

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

КОНТРОЛІНГ

**Навчально-методичний посібник
до вивчення дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073«Менеджмент»**

Київ – 2023

УДК: 657.6:631.1

Навчальний посібник підготовлений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073«Менеджмент» і охоплює всі теми, передбачені освітньою програмою. Розглянуто суть контролінгу, його роль і значення в економічній діяльності підприємств, місце в системі управління бізнесом. Охарактеризовані об'єкти контролінгу, його види та методичний інструментарій. Значна увага відведена організації управлінському обліку в системі контролінгу.

Рекомендовано до друку Вченою радою Факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України (протокол №4 від 23.10.2023)

Автор-упорядник:

Т.В. Лобунець, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, НУБіП України

Рецензенти:

Т.О. Власенко, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України

О.С. Ралко, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД НУБіП України

Лобунець Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073«Менеджмент». Київ : НУБіП, 2023. 147 с.

Навчальне видання
Навчально-методичний посібник

Для студентів спеціальності
073 «Менеджмент»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ	
	6
Тема 1. Сутність, необхідність та види контролінгу	6
Тема 2. Організація контролінгу на підприємстві	18
Тема 3. Центри відповідальності як об'єкт контролінгу	31
Тема 4. Організація управлінського обліку в системі контролінгу	40
Тема 5. Система планування та бюджетування на підприємстві	49
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ ІІ.	
МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА	
ПІДПРИЄМСТВІ	
	65
Тема 6. Економічний аналіз у контролінгу	65
Тема 7. Методичний інструментарій оперативного контролінгу	70
Тема 8. Експертна діагностика фінансово – господарського стану підприємства	76
Тема 9. Контролінг інвестиційних проектів	99
Тема 10. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	111
Термінологічний словник	120
Список використаних джерел	145

ВСТУП

Контролінг – це система управління досягненням цілей і невід’ємна частина управління підприємством. На відміну від інших дисциплін контролінг, є синтетичною дисципліною, яка базується і розвивається на основі розробок менеджменту, маркетингу, обліку, планування та аналізу.

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є здобуття необхідних теоретичних знань та практичних навичок із концептуальних засад управління сучасним підприємством на основі найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства, а саме впровадження системи контролінгу на підприємстві для досягнення його оперативних та стратегічних цілей.

Основні завдання дисципліни – оволодіння теоретичними (базовими) знаннями з питань сутності, функції та видів контролінгу, організації управлінського обліку в системі контролінгу; опанування методології оперативного і стратегічного контролінгу та контролінгу інвестиційних проектів; формування практичних навичок щодо створення служби контролінгу та системи бюджетування, проведення діагностики фінансово-господарського стану підприємництва та підтримки прийняття управлінських рішень.

У результаті вивчення освітнього компоненту здобувачі вищої освіти оволодіють такими *компетенностями*:

інтегральна: Здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук;

загальні компетенції:

ЗК 4 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 5 Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

спеціальні (фахові, предметні) компетенції:

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК16. Здатність виявляти та аналізувати нові ринкові можливості, включаючи міжнародне бізнес-середовище, формулювати нові ідеї, розробляти проекти та організовувати управління бізнес-процесами.

Програмні результати навчання (ПРН) ОП:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 18. Демонструвати здатність виявляти перспективи розвитку підприємства, розробляти проекти, організовувати управління бізнес процесами на основі аналізу ринкових можливостей та міжнародного бізнес середовища.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, НЕОБХІДНІСТЬ ТА ВИДИ КОНТРОЛІНГУ

План:

- 1.1. Історія розвитку та сутність контролінгу
- 1.2. Функції контролінгу
- 1.3. Види контролінгу

Ключові слова та поняття:

1. контролінг, фінансова криза, антикризове управління, функції менеджменту, функції контролінгу, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, моніторинг

§1.1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ

У жорстких умовах ринку успіх підприємницької діяльності в значній мірі визначається ступенем готовності менеджменту організації враховувати вірогідність раптового виникнення кризових ситуацій. Причини їх виникнення різняться між собою (рис. 1.1).

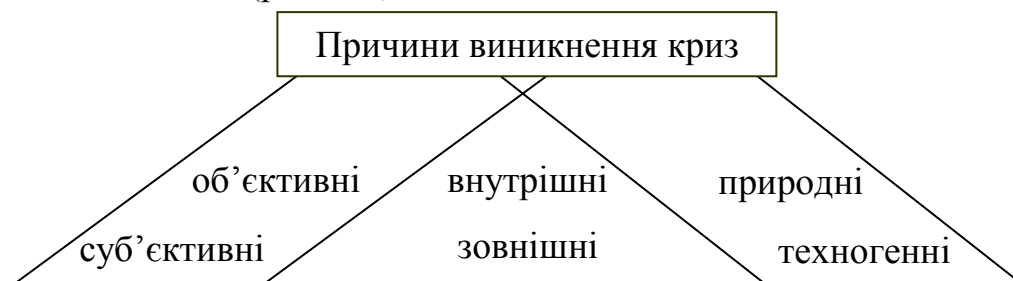


Рис. 1.1. Класифікація причин виникнення кризових ситуацій на підприємствах за різними ознаками

Розв'язувати проблеми управління в умовах загрози виникнення кризових ситуацій необхідно шляхом використання ситуаційного та антикризового менеджменту, а також контролінгу.

Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм

саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління.

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

У сучасних умовах виникає необхідність впровадження контролінгу на підприємствах і, особливо, на тих, що перебувають у стані фінансової кризи. Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства, тобто загрозу неплатоспроможності та банкрутства. Контролінг розглядають як елемент антикризового управління – управління організацією, яке спроможне попередити або пом'якшити кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами (рис. 1.2).

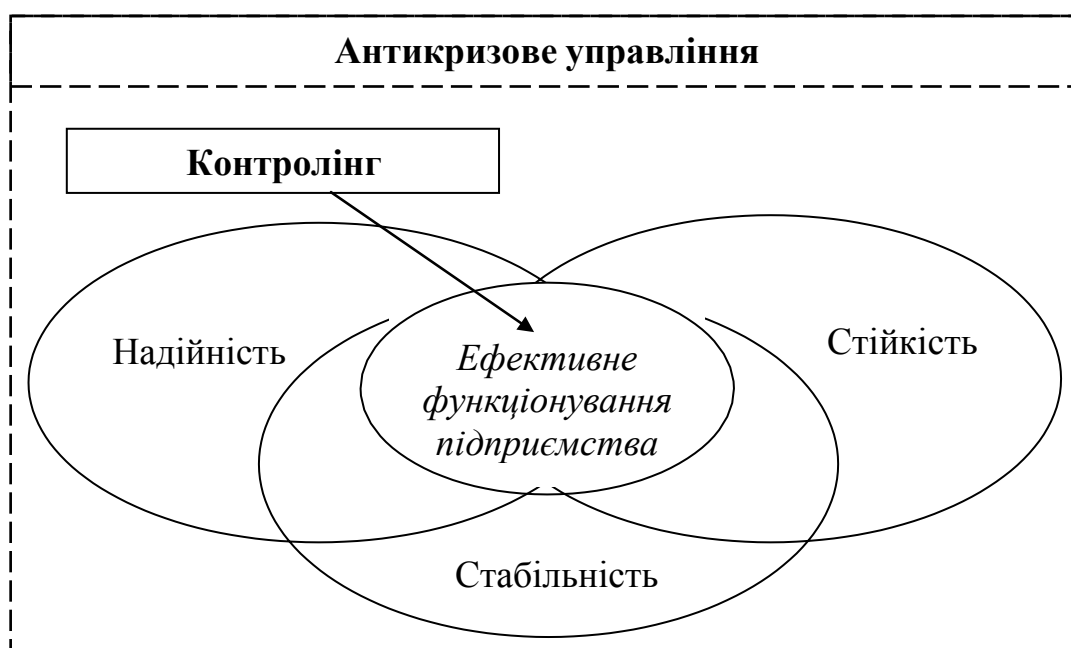


Рис. 1.2. Роль контролінгу в системі антикризового управління

Контролінг у сучасному розумінні постає як провідна функція менеджменту, він будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями.

Мета контролінгу – правильна та своєчасна оцінка фактичної реалізації виконання запланованих господарських операцій і підготовка інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Перш за все, така оцінка відбувається з точки зору перевірки своєчасності та якості виконання менеджерами та іншими співробітниками своїх завдань, виходячи із стратегічного і оперативного планів розвитку підприємства. З точки зору комплексного підходу до управління, контролінг виступає як певний набір

інструментів. Використовуючи основні показники діяльності підприємства (оборот, витрати, прибуток тощо) за певний період, кожний окремий інструмент має вплинути на ефективність управління, сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому та реалізації досягнення встановлених цілей.

Контролінг як система цільових перевірок пройшла певний шлях розвитку, що відбувався поетапно (рис. 1.3):

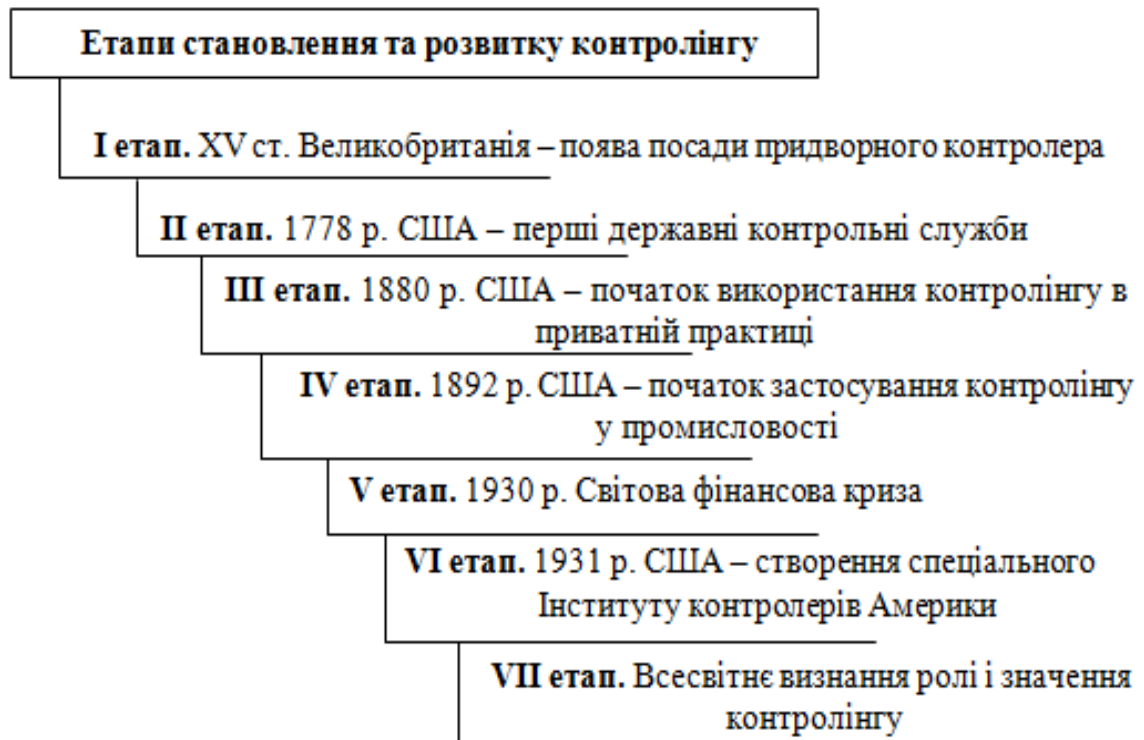


Рис. 1.3. Етапи розвитку контролінгу

Перший етап. XV ст. – вперше згадується посадова особа «контролер» при дворі англійського короля, завданням якого була перевірка правильності проведення грошових та товарних операцій.

Другий етап. 1778 р. – у США американський конгрес вперше запропонував державним службам застосувати посаду «контролер», який повинен був відповідати за рівновагу державного бюджету та здійснювати нагляд за використанням бюджетних коштів.

Третій етап. 1880 р. – у США першою із приватних компаній, фірма «Santa Fe Railway System» ввела посаду контролер. У його обов'язки входила перевірка виконання завдань у фінансовій сфері.

Четвертий етап. 1892 р. – у США «General Electric» першою з промислових компаній ввела посаду контролера.

П'ятий етап. З 1930 року, внаслідок світової економічної кризи відбулось банкрутство багатьох компаній. Все це підкреслило особливе

значення своєчасного отримання інформації та звітності, яка до цього часу не сприймалася як окремий інструмент для аналізу і прийняття рішень. Відтепер контролінг пропонується використовувати разом з плануванням як ефективно діючий засіб майбутньо-орієнтованого управління підприємством.

Шостий етап. В 1931 році у США було засновано спеціалізований Інститут контролерів Америки, як фахову організацію, що вплинула на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток, як науки.

Сьомий етап. З часом в інших країнах починає розвиватися власне бачення та розуміння контролінгу. Проте першою у розвитку систем контролінгу стала Німеччина, модель контролінгу якої зараз широко застосовується в багатьох країнах Європи, що безперечно підвищує ефективність діяльності цих компаній. Контролінг стає об'єктивно необхідним для успішного управління бізнесом.

