладних досліджень.

Через швидку зміну потреб не можна чекати, поки «інновація визріє»: підприємство втратить свого клієнта й конкурентноздатність. А повернути практично завжди набагато важче, ніж втратити.

Тому інвестиційну діяльність доцільно розглядати як інноваційну систему (а не інноваційний процес), керування якої проводиться на принципах керування проектами.

Починаючи проект у рамках концепції інноваційної системи, дуже важко провести необхідні й традиційно визнані процедури передінвестиційної фази й фази планування. Це пов'язане з тим, що змінюються межі відповідності між фазами життєвих циклів процесів, продукту й проекту. Найголовніші критерії успішності виконання проектів у часі, вартості, якості, задоволеності учасників стає важко точно встановити. А продукт проекту не має чіткої конфігурації.

Додатково до традиційних показників, які відслідковуються при реалізації проекту, необхідно вводити показник, що свідчить про здатність формованого продукту проекту адаптуватися до мінливих зовнішніх умов.

Такий показник можна назвати параметром адаптації. Його доцільно представляти у вигляді дискретної цілком численної функції від часу реалізації проекту. Визначення величини параметра адаптації виробляється на підставі побудованих на початковому етапі розробки дерева станів продукту проекту. Це дерево показує можливі напрями зміни якісних показників продукту проекту при різних сценаріях його розвитку.

На початковій стадії реалізації проекту показник адаптації визначається кількістю можливих виходів стану продукту проекту. У міру формування продукту проекту реалізується один з можливих напрямів, і величина показника адаптації зменшується. У вузлах, де є зовнішні входи, розглядаються тільки ті впливи, які не потребують переробки вже сформованої конфігурації продукту проекту.

Використання даного підходу змінює й процедуру бюджетування проекту.

*Правило 50.* Кожний з можливих виходів має свої конкретні переваги, які з часом експлуатації проекту будуть втрачені. Причин цьому багато. Це й зміна вимоги споживачів, і поява аналогічних продуктів, і різні види зношування продукту проекту (фізичний, економічний і так далі). Тому доцільно в показники якості продукту проекту закладати такий, як імовірний час експлуатації до моменту втрати 50% первісних конкурентних переваг. І якщо цей час менший ніж 50% загальної тривалості фаз розробки й реалізації проекту, то доцільність реалізації такого проекту викликає сумнів. Це положення

можна розглядати як «правило 50» — третє в аксіомах керування проектами.

Окремим завданням у проектній діяльності можна розглядати питання, пов'язані з формуванням, роботою й завершенням роботи команди проекту. На жаль, психологи й соціологи в рамках своїх наук не розглядають таку специфічну діяльність, як проектування, - унікальну й тимчасову.

Сьогодні до цих двох відмітним ознакам можна додати третій, - ознака інноваційної системності. Не копіювання попереднього досвіду керування проектами, а розвиток, заснований на мудрості, придбаній попереднім досвідом і навчанням. Це основне правило роботи сучасних команд проекту.

Такий підхід потребує перегляду існуючих концепцій архівації проектів, уточнення базових понять, пов'язаних із цим процесом: дані, інформація, знання (практичні, наукові). Необхідно накопичувати не тільки позитивний досвід, а й досвід помилок — невдалі проекти також повинні підлягати архівації. Відмітними ознаками базових понять є контекстна залежність, можливості формалізації й глибина розуміння. Остання ознака визначає рівень потенційного розвитку того, що було передано як стійка опора наступної людської діяльності. А розвиток може відбутися тільки при актуалізації, спричиненій зовнішніми або внутрішніми факторами. Глибина розуміння визначається тим, що поняття дає з погляду керівництва до дії.

Перераховані вище погляди на елементи проектної діяльності повністю вкладаються в рамки системного (органічного) менеджменту проектів, у якому на перше місце ставляться відносини між людьми.

Такий підхід припускає, що цілі залишаються відкритими і в точності не визначаються. Цей підхід розвивається як альтернативний механічному менеджменту, що функціонує за принципом працюючої машини (виконувані дії дотримуються строгого тимчасового розкладу й чітко певних цілей; є докладний опис робочого місця; простежується висока лояльність і підпорядкування стосовно начальства й т.д.).