Згідно з рекомендаціями, розробленими **Спілкою контролерів Німеччини** (м. Мюнхен), яка спеціалізується на вивченні та вдосконаленні практики застосування контролінгу, підвищенні його ефективності, контролер повинен:

- 1) надавати супроводжуючу, інформаційну підтримку менеджеру в процесі управління для реалізації встановлених цілей;
- 2) дбати про прозорість отриманих результатів діяльності організації, стану її фінансів, виробничих процесів та стратегій для підвищення ефективності її функціонування;
- 3) організувати процес контролінгу таким чином, щоб кожен з контролерів та менеджерів міг здійснити аналіз поточного стану справ та діяти цілеспрямовано згідно плану;
- 4) гарантувати оперативне постачання необхідної інформації для керівництва;
- 5) розвивати та підтримувати систему контролінгу на всіх напрямках діяльності підприємства;
- 6) виступати внутрішнім консультантом менеджерів, діяти як «навігатор» на шляху досягнення основної мети підприємства.

Контролінг – це напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово-економічної діяльності та з систематичним наданням керівництву інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він не заміняє собою управління, а лише переводить його на якісно новий рівень.

Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління.

Під **функціями менеджменту** слід розуміти відносно відокремлені напрями і види управлінської діяльності, тобто трудові процеси в сфері управління. Контролінг взаємопов'язаний з усіма функціями менеджменту. Класики менеджменту М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі визначають 4 основні функції менеджменту: планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Між ними існує зворотній зв'язок, який налагоджується саме завдяки контролінгу (рис. 1.4).

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

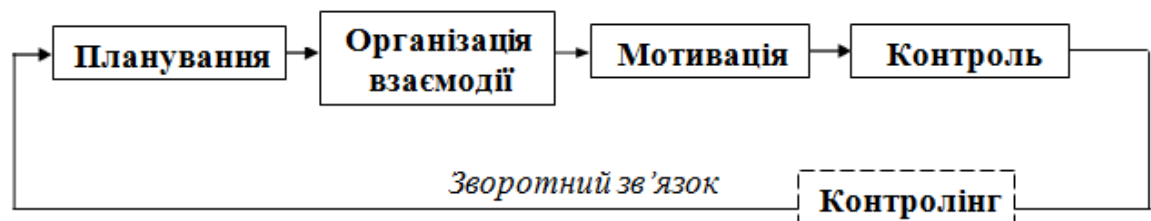


Рис. 1.4. Роль контролінгу у контурі управління

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

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

При здійсненні виробничо-господарської діяльності завершальною функцією у контурі управління є контроль. У діяльності організації контроль потребує проведення систематичних спостережень за станом господарської діяльності організації з метою перевірки відповідності фактичних результатів запланованим.

Насамперед, *контроль* – це елемент управління об'єктами та процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки їх відповідності стану, передбаченому законами, юридичними нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами і, в разі необхідності, їх коригування та перегляду.

Контроль на рівні підприємства – це комплекс знань та заснована на них сукупність спостережень і перевірок контролюючими органами підприємств процесів функціонування і розвитку відповідно до вимог об'єктивних економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень з метою їх виконання. Видами такого контролю на мікрорівні є:

- 1) контроль за наявними ресурсами – трудовими, матеріальними, інвестиційними, валютними, енергетичними, інформаційними, природними, кредитними та іншими;
- 2) контроль за процесом виробництва, тобто ефективністю використання робочої сили, матеріальних, енергетичних, природних ресурсів;
- 3) контроль за процесом ціноутворення – індексами цін у галузі на внутрішньому та зовнішньому ринку з врахуванням цін на готову продукцію та закупівельну сировину;
- 4) контроль за розподілом та перерозподілом створеного доходу на підприємстві;
- 5) контроль за сферою грошових відносин, зокрема, такими її елементами як показники грошової маси, швидкості обороту грошей, норм резервування;
- б) контроль за випуском цінних паперів – обсягом їх емісії та розміщенням, величиною отриманої виручки від їх реалізації.

Результатом виконання функції контролю на підприємстві є формування і становлення діючої системи контролінгу.

Предметом вивчення контролінгу є оперативне та стратегічне управління підприємством, а також прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком. Як наука він пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система постійного отримання та обробки інформації про техніко- економічні показники роботи підприємства. Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях таких дисциплін як бухгалтерський облік, кібернетика, економічна теорія, маркетинг, менеджмент та ін.

§1.2. ФУНКЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

Контролінг покликаний забезпечувати процес своєчасної орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей, які стоять перед підприємством. Відповідно, основними напрямками діяльності контролінгу є:

- 1) координація управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства;
- 2) інформаційна та консультаційна підтримка

прийняття управлінських рішень;

- 3) створення інформаційної системи управління підприємством;
- 4) забезпечення раціональності управлінського процесу.

Функціями контролінгу є функція обліку, планування, функція контролю і регулювання, функція інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальні функції (рис. 1.5).

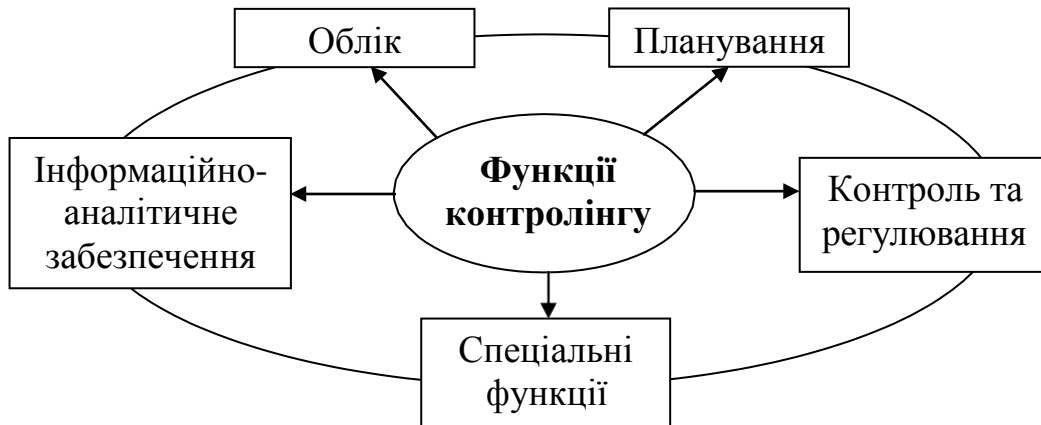


Рис. 1.5. Функції контролінгу

Функція обліку передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності організації та її підрозділів.

Функція планування забезпечує інформаційну підтримку при розробці планів, формує і вдосконалює загальну систему планування в організації.

Функція контролю і регулювання включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання.

Функція інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає розробку інформаційної системи контролінгу, збір і систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень.

Спеціальні функції забезпечують процеси збору та аналізу даних про зовнішнє середовище, вивчення досвіду та досягнень конкурентів, розрахунок ефективності інвестиційних та інноваційних проектів.

Необхідність появи контролінгу на сучасних підприємствах можна пояснити такими причинами:

- 1) підвищенням нестабільності зовнішнього середовища;
- 2) ускладненням систем управління підприємством, які потребують механізму координації в процесі управління;
- 3) інформаційний бум при недостатній кількості достовірної інформації.

Контролінг є однією із складових специфічних функцій управління, яка пов'язана з необхідністю ефективного керування підприємством і забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції.

Роль контролінгу в кожній функції управління наступна:

1. При здійсненні функції планування система контролінгу координує розробку погоджених планів на підприємстві; надає інформацію для складання планів; перевіряє плани, складені окремими підрозділами підприємства.

2. Функція організації взаємодії у контролінгу реалізується шляхом налагодження обліку та контролю витрат і результатів діяльності по підрозділах організації.

3. Функція мотивації у системі контролінгу виявляється шляхом розробки механізмів стимулювання виконання планів.

4. Функція контролю в системі контролінгу забезпечує порівняння планових та фактичних величин; встановлення допустимих меж відхилень від плану; аналіз відхилень, визначення причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для усунення перешкод або зменшення їх впливу.

5. Контролінг передбачає виокремлення додаткової функції – аналіз ефективності рішень, яка забезпечується шляхом побудови управлінської інформаційної системи; збору даних найбільш вагомих для прийняття управлінських рішень; надання консультаційної підтримки щодо вибору коригувальних заходів та підвищення якості управлінських рішень.

§1.3. ВИДИ КОНТРОЛІНГУ

Виділяють два основні види контролінгу: стратегічний та оперативний (тактичний) (рис. 1.6).

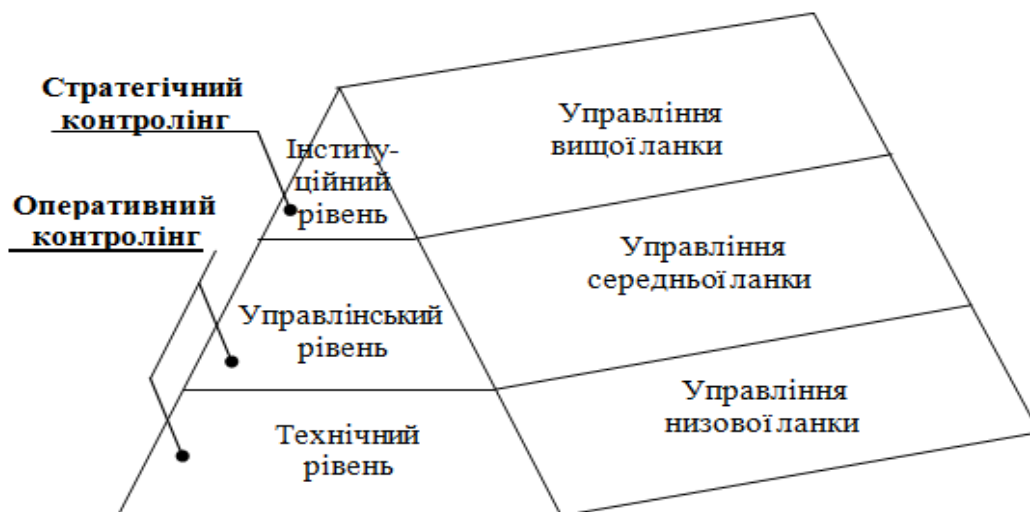


Рис. 1.6. Види контролінгу та його призначення за рівнями управління

Стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, обслуговує вищий інституційний рівень управління (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Цілі та завдання стратегічного контролінгу

Головна мета стратегічного контролінгу – створення такої системи управління, яка б дозволяла відслідковувати рух підприємства до визначеної стратегічної мети свого розвитку. Постановка стратегічних цілей потребує проведення попереднього аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування суб'єкта господарювання (рис. 1.8).

Оперативний контролінг досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, забезпечує управлінський (середній) та низовий (технічний) рівні (рис. 1.9).

У процесі здійснення контролінгу виконуються види робіт, що представлені на рис. 1.10.

1. **Постановка цілей** – визначення кількісних та якісних цілей підприємства і критеріїв, за якими можна оцінити ступінь виконання поставлених завдань.

2. **Планування** – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани. Перший крок планування – аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз.



Рис. 1.8. Складові для аналізу в системі стратегічного контролінгу

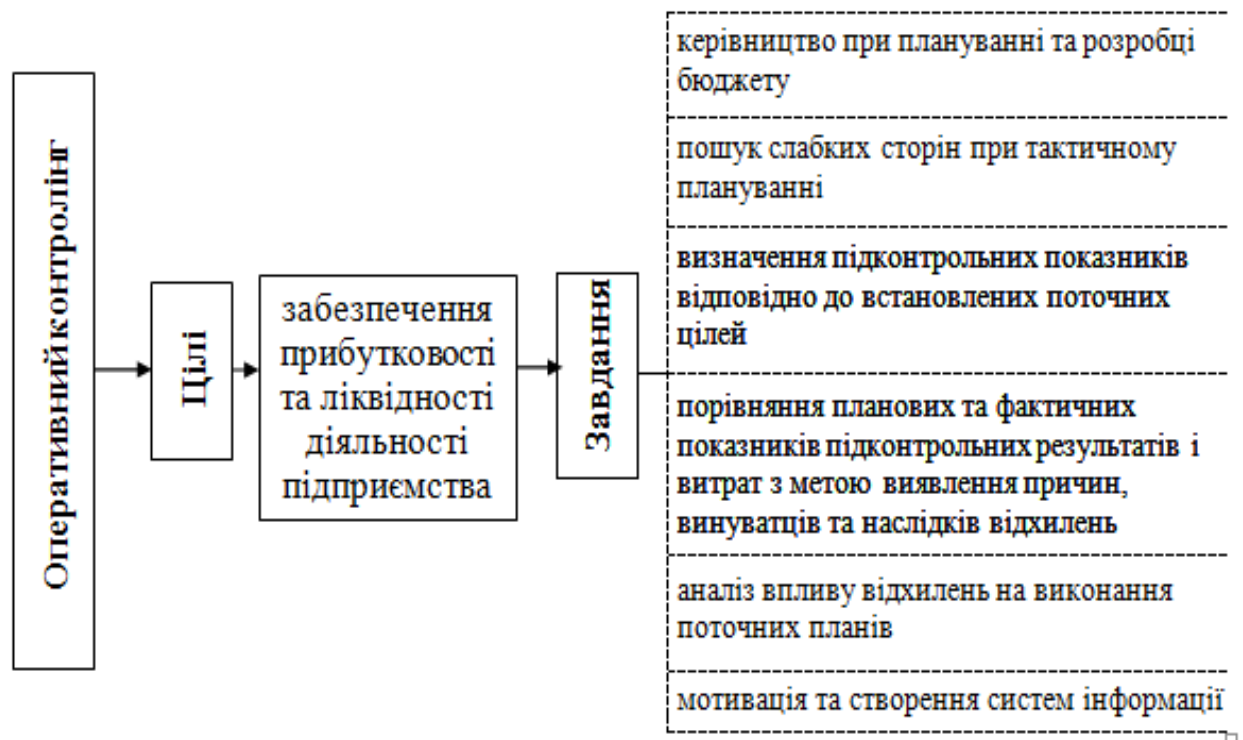


Рис. 1.9. Цілі та завдання оперативного контролінгу



Рис. 1.10. Види робіт у контролінгу

3. **Управлінський облік** – відображення фінансово- господарської діяльності підприємства у ході виконання плану. Орієнтований на інформаційні потреби керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень.

4. **Система інформаційних потоків та їх організація** – важливий елемент системи контролінгу на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління. Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг всієї фінансово-господарської діяльності підприємства:

- відслідковувати процеси, що протікають на підприємстві у режимі реального часу;

- складати оперативні звіти за результатами роботи підприємства;

- порівнювати цільові результати з фактично досягнутими.

5. **Контроль.** Якщо в менеджменті контроль використовується як проста констатація фактів, тобто проводиться оцінка вже здійснених фактів у діяльності підприємства, то у системі контролінгу він націлений на перспективу.

6. **Аналіз планів, фактично отриманих результатів, корегування**

відхилень здійснюється у трьох часових вимірах – минулому, теперішньому та майбутньому, дається їх порівняння. Аналіз минулого направлений на оцінку результатів попередньої діяльності, здобуття досвіду. Аналіз теперішнього допомагає визначити, що відбувається на підприємстві на даний час і в якому напрямі. Аналіз майбутнього оцінює чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, які можливості перед ним розкриваються, з якими ризиками доведеться зіткнутися.

7. Рекомендації для прийняття управлінських рішень розробляються на основі попереднього аналізу з врахуванням ситуації, яка склалася, а також майбутніх можливостей і небезпек. Контролінг визначає які саме альтернативні дії є у підприємства в теперішній час і оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей підприємства.

Контрольні питання

1. Здійсніть класифікацію причин виникнення кризових ситуацій на підприємствах за різними ознаками.
2. Назвіть основні етапи становлення та розвитку менеджменту.
3. Визначте сутність та основну мету контролінгу.
4. Обґрунтуйте роль контролінгу в системі антикризового управління.
5. Як відбувався історичний розвиток контролінгу?
6. Яким чином система контролінгу забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління?
7. Назвіть основні напрями діяльності контролінгу та причини його виникнення.
8. Охарактеризуйте основні функції контролінгу.
9. Які є види контролінгу?
10. Визначте сутність, цілі та завдання стратегічного і оперативного контролінгу.
11. Охарактеризуйте основні види робіт у контролінгу.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План:

- 2.1. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві
- 2.2. Організація системи контролінгу на підприємстві

Ключові слова та поняття:

служба контролінгу, організаційна структура управління підприємством, центри відповідальності, інформаційна підтримка процесів прийняття управлінських рішень, контролер-аналітик, контролер-технолог, контролер з інформаційних систем, функціональні обов'язки.

§2.1. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ринкова економіка вимагає нових підходів до управління підприємством, на перший план виходять критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Контролінг, як новий напрям у практиці сучасного управління підприємством переводить його на якісно новий рівень, об'єднуючи, координуючи та направляючи діяльність всіх служб і підрозділів підприємства на досягнення запланованої мети. У загальному вигляді специфічна мета діяльності служби контролінгу полягає у забезпеченні ефективності системи управління шляхом інформаційної та аналітичної підтримки керівників усіх рівнів у процесі прийняття ними управлінських рішень, направлених на забезпечення досягнення основних цілей підприємства. Ця підтримка здійснюється за допомогою спеціальних методів фінансового обліку, аналізу і розрахунку співвідношення затрат-надходжень, контролю за системою управління, виявлення й аналізу причин відхилень фактичних результатів від плану. Служба контролінгу підприємства працює у тісному контакті з бухгалтерією, фінансовим та планово-економічним відділами і може бути віднесена до складу фінансово-економічних служб підприємства. Об'єктом контролінгу стає все підприємство, його системи управління, виробництва і маркетингу.

Система контролінгу і його інструментарій своєчасно сигналізують, коли виникають негативні відхилення у виробництві та своєчасно дозволяють вжити заходів, що їм протидіють. Завдяки цьому контроль і управління переходять на більш високий щабель розвитку, підвищуючи ступінь відповідальності кожного окремого працівника. Прагнення до підвищення ролі самоконтролю і самоврядування змінюють взаємовідносини між працівниками підприємства,

сприяють кращому взаєморозумінню між ними. Важливу роль служба контролінгу відіграє у розвитку інноваційних процесів на підприємствах. Як показує досвід розвинених країн, процеси створення та впровадження нової продукції, техніки, технології ефективно контролюються і управляються службами контролінгу інноваційних підприємств.

Система контролінгу є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління.

Мета спеціалізованих служб контролінгу залежить від цілей підприємства, його стратегії і тактики щодо збереження стабільності та подальшого розвитку.

Служби контролінгу забезпечують різні напрями діяльності підприємства (рис. 2.1):

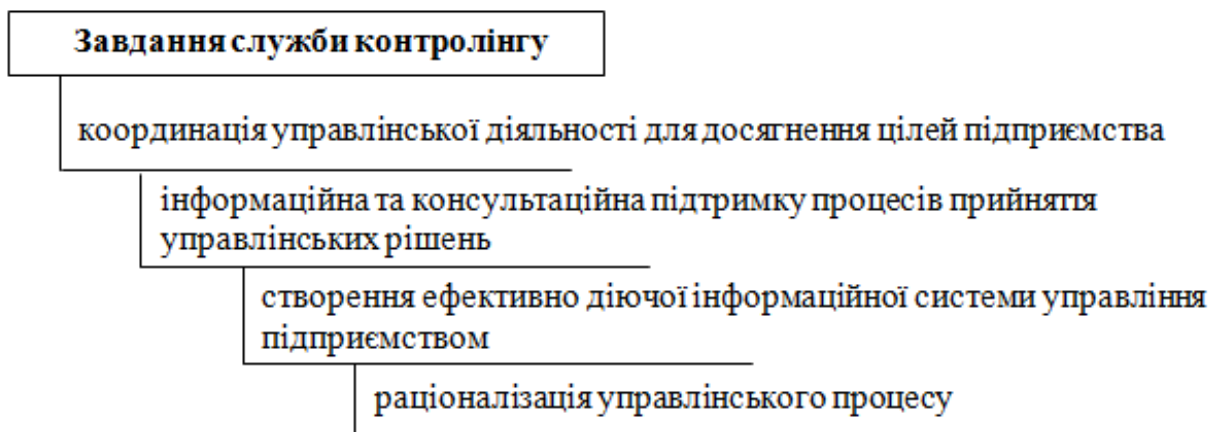


Рис.2.1. Завдання служби контролінгу

Значимість впровадження системи контролінгу для забезпечення ефективного управління підприємством обумовлюється рядом факторів: значним збільшенням масштабів виробництва, зрушеннями в економіці держави, непередбачуваністю і нестабільністю зовнішнього середовища тощо. Керівництву підприємств доводиться приймати рішення, виходячи зі значної кількості інформації, яку часом просто неможливо в повній мірі та у потрібні терміни правильно інтерпретувати. Вирішенню цієї проблеми допомагає служба контролінгу, оскільки вона забезпечує керівників необхідною аналітикою, що відноситься безпосередньо до проблеми, яку менеджеру належить вирішити.

Налагоджена робота служби контролінгу виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє вирішувати у сукупності цілий ряд питань: стабільність бізнесу і його фінансів, антикризові заходи, виявлення та приведення в дію наявних внутрішніх резервів, оперативне та ефективне впровадження інновацій, реалізація місії, стратегії розвитку підприємства та багато інших.

Створення служби контролінгу на підприємстві здійснюється в три етапи:

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

2. Після підготовчого етапу здійснюється **етап впровадження** системи контролінгу, в процесі якого проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від відділів всю необхідну інформацію, обробляти, аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень.

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

Впровадження системи контролінгу на підприємстві – досить складний процес, якій вимагає зміни звичних систем управління, підвищення культури та організаційної поведінки працівників. Якщо керівництво підприємства не зацікавлене у реалізації даних процесів, зміни не відбудуться, а можливості контролінгу для отримання позитивних результатів будуть втрачені.

Процес впровадження системи контролінгу може бути загальмований такими двома групами факторів: недосконалість прийнятої моделі контролювання і соціально-психологічні чинники. Для усунення негативного впливу соціально-психологічних факторів необхідно організувати постійне навчання, підвищення знань і кваліфікації співробітників і лише потім вводити нові методи управління. Окремі керівники можуть виступати проти нових, незнайомих ним методів контролю. Тому, перш за все, необхідно залучити й заручитися підтримкою досвідчених співробітників, запровадити систему стимулювання.

Крім того, з урахуванням інтересів служби контролінгу має бути організована автоматизація процесів збору і обробки інформації. Відділ автоматизації займається комп'ютеризацією робочих місць, розробкою програм, їх налагодженням, виявленням помилок та збоїв у програмах, з метою підвищення чіткості та своєчасності збору інформації.

Сучасна система контролінгу включає у себе процеси управління ризиками, системами менеджменту якості, обробку великого обсягу інформації, необхідної керівництву підприємства для управління ходом реалізації

стратегічного, тактичного та оперативного планів та визначення динаміки зміни ключових показників. У зв'язку з цим слід враховувати вимоги, які пов'язані з обробкою інформації та її потокам.

Інформаційне забезпечення має бути:

- достовірним за фактом;
- відповідати певній, заздалегідь розробленій і прийнятій формі повідомлення;
- достовірним за змістом;
- гарантувати точність повідомлення;
- своєчасним.

Вимоги до процесів передачі інформації:

- справжність фактів, які відображено в документах;
- достовірність джерел інформації;
- правильність передачі інформації;
- збереження оригіналів документів у архівах та базах даних;
- управління правами доступу до документів, які містять виробничу та комерційну таємницю;
- реєстрація змін у документах.

Отже, в умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємствам необхідно впроваджувати і постійно удосконалювати систему контролінгу поряд з іншими процесами управління та підвищення ефективності виробництва. Ефективно налагоджена система контролінгу сприяє підвищенню якості управління, стабільному розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоздатності. Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку при мінімізації ризику банкрутства і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Контролінг дозволяє не тільки передбачати результати виробничої діяльності і постійно коригувати діяльність підприємства, а й своєчасно отримувати достовірну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

§2.2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Під організацією системи контролінгу зазвичай розуміють визначення її місця в організаційній структурі управління підприємством. Організація системи контролінгу повинна спиратися на системний підхід і загальні принципи організації управління підприємством. Системний підхід передбачає

врахування взаємозв'язків окремих економічних об'єктів (в тому числі, контролінгу) у структурі більш складних систем (підприємств) і виявлення їх ролі та взаємодії у загальному процесі функціонування економічної системи. Доцільність застосування системного підходу обумовлена наступним:

- організація системи контролінгу є досить складним процесом;
- особлива увага приділяється встановленню цілей впровадження контролінгу і шляхів до їх досягнення;
- системний підхід дозволяє більш ефективно застосовувати знання і досягнення різних сфер науки для вирішення конкретних завдань.

Вимоги до організації системи контролінгу на підприємстві:

1. *Урахування внутрішніх та зовнішніх факторів.*

Внутрішні чинники:

- розмір підприємства (чисельність працівників, обсяг виробництва);
- номенклатура товарів і послуг;
- відношення керівництва до необхідності створення системиконтролінгу;
- професійна компетенція управлінського персоналу;
- загальний економічний стан підприємства.

Зовнішні чинники:

- рівень конкуренції на ринку збуту;
- економічна та політична ситуація в країні;
- податкова, фінансова політика країни.

2. *Призначення системи контролінгу:*

- ✓ забезпечення високого рівня функціонування всіх підрозділів і служб підприємства, їх постійна координація та співпраця;
- ✓ забезпечення якісного виконання основних функцій менеджменту планування, організації взаємодії, мотивації і контролю;
- ✓ підвищення кваліфікації і якості праці персоналу підприємства.

3. *Надійність ефективної роботи системи контролінгу.*

4. *Комплексність дії системи контролінгу:*

- скоординована робота всіх працівників підприємства, що приймають участь у реалізації системи контролінгу на підприємстві;
- охоплення всіх напрямків дії системи контролінгу.

Для того, щоб контролери могли виконувати доручені їм завдання, служба контролінгу має бути закріплена в структурі організації підприємства. У фірмах різних країн немає єдиного підходу до системи структурної організації контролінгу.

У Німеччині посада контролера вводиться на великих і середніх фірмах. Зі структури заводу управління йому передаються упідпорядкування виробнича бухгалтерія, відділ статистики, планування та прогнозування. Головний бухгалтер і керівники інших функціональних підрозділів йому адміністративно не підпорядковуються, хоча контролер вважається за розрядом вище і має право надавати рекомендації щодо прийняття рішень з більш широкого кола питань. Головна задача контролера полягає у пошуку і пропонуванні ідей, що дозволяють концерну або компанії підвищити економічну ефективність господарської діяльності.

Відповідно до німецької моделі зустрічаються два основні варіанти організації контролінгу. Відмінності організації служби контролінгу зводяться до її безпосереднього підпорядкування.

При першому варіанті на вищому рівні управління відбувається координація діяльності відділів контролінгу, інформаційної служби і служби капіталу шляхом створення загального відділу: фінанси і контролінг, який підпорядковується одному з директорів фірми або члену правління фірм.

При другому варіанті служба контролінгу безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства. Практика діяльності німецьких фірм показує, що на підприємствах з чисельністю працюючих до 100 осіб взагалі немає відокремленої посади контролера і його функцію бере на себе керівник одного з відділів.