Системне керування проектами повинне ставити одне з основних завдань формування системно-імовірнісного мислення і в усіх учасників проекту, а насамперед в замовника й інвестора. Цього висновку доходять, розглядаючи новий метод зворотного ходу при оцінці ризиків проекту, який базується на твердженні, що будь-який проект не може бути реалізований без відхилень.

У цьому ж контексті перебуває завдання формування єдиного бізнес - культурного простору, що поєднує державу з різним рівнем розвитку економіки й методів керування. Це завдання особливо актуальне сьогодні у зв'язку з прагненням України увійти до Європейського співтовариства й появою економічних інтересів у багатьох регіонах

земної кулі. Бізнес-культурний простір передбачає не тільки одноманітне розуміння цілей і завдань спільної діяльності, а й зникнення комунікаційних бар'єрів - як мовного, так і понятійного характеру.

Отже:

- в сучасних умовах через нововведення найбільш доцільно впроваджувати в рамках інноваційної системи;
- через труднощі чітко сформулювати бачення конфігурації проекту й велику ймовірність її зміни під час реалізації проекту, доцільно ввести показник адаптивності продукту проекту;
- для аналізу можливих напрямів змін показників якості продукту проекту доцільна побудова дерева станів;
- швидкі зміни вимог до якості проекту роблять необхідними відомість показника 50% первісної втрати конкурентноздатності, як часу, за який такі втрати, найімовірніше, відбудуться;
- проблема архівації проектів визначає необхідність розробки моделі розкриття істотних ознак базових понять архівації проектів.

Однак залишається ще багато невирішених питань. Це, насамперед, проблеми передінвестиційної фази (як урахувати величезний потік інформації про майбутній продукт проекту при ухваленні рішення про його реалізацію), проблеми фази планування (наскільки детально необхідно планувати роботу з проекту для різного планування), проблеми фази реалізації (що важливіше — люди в проекті чи проект для людей) та інші проблеми.

## **8.2. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.**

Контролінг інвестицій містить у собі систему моніторингу, оцінку й контроль інвестиційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, завдяки яким можна щонайкраще досягти поставлених цілей. Контролінг інвестицій вирішує такі основні завдання:

- аналізує методику планування інвестиційних проектів;
- розробляє системи критеріїв для оцінки ефективності інвестиційних проектів;
- координує процес планування й бюджетування інвестиційних проектів;
- здійснює економічний аналіз планів і бюджетів інвестиційних проектів;
- збирає поточну інформацію (моніторинг) і поточний контроль ходу робіт із проекту;
- аналізує зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі й оцінює їхній вплив на хід проекту;
- коригує плани інвестиційних проектів згідно зі зміною умов;
- контролює проект за змістом виконаних робіт за строками;

- аналізує причини відхилення від плану;
- контролює виконання бюджету інвестицій та аналізує відхилення від бюджету;
- оцінює майбутню ефективність проекту з урахуванням таких умов, як змінюваність;
- розробляє рекомендації для прийняття управлінських рішень.

Контролінг інвестиційних проектів характеризується рядом особливостей, за якими можна виділити його серед інших різновидів контролінгу:

- контролінг інвестиційних проектів орієнтований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства, тобто за суттю своєю є стратегічним контролінгом;
- контролінг оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проектів — за проектами.

Контролінг інвестицій пов'язаний з матричною організаційною структурою: у кожному проекті звичайно задіяна безліч центрів відповідальності, і контролер повинен забезпечити їхню злагоджену взаємодію в процесі досягнення поставлених цілей. Внаслідок тривалих строків здійснення інвестиційних проектів система контролінгу інвестицій повинна бути орієнтована на тривалу перспективу. Система контролінгу інвестицій повинна бути гнучкою, орієнтованою до змін умов зовнішнього й внутрішнього середовища протягом усього строку здійснення інвестиційного проекту. Контролінг інвестицій повинен охоплювати найширші аспекти проекту, оскільки проекти звичайно є комплексними.

Процес створення системи «контролінг - інвестицій» можна розбити на етапи.

*Перший етап* — вибір та обґрунтування інвестиційного проекту відповідно до мети і стратегії підприємства. Для цього встановлюють мету проекту й виявляють характер та ступінь впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища на досягнення цієї мети. Цілі ти здійснення інвестиційних проектів можуть бути різними: одержання прибутку, збільшення добробуту акціонерів, завоювання стратегічно важливого нового ринку, «підстрахування» існуючих напрямів діяльності підприємства тощо.