У США в більшості випадків контролер – це комерційний директор підприємства або заступник директора з економічних питань, головний економіст. Йому підпорядковані відділи та служби зовнішнього аудиту, виробничої бухгалтерії, організації виробництва, страхування і часто інформаційно-обчислювального центру.

Контролінг можна впроваджувати і розвивати за будь-якої організаційної структури управління. У період становлення контролінгу поступово налагоджуються зв'язки з іншими службами і відділами, розвивається інформаційне співробітництво, відбувається більш точний поділ функцій. Згодом служба контролінгу може розширити свої функції і штат, для чого в кожен структурний підрозділ може бути призначений свій контролер, що буде відслідковувати й аналізувати відхилення фактичних параметрів роботи (насамперед, витрат) від планових. Таким чином, чим менша фірма, тим вище місце контролінгу в ієрархії її управління. Отже, коли служба контролінгу вводиться до організаційної структури як штатна одиниця, то контролер підпорядковується безпосередньому керівництву підприємства – цей варіант отримав найбільш широке поширення.

У принципі завдання контролінгу може виконувати як спеціалізований відділ, так і окремі структурні підрозділи підприємства, які, одночасно, мають і власні завдання (наприклад, відділ обліку, плановий відділ, керівництво підприємства). Але при такій організації системи контролінгу виникає небезпека, що керівник, буде перевантажений і не здатний у повній мірі виконувати безпосередні завдання контролера. Створення спеціальних відділів контролінгу виправдовує себе на великих підприємствах, де необхідно здійснювати аналіз великих обсягів інформації.

У виробничій практиці зустрічаються три основні варіанти організації служби контролінгу:

1. Об'єднання служби контролінгу з одним із відділів фінансово-економічних служб підприємства.

2. Служба контролінгу виділяється в окремий відділ, який безпосередньо підпорядковується керівнику фірми підприємства.

3. Служба контролінгу набуває вигляду самостійного відділу. При формуванні і організації служб контролінгу необхідно:

- уникати створення надмірно складної, громіздкої структури;
- вибрати найбільш придатний для підприємства тип організації і підпорядкування служб контролінгу;
- стимулювати самостійність та ініціативність контролерів;
- забезпечити пряме підпорядкування служби контролінгу керівнику підприємства;
- надати службі контролінгу право отримувати всю необхідну для роботи економічну та іншу інформацію від усіх служб підприємства;
- забезпечити можливість швидко доводити інформацію про роботу всіх підрозділів підприємства до відома вищого керівництва;
- надати службі контролінгу статус самостійного підрозділу підприємства.

Принципи формування служби контролінгу характеризуються наявною організаційною структурою управління підприємством: лінійний, функціональний, штабний і матричний підходи.

В організаціях з централізацією влади у керівника найбільш ефективним вважається лінійний принцип. Це означає, що служба контролінгу має статус, що є рівноважним із будь-якими іншими відділами підприємства. Контролеру надається право розробки і надання безпосередньо голові правління всієї інформації про стан справ у організації та пропозицій щодо їх покращення (рис. 2.2).

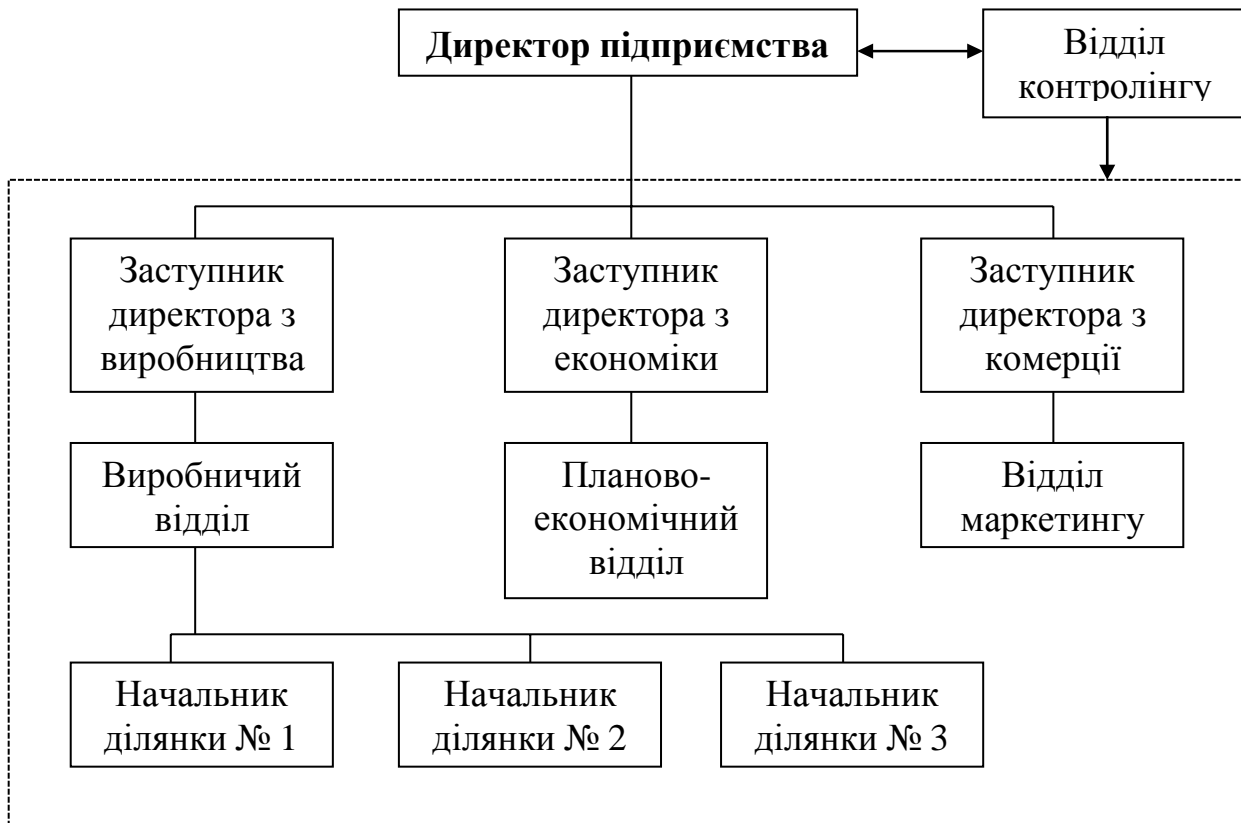


Рис. 2.2. Відділ контролінгу в лінійній структурі управління підприємством

Служба контролінгу в лінійній і функціональній структурах управління може функціонувати як окремий відділ при керівництві підприємства (рис. 2.3).

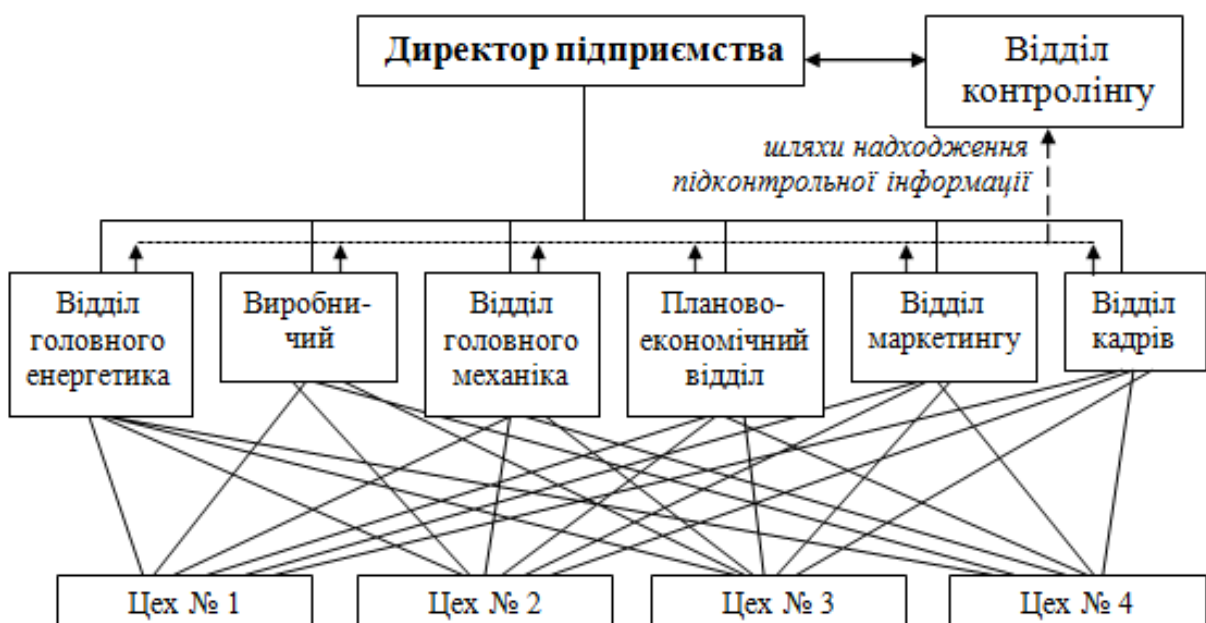


Рис. 2.3. Відділ контролінгу в функціональній структурі управління підприємством

У лінійно-штабній і лінійно-функціональній структурі управління (рис. 2.4–2.5) представники служби контролінгу можуть входити до складу штабів керівників окремих підрозділів і підпорядковуватися начальнику служби контролінгу підприємства. При цьому кожен контролер окремого підрозділу підпорядкований головному контролеру і всі контролери разом створюють загальну службу контролінгу підприємства.

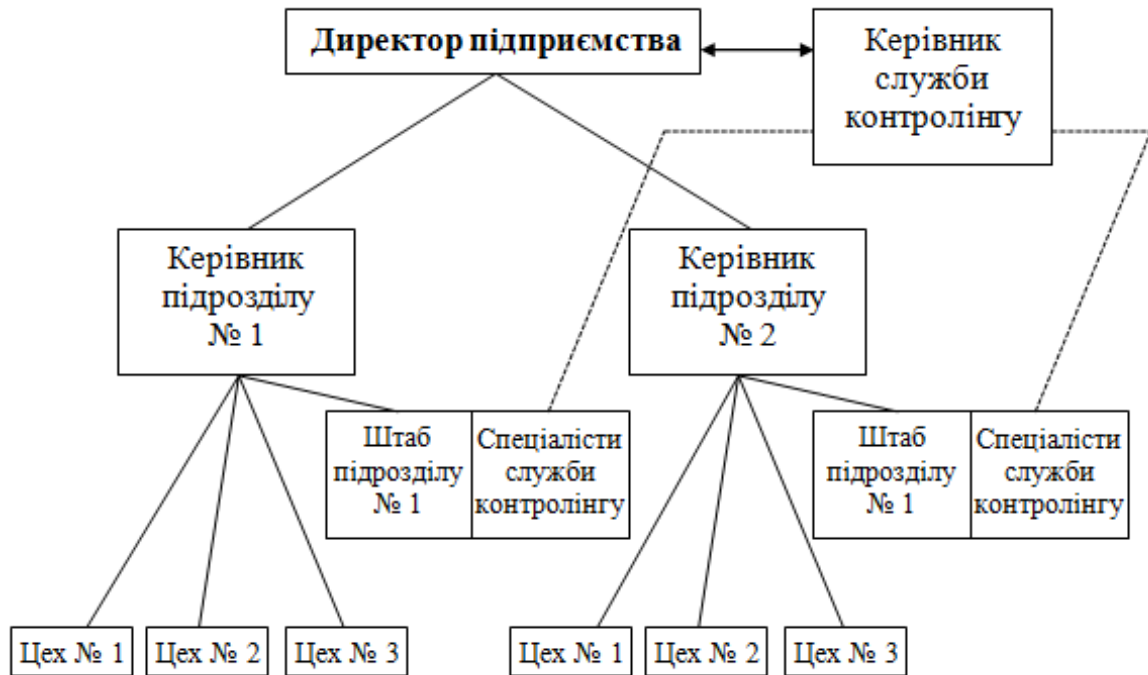


Рис. 2.4. Відділ контролінгу в лінійно-штабній структурі управління підприємством

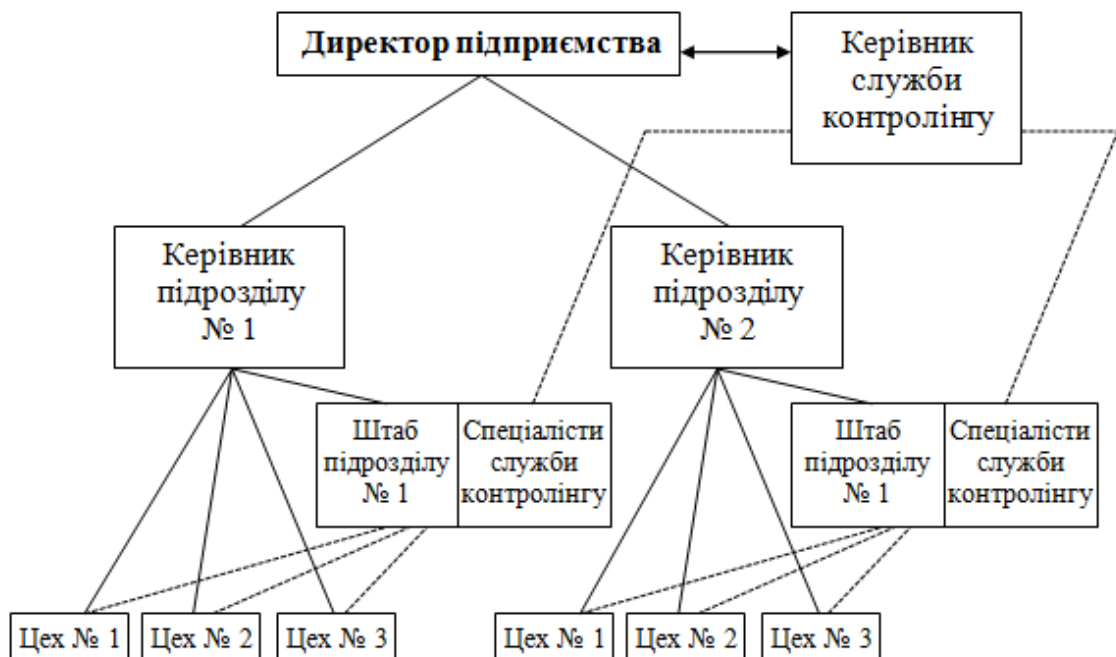


Рис. 2.5. Відділ контролінгу в лінійно-функціональній структурі управління підприємством

Матрична структура управління, наприклад підприємства, щорозробляє і реалізує інноваційну продукцію, передбачає створення спеціалізованих центрів на чолі з керівниками окремих інноваційних проектів (А, В, С...). Керівники проектів несуть повну відповідальність за виконання свого проекту і набирають собі виконавців із загальних відділів підприємства (в тому числі, з відділу контролінгу) та займаються розробкою, освоєнням та розгортанням виробництва нових видів продуктів і послуг (рис. 2.6).