*Другий етап* — вибір критерію досягнення мети проекту (метою проекту можуть бути, наприклад, теперішня вартість майбутніх грошових потоків, частка ринку, темп зростання, ступінь зменшення ризику існуючих напрямів діяльності й ін.). Якщо проект переслідує кілька цілей, можна використати систему критеріїв. Корисно заздалегідь з'ясувати, які параметри впливають на обрані критерії й, отже, які існують важелі керування досягненням поставлених цілей.

*Третій етап* — розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центра відповідальності з урахуванням можливостей і повноважень менеджерів таких центрів.

*Четвертий етап* — пророблення організаційних сторін контролінгу інвестицій та, насамперед, організаційних аспектів моніторингу й контролю. Для цього розробляється структура системи звітності по інвестиційному проекту. Така звітність повинна фіксувати планові й фактичні показники по етапах робіт, строках, витратах. У ній також повинні бути зазначені відхилення фактичних значень підконтрольних показників від планових і визначена ступінь впливу відхилень, що відбулися, на досягнення мети всього проекту. Отже, у звітності повинні бути відбиті:

- фактичні результати діяльності;
- планові показники;
- зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, які можуть вплинути на здійснення інвестиційного проекту, і ступінь впливу цих змін на досягнення поставленої мети;
- відхилення фактичних значень підконтрольних показників від плану з розкладанням на складові;
- причини розходжень між фактичними й плановими результатами;
- персональна відповідальність по кожній складовій відхилення.

Особливо важлива інформація в контролінговій звітності повинна бути виділена (підкреслена, виділена великим шрифтом, знаком й ін.).

*П'ятий етап* — розробка й впровадження системи документообігу, що дає можливість здійснювати поряд з наступним попередній і поточний контроль за відхиленнями.

### **8.3. Система економічних розрахунків, яка використовується в інвестиційному контролінгу.**

Серед методів оцінки проектів капітальних вкладень найбільш поширеними є:

- 1) визначення чистої теперішньої (приведеної, дисконтованої) вартості;
- 2) розрахунок внутрішньої норми рентабельності (норми рентабельності дисконтованих грошових надходжень);
- 3) термін самоокупності інвестицій;
- 4) термін дисконтованої самоокупності інвестицій;
- 5) розрахунок облікової норми рентабельності (метод некоригованого повернення на інвестиції);
- 6) раціонування капіталу (розрахунок індексу прибутковості).

Методи оцінки проектів капіталовкладень можна поділити на дві групи:

- методи дисконтування грошових потоків;
- методи, що не враховують зміну вартості грошей з часом.

Розглянемо коротко порядок застосування найбільш поширених методів.

*Облікова норма прибутку (ОНП)* — це середній обліковий прибуток, який буде одержано від інвестицій, у процентному відношенні до середньої суми інвестицій протягом життєвого циклу проекту.

$$\text{ОНП} = \frac{\text{Середній щорічний прибуток від інвестиції}}{\text{Середня сума інвестицій}} \times 100\%$$

Середня сума інвестицій для одержання цього прибутку

*Період окупності інвестицій (ПО)* - це час, необхідний для того, щоб первинні інвестиції були відшкодовані з притоку чистих грошових коштів, одержаних від інвестиційного проекту. Якщо надходження від проекту щороку однакові, то

$$\text{ПО} = \frac{\text{Сума первинних інвестицій}}{\text{Щорічні чисті грошові надходження (прибуток, економія витрат + амортизація)}}$$

Період (термін) окупності визначається роками або місяцями, необхідними для відшкодування чистими грошовими надходженнями суми первинних інвестицій. Цей показник, як ОНП, не враховує зміну вартості грошей з часом. ПО не враховує також чисті потоки коштів, що виникають після закінчення терміну окупності, а вони інколи можуть бути досить значними. У цьому недоліки даного показника.

*Чиста теперішня (приведена) вартість (ЧТВ)* — це метод оцінки, що дає можливість врахувати всі витрати та вигоди кожної інвестиційної можливості, а також раціонально врахувати розподіл у часі цих витрат і надходжень.