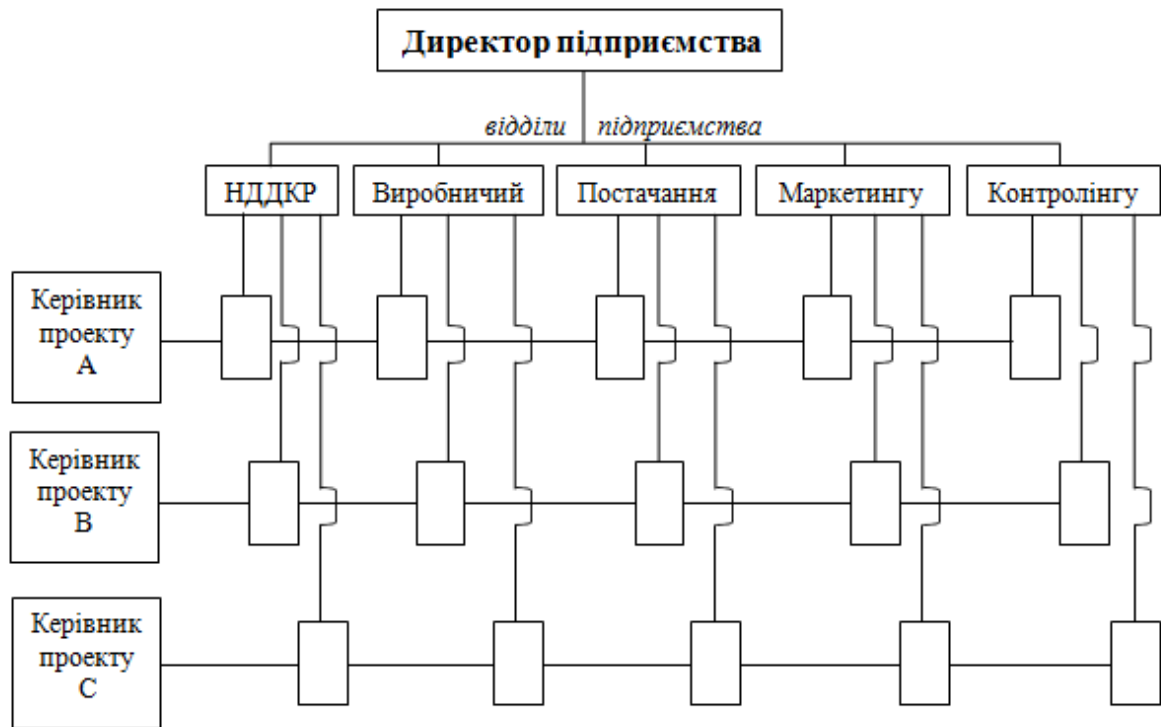


Рис. 2.6. Відділ контролінгу в матричній структурі управління підприємством

Розглянемо процес формування системи контролінгу при створенні незалежної служби. На початковому етапі впровадження системи оперативного контролінгу включають у склад служби 3–4 співробітники, які є відповідальними за визначені ділянки роботи. У відділ контролінгу на підприємстві повинні входити висококваліфіковані фахівці, налаштовані на впровадження нових технологій та інструментів планування і управління, які мають значні повноваження і доступ до повного обсягу економічної інформації.

Початковий структурний склад служби контролінгу і їх функціональні обов'язки представлені на рис. 2.7.

Керівник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи у галузі, де здійснює діяльність підприємство.

Контролер-технолог – кваліфікований фахівець, компетентний у питаннях організації роботи, вирішення проблем діяльності і технології всіх цехів, відділів та підрозділів підприємства.

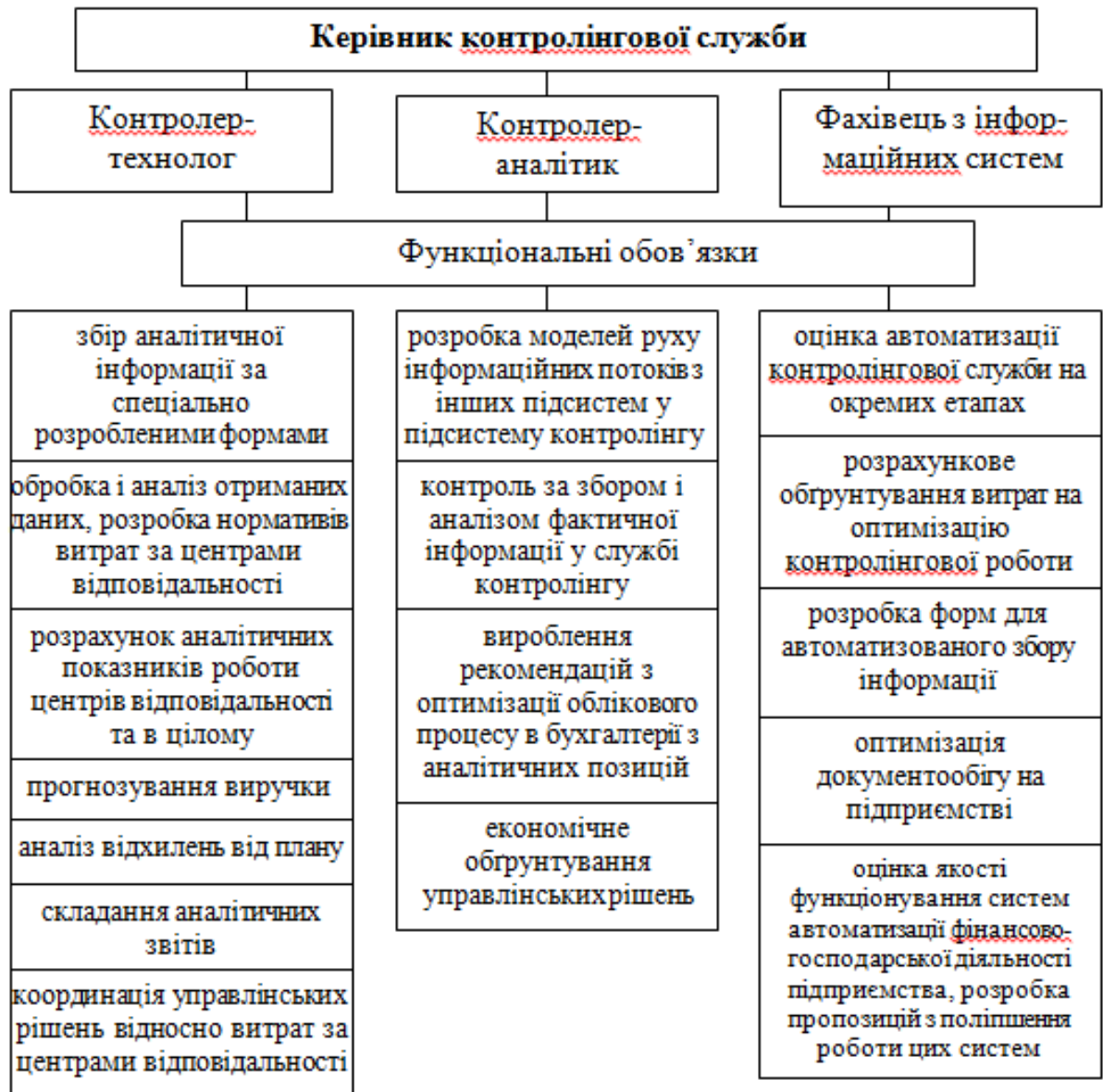


Рис. 2.7. Первинний структурний склад контролінгової служби

Контролер-аналітик – фахівець, здатний до аналітичного мислення, що володіє теорією й інструментами контролінгу та високим рівнем ерудиції.

Контролер-фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець з комп'ютерної техніки, що володіє спеціальними знаннями автоматизації збору і обробки різномірної документації та наочного надання керівництву пропозицій служби контролінгу.

Керівник служби контролінгу несе відповідальність за:

Правильність застосування методів та інструментарію, що дозволяє отримати достовірну й об'єктивну інформацію про ефективність діяльності підприємства і його підрозділів.

1. Своєчасність виконання процедур, встановлених регламентом.
2. Нерозголошення конфіденційної інформації.
3. Невиконання у повному обсязі обов'язків і невикористання прав згідно з посадовими інструкціями.

Перший етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу полягає у вивченні цілей і пріоритетних напрямів розвитку з тим, щоб завдання контролінгу органічно підпорядковувалися завданням підприємства.

Другий етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу включає розробку системи координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Метою даного етапу є формування системи підконтрольних показників, здатних щонайкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, його структурних підрозділів (центрів відповідальності).

Третій етап визначає обсяг робіт пов'язаних з виявленням відхилень підконтрольних показників фактичних від планових. Мета даного етапу – формування внутрішньої документації (звітності), що визначає місце виникнення відхилень, причини і винних у їх появі.

Четвертий етап впровадження оперативного контролінгу характеризується особливостями функціонування системи внутрішнього документообігу на підприємстві, які передбачають поступальне просування звітів структурних підрозділів (центрів відповідальності) у єдиний контролінговий центр. Основна мета даного центру – визначення рівня дії відхилень, які виникли, на заплановану величину кінцевого показника в цілому по підприємству. На підставі наявної інформаційної бази здійснюється контроль за виникненням відхилень. Це дозволяє виробити і надати керівництву інформацію про можливі позитивні та негативні тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства.

Система контролінгу удосконалює роботу підприємства в цілому, оскільки, взаємозв'язок всіх структурних підрозділів стає дуже тісним і взаємозалежним.

Створення служби контролінгу на підприємстві може здійснюватися у такій послідовності:

- 1) запрошення на певний період стороннього професійного консультанта для проведення контролінгу ходу виконання інвестиційних та інноваційних проектів;
- 2) затвердження штатної посади контролера-аналітика, який на основі результатів аналізу поточної діяльності підприємства допомагає керівництву в процесі прийняття управлінських рішень;
- 3) створення постійної спеціалізованої служби контролінгу в структурі управління підприємством.

Слід зазначити, що створення служби контролінгу та визначення її місця у структурі підприємства залежить від виду підприємства, його спеціалізації та фінансового стану.

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

Необхідно також відмітити непоодинокі випадки найбільш типових недоліків у поведінці фахівців служби контролінгу, які слід уникати на практиці:

- контролер зводить свою задачу винятково до контролю та аналізу, а не діє як радник керівника;
- контролер використовує у своїй роботі тільки фінансові дані, ігноруючи іншу супутню інформацію (наприклад, швидкість виконання операцій, психологічний настрій та задоволеність персоналу);
- контролер аналізує хід виконання тільки оперативно-короткострокових завдань та ігнорує плани стратегічного контролінгу;
- контролер не може налагодити збір повної інформації, не вміє аргументувати й переконувати.

Контрольні питання

1. У чому полягають мета та завдання служби контролінгу на підприємстві?
2. Охарактеризуйте основні етапи створення служби контролінгу.
3. Якими є вимоги до інформаційного забезпечення діяльності підприємства?
4. Визначте сутність процесу організації системи контролінгу на підприємстві.
5. Який склад служби контролінгу вважається раціональним?
6. Якими можуть бути джерела опору нововведенням при впровадженні системи контролінгу на підприємстві та заходи щодо їх подолання.
7. Розгляньте місце служби контролінгу в різних структурах управління підприємствами.
8. Які вимоги висуваються до різних спеціалістів контролінгової служби? Що входить до їх функціональних обов'язків?

ТЕМА 3. ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТ КОНТРОЛІНГУ

План:

- 3.1. Внутрішній контроль діяльності підприємства
- 3.2. Фінансова діяльність підприємства як об'єкт контролінгу
- 3.3. Моделі функціонування центрів відповідальності

Ключові слова та поняття:

внутрішній контроль, витрати, собівартість, фінансовий стан підприємства, ліквідність, ділова активність, платоспроможність, рентабельність, центри відповідальності

§3.1. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Внутрішній контроль – це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій. Внутрішній контроль визначає законність цих операцій та їх економічну доцільність для зазначеного підприємства.

У сучасних умовах господарювання одним із заходів, спрямованих на вдосконалення управління підприємством, є раціональна організація обліку як інформаційної бази аналізу, що забезпечує високий рівень виконання його завдань, чіткий порядок у його веденні.