Відомо, що гроші, які будуть отримані через рік і більше, нееквівалентні за вартістю грошам, які необхідно витратити сьогодні. Цьому є три основні причини:

- втрата відсотків за час використання інвестицій;
- ризик втратити гроші взагалі;
- вплив інфляційних процесів.

Тому прибуток від інвестицій повинен забезпечити рівень звичайної відсоткової ставки + надбавку за інфляцію + премію за ризик.

ЧТВ — це теперішня (приведена, дисконтована) вартість чистих грошових надходжень за мінусом суми первинних інвестицій. Якщо ЧТВ > 0, то проект прибутковий, він заслуговує на впровадження, бо забезпечує одержання бажаної норми прибутку, вираженої ставкою дисконту.

*Внутрішня норма рентабельності (ВНР)* конкретного інвестиційного проекту — це дисконтна ставка, яка при її застосуванні до майбутніх потоків грошових коштів, дає значення ЧТВ, що дорівнює нулю.

ВНР показує рівень прибутковості проекту. При розрахунку ЧТВ береться «умовна» дисконтна ставка, виходячи з наведених нижче факторів:

банківського відсотка, рівня інфляції, плати за ризик тощо. При такій дисконтній ставці ЧТВ може бути більше або менше нуля. Це лише дає загальне уявлення про ефективність проекту, тоді як ВНР показує рівень його прибутковості у відношенні до первісних (початкових) інвестицій.

Збільшуючи (або зменшуючи) дисконтну ставку ми зменшуємо (або збільшуємо) суму ЧТВ, доводячи її до нуля. Дисконтна ставка, при якій ЧТВ = 0, і буде ВНР.

Для визначення ВНР частіше за інші використовують метод ітерації (проб і помилок), підбираючи таку дисконтну ставку, при якій ЧТВ наближається до нуля.

Для розрахунку ВНР в умовах ануїтету можна скористатися такою методикою:

1) визначити фактор дисконту (дисконтний множник)  
Фактор дисконту = Чисті первинні інвестиції : Щорічна сума чистих грошових надходжень;

2) за «Таблицею теперішньої вартості ануїтету» визначити ставку дисконту, враховуючи термін, на який розрахована інвестиція (показник  $n$ ). Визначена таким чином ставка дисконту і буде дорівнювати ВНР.

Для оцінки рівня ВНР його бажано порівняти з можливими витратами на фінансування, тобто з середньою вартістю капіталу. При порівнянні декількох інвестиційних проектів, вибирають той, ВНР якого більша.

*Дисконтований період окупності (ДПО)* — це період часу, необхідний для відшкодування вартості первинної інвестиції за рахунок теперішньої (дисконтованої) вартості майбутніх грошових надходжень від цієї інвестиції.

Раціонавання капіталу - це метод, який застосовують для вибору кращого з декількох прибуткових інвестиційних проектів. При цьому виходять з того, що проекти можуть мати різні грошові потоки, різну тривалість, по-різному впливати на загальний інвестиційний портфель підприємства. Для порівняння таких проектів доцільно розрахувати і порівняти індекси прибутковості, тобто відношення дисконтованих грошових надходжень до суми чистих первинних інвестицій.

При аналізі інвестиційних проектів виключно важливе значення має оцінка рівня ризику, тобто вірогідності того, що заплановані події не відбудуться, або відбудуться не так, як ми розраховуємо. Ризик зумовлено:

- відносно тривалим періодом часу, на який ведуться розрахунки (більше часу для несприятливого розвитку подій);
- значними розмірами одночасних інвестицій (великі вкладення можуть призвести до великих витрат).

Одним із поширених способів оцінки рівня ризику є аналіз чутливості інвестиційного проекту, який передбачає визначення

основних чинників, що впливають на показники ефективності з метою оцінки їх впливу на життєздатність проекту. Суть цього аналізу полягає в тому, що визначають «запас міцності» окремих показників, які впливають на ЧТВ проекту. Тобто, визначають, на скільки може знизитися кожен показник зокрема (при незмінних інших складових), щоб ЧТВ досягла нуля (не стала від'ємною).

Другим способом оцінки ризику є метод статистичних ймовірностей, за допомогою якого визначають очікувану чисту теперішню вартість проекту (ОЧТВ). Для цього виділяють ряд допустимих значень кожного пункту вихідних даних та визначають вірогідність (ймовірність) виникнення кожного з цих значень (що є найбільш складним у цій методиці). На підставі цих даних визначають середньозважене значення ймовірних результатів, використовуючи показники ймовірності як вагові коефіцієнти.