До цілей організації системи внутрішнього контролю на підприємстві належать:

- а) здійснення впорядкованої та ефективної діяльності підприємства;
- б) забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства;
- в) забезпечення збереження майна підприємства.

З метою досягнення вказаних цілей необхідно, у першу чергу, узгодити системи бухгалтерського (фінансового), управлінського обліку (у більш широкому розумінні обліку: не лише згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а й з нормами Господарського кодексу України) та системи внутрішнього контролю.

Для досягнення цілей організації системи внутрішнього контролю необхідне вирішення окремих проблем. Керівництво підприємства зобов'язане забезпечити організацію діяльності управлінського персоналу та підтримку на

належному рівні системи внутрішнього контролю, яка була б достатньою для розв'язання таких завдань:

- 1) інформація, включена у звітність, має бути правильно визначена, класифікована, оцінена та зареєстрована;
- 2) фінансова звітність дає достовірну та об'єктивну інформацію для характеристики динаміки фінансового стану підприємства в цілому;
- 3) комп'ютерні програми, що контролюють функціонування облікової системи та включають формування первинних документів, їх аналіз та рознесення по рахунках, не повинні бути сфальсифіковані ніяким чином;
- 4) засоби підприємства не можуть бути незаконно привласнені або неефективно використані;
- 5) усі відхилення від бюджетів вчасно виявляються, аналізуються, а винні у появі відхилень особи несуть особисту відповідальність;
- б) звітність для прийняття управлінських рішень оперативно надається особам, уповноваженим приймати управлінські рішення, для її подальшого оптимального використання.

Відповідно до перерахованих вище завдань керівництва підприємства з організації внутрішнього контролю простежується нерозривний зв'язок системи внутрішнього контролю з двома видами бухгалтерського обліку: фінансовим і управлінським.

Перші три завдання забезпечуються зв'язком системи внутрішнього контролю із системою бухгалтерського (фінансового) обліку, а три останні – з системою управлінського обліку.

Розрізняють дві системи:

- систему внутрішнього фінансового контролю;
- систему внутрішнього управлінського контролю.

Ступінь складності організації внутрішнього контролю відповідає організаційній структурі підприємства, чисельності управлінського та іншого персоналу, розгалуженості мережі відокремлених підрозділів, ступеню централізації бухгалтерського обліку та іншим характеристикам підприємства.

Об'єктами внутрішнього контролю є функціональні цикли діяльності організації – постачання, виробництво та реалізація.

Однією з найважливіших функцій внутрішнього контролю є безумовне забезпечення виконання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків.

Методи, що використовуються при здійсненні внутрішнього контролю, мають різноманітний характер та включають такі елементи:

- бухгалтерський (фінансовий) облік (рахунки і подвійний запис,

інвентаризація та документація, балансове узагальнення);

- управлінський облік (виділення центрів відповідальності, об'єктів виникнення та формування витрат);
- ревізія, контроль, аудит (перевірка документів, перевірка арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку за окремими господарськими операціями, інвентаризація, усне опитування персоналу, підтвердження та відстеження).

Усі перераховані вище методи інтегруються в єдину систему та використовуються з метою оптимізації управління підприємством.

У сучасних умовах формування відносин між підприємствами поступово входить у вжиток нове поняття, назване «еккаунтінгом» (accounting). Це надзвичайно ємне економічне поняття, в основі якого лежить ведення бухгалтерського обліку відповідно до загальноприйнятих норм. Однак таке ведення бухгалтерського обліку

– це лише основний елемент еккаунтінгу, за допомогою якого створюється інформаційна база, необхідна для управління підприємством. Саме професійна діяльність, пов'язана з формуванням цієї інформаційної бази, і називається еккаунтінгом. До складових цього поняття входить така робота управлінського персоналу підприємства: планування; складання звітності; контроль; аналіз.

Таким чином, контроль є невід'ємною складовою еккаунтінга (табл. 3.1). Окрім внутрішнього контролю має місце зовнішній, до якого належать контрольні дії податкових органів, державних ревізійних управлінь, організацій, органів внутрішніх справ, фінансового моніторингу, банків, Антимонопольного комітету та ін., а також незалежних аудиторів.

Таблиця 3.1

Джерела формування вихідних даних у системі еккаунтінгу

Види обліку, інформаційна база для яких готується в системі еккаунтінгу	Планова робота	Складання звітності	Контроль	Аналіз показників
Управлінський облік	+	+	+	+
Фінансовий облік	+	+	+	+
Податковий облік	+	+	+	+

Зовнішній і внутрішній види контролю поєднуються, виходячи з загальної мети, що полягає у правильному та своєчасному відображенні

господарських операцій у бухгалтерському обліку і звітності, законності господарських операцій та їхній доцільності для конкретного підприємства. Так, дані внутрішнього контролю надають можливість керівництву підприємства та іншому управлінському персоналу одержувати оперативну інформацію щодо відхилень від прогнозованих умов здійснення господарських операцій, а дані зовнішнього контролю забезпечують інформацією як про допущені протягом звітного періоду відхилення та порушення, так і про недоліки в організації самого внутрішнього контролю.

§3.2. ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ КОНТРОЛІНГУ

Фінансова діяльність підприємства пов'язана з аналізом і контролінгом джерел надходження коштів та їх використанням. Фінанси (з лат. – готівка, прибуток) – всі грошові кошти, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Аналіз фінансової діяльності підприємства дає можливість оцінити:

- фінансовий стан підприємства (борги, власний капітал тощо);
- ефективність використання залучених та власних коштів;
- необхідність змін у діяльності підприємства.

Фактори, які впливають на фінансовий стан підприємства:

- 1) постійні зміни оточуючого середовища;
- 2) зміна попиту та пропозиції на ринку;
- 3) коливання цін;
- 4) конкуренція між виробниками продукції.

Аналіз фінансового стану підприємства та його планування на майбутнє дає можливість визначити чи достатньо коштів для погашення заборгованості, чи платоспроможне підприємство, чи не загрожує йому банкрутство. Мета аналізу фінансового стану підприємства – визначення взаємозалежності між різними показниками. Головним є оцінка динаміки зміни основних показників та місце підприємства серед конкурентів. Саме тому потрібно аналізувати економічні показники в часі. Аналіз передбачає застосування певних прийомів:

1) складання порівняльних таблиць за ряд років. При цьому виявляють відхилення в абсолютних та у відносних показниках за основними об'єктами господарської і фінансової діяльності (табл. 3.1);

2) визначення відносних відхилень показників стосовно базового періоду (табл. 3.2);

4) визначення спеціальних економічних показників і коефіцієнтів, які характеризують співвідношення між окремимистаттями звітності.

Баланс – це система врівноважених показників. **Бухгалтерський баланс** – це зведена відомість всіх засобів підприємства. Методика проведення аналізу фінансової діяльності підприємства передбачає проведення горизонтального аналізу методом співставлення даних балансу на початок та кінець звітного періоду.

Контролінговий аналіз балансу дає можливість менеджеру-керівнику визначити фінансовий стан підприємства на даному етапі та прийняти ефективні управлінські рішення на основі отриманої інформації. Такі рішення можуть бути направлені на поліпшення поточної роботи або мати стратегічний характер.

Найважливішими показниками діяльності підприємства, які визначаються за допомогою балансу є показники ліквідності, ділової активності, рентабельності і платоспроможності.

Ліквідність активів вказує наскільки швидко і без значних додаткових витрат підприємство може погасити свої зобов'язання. Показники ліквідності визначаються з метою контролю за зобов'язаннями підприємства і надходженням коштів на рахунок з тим, щоб уникнути неплатоспроможності, банкрутства.

Ділова активність підприємства — це його здатність збільшити ліквідність, насамперед за рахунок найбільш мобільних активів. Підприємства використовують при аналізі ділової активності різноманітні показники. Серед них найбільш часто наводяться показники оборотності для оцінки фінансового стану та швидкості обороту коштів, тобто часу за який оборотні кошти перетворюються в грошову форму і впливають на платоспроможність.

Рентабельність показує рівень прибутковості від реалізації товарів і є одним із загальних показників діяльності підприємства. Рівень рентабельності розраховується відношенням отриманого прибутку до витрачених коштів на виробництво продукції, або як відношення одержаного прибутку до обсягу реалізованої продукції.

Платоспроможність підприємства – здатність швидко погасити свої короткострокові борги. Платоспроможність підприємства визначається показниками структури капіталу або покриття, вони характеризують рівень захищеності інтересів кредиторів та інвесторів.

Самі по собі наведені різного роду показники, що розглядаються ізольовано, дають часткову, обмежену інформацію. Лише їх використання в просторово-часових співставленнях між собою дає можливість одержати необхідні дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

§3.3. МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В організації кожен виконавець, кожен керівник повинен відповідати за свою ділянку роботи. Для визначення відповідальності за певну частину роботи та прийняття економічних рішень створюються центри відповідальності.

Центр відповідальності – це частина підприємства або відділ, на чолі якого стоїть відповідальна особа, що приймає рішення і відповідає за них. Класифікація центрів відповідальності здійснюється за вартісною, функціональною та територіальною ознакою.

За вартісною ознакою центри відповідальності поділяються на центри відповідальності за затрати, прибутки, виручку, інвестиції.

Центр витрат – підрозділ, керівник якого відповідає лише за витрати (рис. 3.1).

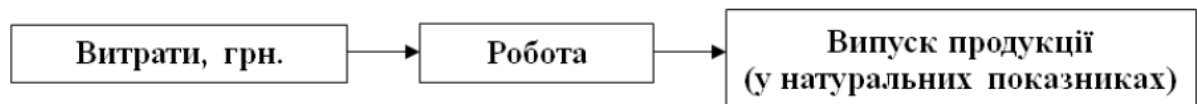


Рис. 3.1. Модель функціонування центру витрат

Більшість центрів відповідальності складаються із декількох центрів витрат. Їх розподіляють на центри регульованих та частково регульованих витрат.

Центр виручки – підрозділ, керівник якого відповідає тільки за виручку від реалізації продукції, але не за витрати (рис. 3.2).

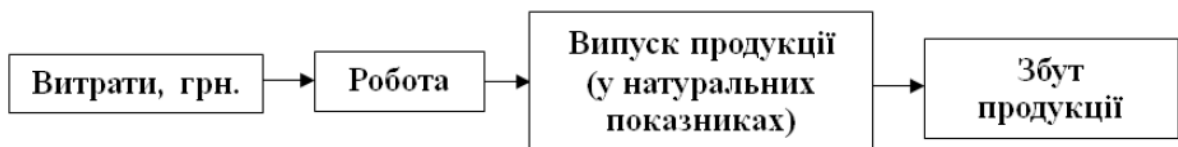


Рис. 3.2. Модель функціонування центру виручки

Центр прибутку – підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибутки (рис. 3.3).

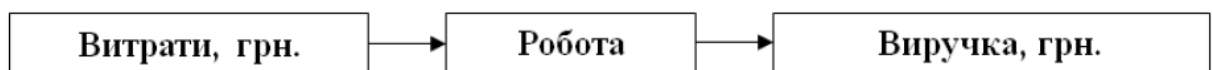


Рис. 3.3. Модель функціонування центру прибутку

Центр інвестицій – підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати.



Рис. 3.4. Модель функціонування центру інвестицій

За **функціональною ознакою** виділяють управлінські, обслуговуючі, виробничі, матеріальні та збутові центри відповідальності.

За територіальною ознакою:

- у рамках одного центру відповідальності об'єднано декілька функцій, наприклад, велике об'єднання або корпорація включає в себе два представництва на чолі яких стоять начальники відділів (рис.3.5);

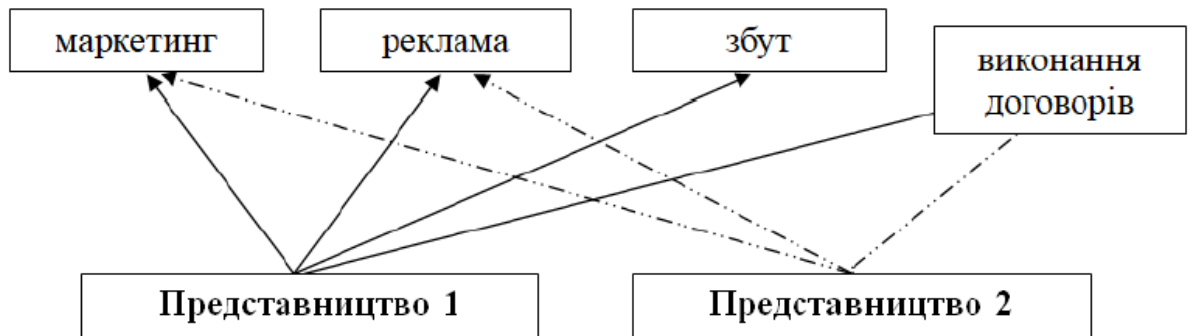


Рис. 3.5. Центр відповідальності за територіальною ознакою –варіант 1

- один функціональний напрямок діяльності розподіляється на кілька центрів відповідальності (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Центр відповідальності за територіальною ознакою –варіант 2

Вибір способу поділу підприємства на центри відповідальності визначається специфікою конкретної ситуації, при цьому необхідно враховувати такі вимоги:

- у кожному центрі витрат повинні бути показники для виміру обсягу діяльності і розподілу витрат;
- у кожному центрі повинен бути відповідальний;

- ступінь деталізації витрат має бути достатнім для аналізу;
- на центри відповідальності бажано відносити тільки прямі затрати; оскільки поділ підприємства на центри відповідальності сильно впливає на мотивацію керівників відповідних центрів, необхідно враховувати соціально-психологічні фактори.