Одним із способів реагування на ризик може бути збільшення дисконтної ставки, адже відомо, що чим ризикованіший проект, тим більшу суму премії за ризик вимагають інвестори, тобто більшу суму очікуваного прибутку (аналогічно більш високим відсоткам за ризикові кредити банку).

Премія за ризик, як правило, додається до звичайної дисконтної ставки, яка встановлюється на рівні ставки за цінними паперами державної позики (або на рівні середньої вартості капіталу + втрати від інфляції + премія за «звичайний» ризик).

На жаль, більшість з показників, якими визначається рівень ризику та розмір премії за ризик, залежать від суб'єктивної оцінки менеджерів і не завжди збігаються з думкою власників (акціонерів, засновників).

Крім того, треба мати на увазі, що позитивне значення ЧТВ, визначене до початку освоєння проекту, не гарантує такої ж оцінки протягом використання проекту. Тому періодично доцільно визначати ЧТВ вже освоєних проектів на залишковий період їх використання, тобто перевіряти, чи збереглося позитивне значення ЧТВ на залишковий період, враховуючи зміни в умовах діяльності.

Важливим елементом управління інвестиційним процесом є аудит після закінчення проекту з метою визначення, чи виправдали фактичні результати очікування та які відхилення мали місце (термін освоєння інвестиційних ресурсів та використання проектів, його первісна оцінка, одержані фінансові та нефінансові результати і т. ін.).

#### **8.4. Аналіз існуючих підходів до формування інвестиційного портфеля підприємства на підставі контролінгових досліджень.**

При проведенні контролінгових досліджень інвестиційних проектів не можна забувати, що кожен інвестиційний проект цікавить підприємство не сам по собі, а в комплексі з усіма іншими. Тому в рамках контролінгу інвестиційних проектів постає питання про методику формування інвестиційних портфелів.



*Класичний підхід* полягає в тому, що якщо капітал можна залучити й інвестувати під ту саму ставку відсотка, то варто схвалювати всі інвестиційні проекти, чиста наведена вартість яких позитивна за ставкою дисконтування, рівною  $r$ . Однак у реальних умовах такого ніколи не буває, тому такий спосіб формування інвестиційного портфеля має лише теоретичну значимість і на практиці в контролінгу інвестицій майже не застосовується.

*Подвійний бюджет.* Для захисту стратегічної роботи деякі фірми розділяють свій бюджет на два: поточний і стратегічний. Поточний бюджет забезпечує безперервне одержання прибутку від використання діючих потужностей фірми, капіталовкладення в збільшення потужностей, капіталовкладення заради збільшення прибутку за допомогою зниження собівартості. Стратегічний бюджет передбачає капіталовкладення в підвищення конкурентноздатності підприємства в стратегічних зонах господарювання, освоєння нових ринків, освоєння нових напрямів діяльності й припинення капіталовкладень у неприбуткові напрями діяльності. Подвійний бюджет дає такі переваги:

- кошти виділяються цільовим порядком для стратегічної діяльності, що захищає їх від «зазіхань» з боку поточної діяльності;
- розподіл бюджету на два допомагає збалансувати капіталовкладення й доходи в короткому й довгому періодах;
- критерії оцінки проектів залежать від мети здійснення проекту (короткостроковий або довгостроковий ефект);
- подвійний бюджет допомагає здійснювати оперативний і стратегічний контролінг.

Відповідно й складання інвестиційного плану також розбивається на дві частини:

- стратегічний інвестиційний план розробляється на тривалу перспективу, на підставі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ, балансування життєвих циклів різних стратегічних зон господарювання, аналізу синергизму, стратегічної гнучкості та ін. (при цьому фінансові показники відіграють підлеглу роль);

- при складанні поточного бюджету орієнтуються на показники рентабельності з урахуванням обмежень на ліквідність, структуру капіталу й т.п.

Часто при складанні такого подвійного бюджету використовуються й методи дисконтування грошових потоків. Але при цьому звичайно для дисконтування грошових потоків по проектах різних типів застосовуються різні ставки дисконтування. Недолік подвійного бюджету в тому, що він створює поле для всіляких маніпуляцій (часто важко буває з повною визначеністю віднести інвестиційний проект до

однієї з двох категорій) і спричинює виправдане невдоволення з боку менеджерів середньої ланки (адже при цьому виходить, що діяльність різних менеджерів оцінюється за різними критеріями). Тому подвійний бюджет в контролінгу інвестиційних проектів застосовується обмежено.