Контрольні питання

1. Що собою являє внутрішній контроль?
2. З якою метою здійснюється внутрішній контроль?
3. Назвіть завдання внутрішнього контролю.
4. Які методи використовують при здійсненні внутрішнього контролю?
5. Якою є мета аналізу фінансового стану підприємства?
6. Що таке еккаунтінг та як він пов'язаний із контролем?
7. Які форми фінансової звітності діють в Україні?
8. Охарактеризуйте основні показники діяльності підприємства, що визначаються за допомогою балансу.
9. Що таке центр відповідальності?
10. Обґрунтуйте необхідність центрів відповідальності на підприємствах, визначте їх види.
11. Наведіть приклади центрів відповідальності за територіальною ознакою.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

План

- 4.1. Витрати підприємства як основний об'єкт контролінгу
- 4.2. Собівартість продукції та її види
- 4.3. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу
- 4.4. Методи управлінського обліку⁴⁸

Ключові слова та поняття:

витрати, релевантність, собівартість, ліквідність, ділова активність, платоспроможність, рентабельність, управлінський облік, звітність, функції управлінського обліку, метод, директ-костінг, прямі витрати, змінні витрати, стандарт-костінг, нормування, стандарт, відхилення

§4.1. ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ ОБ'ЄКТ КОНТРОЛІНГУ

Найбільша кількість господарських операцій, що здійснюється на підприємстві, пов'язана з виникненням різного роду витрат. **Витрати** – це події, які призводять до зменшення власного капіталу. Вони можуть бути диференційовані в залежності від таких показників як об'єкт і склад витрат. **Об'єктами витрат** є продукція, роботи, послуги або інший вид діяльності підприємства, який потребує витрат. До **складу витрат** відносять:

- I. Собівартість реалізованих товарів, продукції, послуг.
- II. Фінансові витрати.
- III. Податки на прибуток.
- IV. Непередбачені витрати

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) є виробничою собівартістю продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду. **Виробнича собівартість продукції** включає в себе матеріальні витрати на сировину; витрати на оплату праці; загальновиробничі та інші витрати.

Загальновиробничі витрати складаються з:

- відрахувань на соціальні заходи (пенсійне забезпечення, соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, індивідуальне страхування персоналу підприємства, інші соціальні заходи);
- амортизації – суми нарахованого зносу основних засобів та інших необоротних матеріальних активів.

Інші витрати виникають під час звичайної діяльності, але не пов'язані безпосередньо з виробництвом або реалізацією продукції. Вони включають собівартість реалізованих фінансових інвестицій; втрати від зміни курсових різниць валюти; інші витрати звичайної діяльності.

Фінансові витрати включають у себе витрати на відсотки за користування кредитами, за випущеними облігаціями, витрати за оренду.

Податки на прибуток є елементом фіскальної політики держави, що стягуються у розмірах та за процедурою встановленою чинним податковим законодавством.

Крім того, можуть виникнути **непередбачені витрати** внаслідок незапланованих подій, надзвичайних, форс-мажорних ситуацій.

Класифікація витрат передбачає їх розподіл за групами та певними ознаками. Основною метою для спеціаліста з контролінгу є визначення **релевантних витрат** (relevant з англ. – покращений, суттєвий) – це такі майбутні витрати, які змінюються внаслідок прийнятого рішення, тобто залежать від мистецтва і компетентності менеджера-керівника.

Існують наступні 4 основні **категорії витрат**:

Категорія 1. За ступенем релевантності виділяють:

- безповоротні витрати – затрати минулих періодів, які не залежать від управлінського рішення;
- тимчасові витрати – альтернативні витрати, які релевантні, залежать від якості і своєчасності для прийняття рішень.

Категорія 2. За обсягом випуску продукції витрати розрізняють:

- постійні – витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу випуску продукції;
- змінні – витрати, які змінюються прямо пропорційно зміні обсягу випуску продукції;
- змішані – витрати, які змінюються при зміні обсягу виробництва, але не в прямій пропорції.

Категорія 3. За можливістю віднесення на певний об'єкт калькуляції по відношенню до випущеної продукції:

- прямі (безпосередньо пов'язані з випуском продукції) – витрати, причетність яких до конкретного об'єкту калькуляції (виду продукції) прослідковується безпосередньо;
- непрямі – витрати, які неможливо безпосередньо ототожнювати з тим чи іншим об'єктом калькуляції.

Категорія 4. За ступенем регулювання:

- повністю регульовані – витрати, які мають чіткий взаємозв'язок з процесом виробництва;
- частково регульовані (похідні) – витрати, які виникають у результаті рішень, що приймає керівник періодично;
- слабо регульовані (задані) – витрати, на величину яких неможливо впливати в короткостроковому періоді часу.

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

§4.2. СОБІВАРТІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇЇ ВИДИ

Собівартість продукції (робіт, послуг) – грошове вираження витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом та збутом продукції

Витрати, які включають до собівартості продукції, визначаються національними стандартами бухгалтерського обліку та галузевими інструкціями з питань планування, обліку і калькуляції собівартості продукції, робіт, послуг.

Підвищення ролі та значення показника собівартості в управлінні виробництвом, в оцінці діяльності та контролі викликає необхідність його класифікації за багатьма характерними ознаками

1. За складом витрат:
 - технологічна собівартість, що включає прямі витрати на робочому місці, характеризує рівень витрат на здійснення окремих технологічних операцій;
 - виробнича собівартість – технологічна собівартість збільшена на суму витрат, пов'язаних з управлінням виробничими підрозділами;
 - повна собівартість – виробнича собівартість, збільшена на суму адміністративних витрат та витрат на збут.
2. За ступенем узагальнення:
 - індивідуальна собівартість характеризує витрати конкретного підприємства по випуску продукції;
 - фірмова собівартість включає витрати на виробництво та реалізацію продукції по групі підприємств, які входять до певного об'єднання;
 - середньогалузева собівартість характеризує середні по галузі витрати на виробництво певної продукції.

3. За ознакою часу:

- планова собівартість передбачає включення максимально допустимих витрат підприємства на виготовлення продукції, які передбачені планом на наступний період;
- фактична собівартість характеризує розмір фактично витрачених засобів на випущену продукцію.

§4.3. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ВИХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

Сучасні методи управління виробничо-господарською діяльністю вимагають більш детальної організації бухгалтерського обліку на підприємствах. Основним завданням бухгалтерського обліку є формування повної та достовірної інформації про діяльність організації і її майнове положення, що необхідна внутрішнім користувачам бухгалтерської звітності – керівникам, засновникам, учасникам і власникам майна організації, а також зовнішнім – інвесторам, кредиторам і іншим користувачам бухгалтерської звітності. Ту частину системи бухгалтерського обліку, що забезпечує потребу керівництва в інформації, називають управлінським обліком.

Управлінський облік – це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки та контролю діяльності підприємства.

Управлінський облік покликаний забезпечити фінансову і господарську самостійність підприємства. Розрізняють три рівні споживачів результатів діяльності управлінського обліку (рис. 4.1).

У процесі планування діяльності підприємства управлінський облік надає інформацію про минулі події для розробки стандартів витрат і розрахунків, які стосуються можливих сценаріїв майбутніх подій. Відображаючи операції, які здійснює підприємство, в управлінському обліку накопичується дані про витрати і доходи структурних підрозділів підприємства, розробляється система звітності, що дає можливість оцінити результати їх діяльності. Взаємозв'язок системи обліку і функцій управління представлений нарис. 4.2.

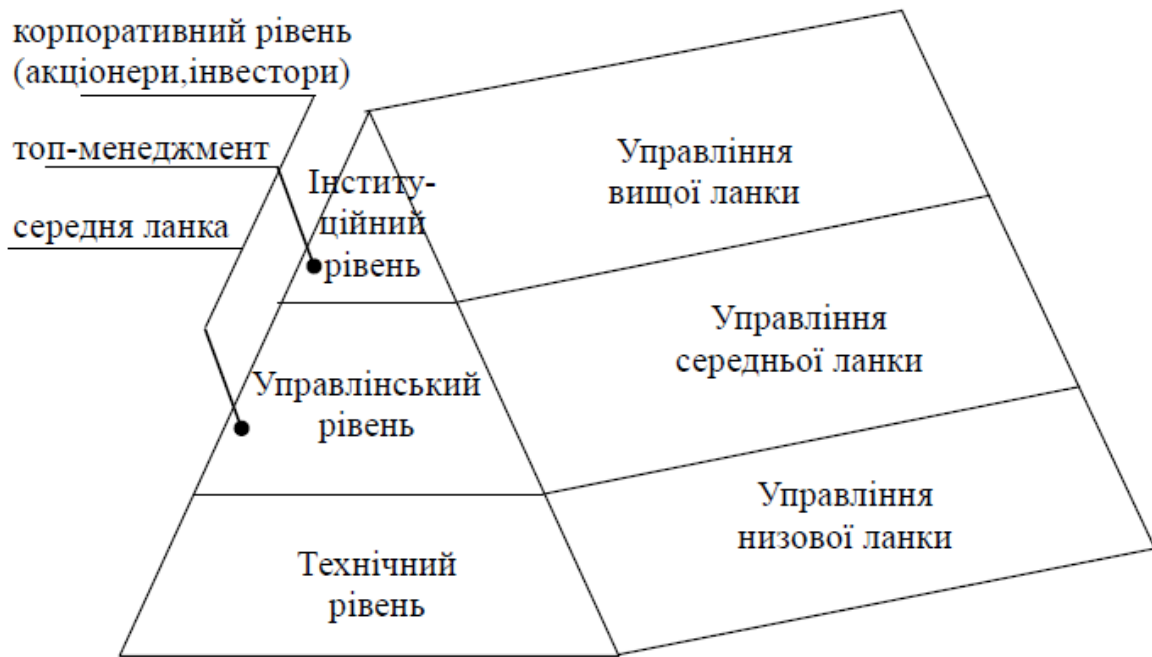


Рис. 4.1. Рівні споживачів результатів діяльності управлінського обліку

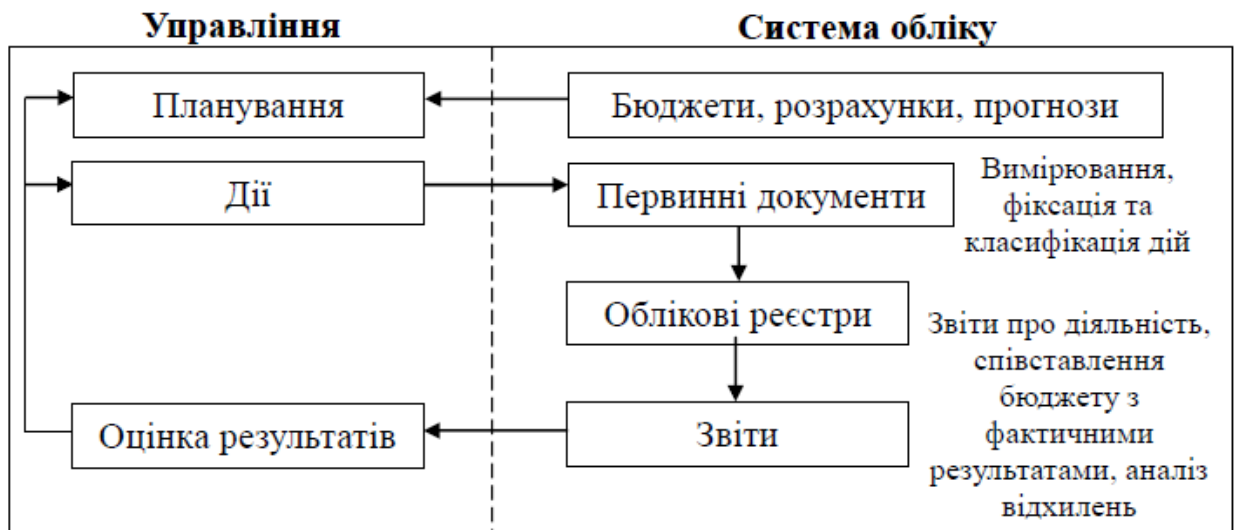


Рис. 4.2. Взаємозв'язок системи обліку і функцій управління

Об'єктами управлінського обліку поділяються на дві групи: активи підприємств, господарські процеси та їх результати (рис. 4.3.).

Принципи управлінського обліку, які необхідно враховувати в системі контролінгу: безперервність діяльності підприємств; єдиний грошовий вимірник; повнота та систематичність обліку; комплексність. Управлінський облік пов'язує обліковий процес з процесом управління.