*Процедура формування інвестиційного портфеля* для прийняття в умовах обмеженості фінансових ресурсів така:

1) затверджуються всі неминучі інвестиційні проекти (які приносять і які не приносять грошовий дохід);

2) прогнозуються прибутки від неминучих уже прийнятих інвестиційних проектів;

3) розраховується капітал, що залишився після кроків по пп. 1, 2 - це та сума, яку підприємство може дозволити собі вкласти в інвестиційні проекти, що приносять прибуток;

4) визначаються мінімально прийнятна прибутковість частини, що залишилася, інвестиційного портфеля й мінімально прийнятний ризик;

5) аналізуються наявні альтернативи (прибуткові інвестиційні проекти);

6) відбір інвестиційних проектів проводиться за критерієм максимізації чистої наведеної вартості портфеля з урахуванням обмежень на ресурси й ризик (якщо це неможливо, необхідно повернутися на попередні етапи, щоб переглянути плани проектів, необхідну прибутковість і т.п.).

Ця процедура може застосовуватися в контролінгу інвестиційних проектів у тому випадку, якщо підприємство має недолік у фінансових ресурсах, а коштів на наявні вигідні інвестиційні проекти не вистачає, але залучити їх шляхом одержання кредитів, позик, випуску цінних паперів неможливо.

Таким чином, підхід до формування інвестиційного портфеля з погляду контролінгу інвестицій у цілому може бути різним залежно від специфіки сформованих на підприємстві умов. Зокрема, велике значення для побудови й позиціонування системи контролінгу інвестицій (як і системи контролінгу) має механізм реалізації функцій системи контролінгу.

### **Контрольні запитання:**

1. Дайте визначення інвестицій в інновації.
2. Які завдання вирішує контролінгу інвестицій?
3. Опишіть етапи інвестиційного контролінгу.
4. Перелічіть методи оцінки проектів капітальних вкладень.
5. Дайте характеристику методів оцінки проектів капіталовкладень, які не враховують зміну вартості грошей у часі.

6. Що таке «чиста теперішня (приведена) вартість» та порядок її визначення?
7. Наведіть порядок визначення внутрішньої норми рентабельності.
8. Як розраховується дисконтований період окупності?
9. Проаналізуйте існуючі підходи до формування інвестиційного портфеля підприємства на підставі контролінгових досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА:

### Основна:

1. Атамас П.Й. Управлінський облік: Навчальний посібник. – Д.- К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 440с.
2. Корецький М.Х., Дацій Н.В., Пельтек Л.В. Управлінський облік: Навч.посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 296 с.
3. Партин Г.О., Загородній А.Г., Ясінська А.І. Управлінський облік: Навч.-метод. посіб. – К.: Знання, 2006. – 235с.
4. Семенов Г.А., Семенова А.Г., Станчевський В.К. Техніко-економічні розрахунки на підприємстві: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 184с.
5. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг - основа управления бизнесом. - Донецк: Норд-компьютер, 2001. - 210 с.
6. Управленческий учет: Учебное пособие / пер.с англ., - Днепропетровск: Баланс бизнес Букс, 2007. – 624 с.
7. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. –К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318с.

### Додаткова:

1. Бланк И.А. Управление прибылью. - К.: Ника-Центр, 1998.- 544 с.
2. Бутинець Ф. Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік: Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050106 "Облік і аудит" / Ф. Р. Бутинець, Л. В. Чижевська, Н. В. Герасимчук. - Житомир: ЖІТІ, 2000. - 448 с.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік: Підручник. — К.: Лібра, 2003. - 704 с.
4. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. - М.: Аудит, 1997. - 552 с.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет: Учебник: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 1071 с.
6. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. - М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. - 224 с.
7. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. - Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. - 714 с.
8. Карпова Т. П. Управленческий учет: Учеб. для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 350 с.
9. Пушкар М. С. Управлінський облік: Навч. посіб. - 2-ге вид., перероб. і доп. — Тернопіль: Поліграфіст, 1997. - 160 с.