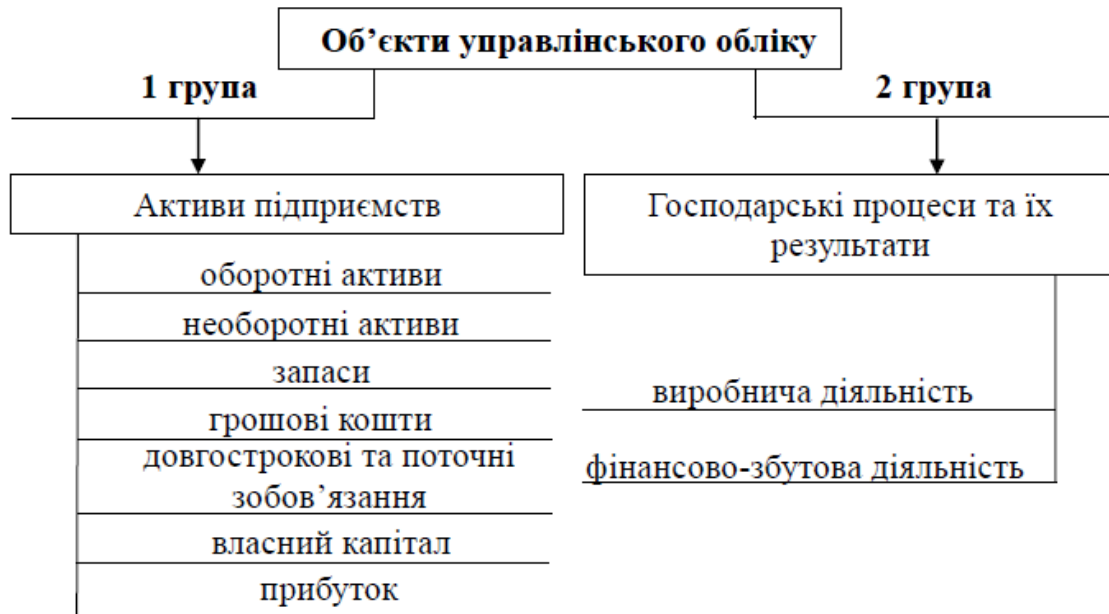


Рис. 4.3. Об'єкти управлінського обліку

Виділяють наступні функції управлінського обліку:

1. *Інформаційна функція* передбачає забезпечення керівників усіх рівнів управління інформацією, яка необхідна для поточного планування, контролю і прийняття необхідних оперативних управлінських рішень.

2. *Комунікаційна функція* забезпечує формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами одного рівня (вертикальні та горизонтальні зв'язки).

3. *Контрольна функція* включає оперативний контроль, оцінку результатів діяльності внутрішніх підрозділів і підприємства в цілому. При виконанні цієї функції виділяють центри відповідальності.

4. *Прогнозна функція* передбачає перспективне планування і координування розвитку підприємства в майбутньому, на підставі аналізу й оцінки фактичних результатів діяльності.

5. *Аналітична функція* забезпечення вивчення системи прийняття рішень з метою її удосконалення. На цьому етапі важливо зрозуміти чи виконане поставлене завдання або, що спричинило його невиконання.

На основі управлінського обліку складаються внутрішні бухгалтерські звіти, інформація яких призначена для власників підприємства і на основі якої прослідковується динаміка змін фінансового стану підприємства.

Завдання управлінського обліку:

1) формування, обробка, узагальнення, зберігання та передача необхідної інформації для оперативного управління підприємством та прийняття

оптимальних управлінських рішень;

- 2) перевірка законності та доцільності використання коштів;
- 3) підведення підсумків та оцінка ефективності діяльності підприємства;
- 4) складання внутрішніх звітів, необхідних для власників підприємств та керівників.

Модель системи управління підприємством (рис. 4.4) базується на основі обліку.



Рис. 4.4. Модель системи управління підприємством на основі управлінського обліку

Управлінський облік займає одне з найважливіших місць у системі контролінгу, зокрема, та у системі управління, в цілому.

§4.4. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Метод – сукупність конкретних заходів і способів пізнання й оцінки дійсності. **Методи управлінського обліку** – способи (системи), за допомогою яких ведеться облік.

Методи управлінського обліку класифікуються за такими ознаками як напрямок застосування, об'єктами обліку, повнотою включення витрат у собівартість, за терміном даних.

Методи управлінського обліку, що розрізняють за ознакою розподілу собівартості передбачають облік за фактичною собівартістю (директ-костінг) та облік за нормативною собівартістю (стандарт-костінг).

Директ-костінг – це система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік за її видами, місцями виникнення і носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень.

У процесі обліку фактичних витрат використовують такі принципи:

- документально оформлена фіксація прямих витрат на виробництво;

- облікова реєстрація їх у процесі виробництва;
- локалізація витрат за видами виробництв, характером витрат, об'єктами та носіями витрат;
- віднесення фактичних виробничих витрат на об'єкти обліку;
- порівняння фактичних показників з плановими.

Стандарт-костінг – це система обліку витрат і калькуляції собівартості з використанням нормування. Передбачає аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних. Це організація обліку, при якій зміни собівартості розкриваються щоденно в процесі виконання плану на підставі первинної документації. Завданням обліку за нормативною собівартістю є:

- 1) своєчасне попередження нераціонального використання ресурсів підприємства;
- 2) оперативний аналіз витрат на виробництво;
- 3) виявлення неврахованих резервів.

Принципи здійснення стандарт-костінгу полягають у наступному:

- нормування витрат і обов'язкове складання нормативних калькуляцій по кожному виробу;
- систематичне виявлення відхилень фактичних витрат матеріалів і заробітної плати;
- постійний та своєчасний облік зміни норм та визначення впливучих змін на собівартість продукції;
- попередній контроль витрат на основі первинних документів та фіксація відхилень від норм у момент їх виявлення;
- щомісячне і щоквартальне коригування існуючих норм.

Нормативний метод обліку витрат виробництва дозволяє своєчасно виявляти та встановлювати причини відхилень фактичних витрат від діючих норм і кошторисів витрат на обслуговування і управління.

Відхилення за виробничими витратами поділяються на:

1. Відхилення за матеріалами: за ціною, їх використанням та якістю.
2. Відхилення за заробітною платою: за тарифами та продуктивністю праці.
3. Відхилення за накладними витратами: змінні, постійні

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте витрати як основний об'єкт контролінгу.
2. Назвіть об'єкт і склад витрат.
3. Визначте поняття релевантності витрат.

4. За якими ознаками класифікують витрати у контролінгу?
5. Визначте сутність економічної категорії «собівартість продукції (робіт, послуг)».
6. Як класифікують собівартість продукції (робіт, послуг) за різними групувальними ознаками?
7. Визначте сутність управлінського обліку в системі контролінгу.
8. Які фактори сприяють зростанню ролі управлінського обліку?
9. Назвіть рівні споживачів результатів діяльності управлінського обліку.
10. Як відбувається взаємозв'язок системи обліку і функцій управління?
11. Назвіть об'єкти управлінського обліку.
12. Якими принципами керуються при формуванні системи управлінського обліку на підприємствах?
13. Охарактеризуйте основні функції управлінського обліку.
14. Які основні завдання покладені на систему управлінського обліку?
15. Як класифікують методи управлінського обліку за різними групувальними ознаками?
16. Розкрийте сутність методу управлінського обліку директ-костінг.
17. У чому полягає метод управлінського обліку стандарт-костінг?

ТЕМА 5. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План:

- 5.1. Планування: сутність, цілі, принципи
- 5.2. Види планування
- 5.3. Місія як основа формування організаційної культури підприємства
- 5.4. Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства
- 5.5. Методи планування
- 5.6. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу

Ключові слова та поняття:

функції менеджменту, планування, прогнозування, принципи планування, місія, ієрархія цілей, тактика, стратегія, зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, бюджетування, калькуляція

§5.1. ПЛАНУВАННЯ: СУТНІСТЬ, ЦІЛІ, ПРИНЦИПИ

Однією з найважливіших функцій управління підприємством є планування, що визначає перспективу і майбутній стан організації. Підприємство передбачає досягнення запланованих результатів за певний період, а також способи їх досягнення.

Планування, з однієї сторони, це функція менеджменту, з іншої сторони – процес:

1) у загальному розумінні, **планування** – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей та завдань, з подальшим розробленням та здійсненням комплексу послідовних взаємопов'язаних заходів, спрямованих на їх досягнення (визначення методології, аналізу та прогнозування усіх недоліків і переваг, забезпечення необхідним обсягом ресурсів);

2) планування являє собою послідовний процес, завдяки реалізації якого визначають стратегічні, тактичні й оперативні цілі такої діяльності, формується та реалізується комплекс взаємопов'язаних заходів управлінського впливу задля оптимізації процесу досягнення цілей.

Методологія планування базується на таких основних категоріях як показники, принципи, методи, стратегії, ресурси та технологія. Саме процес планування – це пошук найкращого взаємозв'язку всіх цих категорій між собою при прийнятті рішень у контурі управління.

Планування є першим об'єктивно необхідним кроком у діяльності будь-якого підприємства. Визначення бажаних та можливих орієнтирів майбутньої діяльності на ринку, аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє зменшити можливість впливу негативних зовнішніх факторів і рівень ризику, пов'язаний з їх виникненням.

Ефективне планування діяльності надає підприємствам ряд переваг:

- ✓ планування стимулює перспективне мислення менеджерів керівників;
- ✓ веде до чіткої координації діяльності всіх підрозділів підприємства;
- ✓ стимулює менеджерів до реалізації рішень у визначені терміни в майбутньому;
- ✓ сприяє чіткому визначенню підприємством своєї місії та цілей;
- ✓ покращує забезпечення фірми необхідною інформацією;
- ✓ допомагає раціональному використанню та розподілу ресурсів;
- ✓ сприяє активізації вивчення ринку, пошуку необхідних партнерів по бізнесу;
- ✓ робить фірму підготовленою до реакції на зміну нестій кон'юнктури ринку та дій конкурентів.

Планування:

- об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою; надає всім процесам однонаправленості і скоординованості.

I. Вибір та обґрунтування цілей, кінцевої мети, результатів діяльності підприємства. Відокремлюють **п'ять основних груп цілей** підприємства:

- господарсько-економічні цілі зумовлені вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної, сучасної продукції;
- виробничо-технічні цілі відображають основне функціональне призначення підприємства – випуск продукції або надання послуг належної якості;
- науково-технічні цілі – постійне прискорення науково-технічного прогресу, впровадження інновацій;
- соціальні цілі спрямовані на забезпечення матеріального добробуту, підвищення якості життя працівників підприємства;
- екологічні цілі – виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції, захист навколишнього середовища.

II. Принцип системності передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємств, усіх змін та зворотних зв'язків у цих системах.

III. Принцип безперервності забезпечує:

- підтримку безперервної планової перспективи, формування і періодичну зміну горизонту планування;
- взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів; своєчасне коригування перспективних і поточних планів.

IV. Оптимальність використання застосовуваних ресурсів, що має орієнтуватися на потреби, умови та кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, максимально повну і ефективну реалізацію наявних резервів.

V. Збалансованість – необхідна та достатня кількісна відповідність між взаємопов'язаними розділами й показниками плану, тобто відповідність між потребами у ресурсах та їх наявністю.

VI. Принцип адекватності системи планування характеризується тим, що ринкове середовище зумовлює постійну зміну певних показників діяльності підприємства. Організація процесу розробки планів підлягає постійному перегляду, а також застосуванню нових методів планування.

§5.2. ВИДИ ПЛАНУВАННЯ

У світовій практиці планування, залежно від ступеня невизначеності результатів подій, тимчасових змін у встановлених цілях та їх межах, використовують різні типи планування діяльності підприємств. Залежно від періоду часу, який охоплюють бізнес-плани, складені на підприємстві, планування поділяється на три види: довготривале, середньотривале і короткочасне.

Короткочасне планування – це вироблення планів на 1–2 роки. Здебільшого, це річні плани, які складаються з конкретних завдань та операцій, тобто інформацію про строки, обсяги, асортимент, якість, черговість поставок тощо.

Середньотривале планування розраховане на більш довгий період часу – приблизно до 2–3 років, воно конкретизує орієнтири, визначені у довготривалих планах. Середньотривалі плани формують завдання, пов'язані з перебудовою існуючих виробничих потужностей, оновленням асортименту, пошуком нових ринків збуту і т.д.

Довготривале планування охоплює найтриваліші із зазначених періоди часу. Деякий час довготривале планування ототожнювалося із стратегічним, але зараз ці два поняття розглядаються окремо. Стратегічне планування за своїм змістом і напрямом набагато складніше довготривалого. Довготривале планування може бути складовою частиною загально-стратегічного планування.

Процес планування діяльності підприємства умовно поділяється на дві стадії:

1) стратегічне планування діяльності (визначення місії, аналіз і оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища);

планування шляхів реалізації виробленої стратегії (тактичне чи оперативне планування).

На багатьох підприємствах стратегія базується на середньотривалому плануванні. Цей спосіб планування більш прийнятний для вітчизняних підприємств, що працюють у складних умовах економіко-правової невизначеності.

Тактичне планування, як правило, охоплює короткотерміновий і середньотривалий періоди, від шести місяців до двох років. На етапі реалізації стратегії вирішуються питання, які стосуються вибору ресурсів, що будуть використовуватися, створюються умови для досягнення стратегічної мети. Якщо головним питанням стратегічного планування є питання: «Чого хоче досягти підприємство?», то тактичне планування націлене на реалізацію стратегічних планів і спрямоване на вирішення іншого питання:

«Яким чином підприємство може досягти відповідного соціально-економічного становища?».

§5.3. МІСІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Теоретичну сутність планування являє собою вміння визначати головні господарські, економічні й соціальні цілі та стратегічну мету підприємства, оцінити ресурси, потрібні для досягнення запланованих завдань, і потенційні кінцеві результати та наслідки в разі ефективної або неефективної господарської діяльності.

Місія (від лат. означає завдання, призначення, поклик) – це чітко виражена соціальна причина існування організації. Вона є найбільш широким за змістом та рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку, рішенням, що приймається керівництвом підприємства. У широкому розумінні, місія є стисло сформульованою філософією організації, яка відображає цінності, вірування і принципи, що покладені засновниками при презентації її майбутньої діяльності перед суспільством. Місія характеризує сутність об'єкту управління, користь від його діяльності для країни та суспільства, мету його існування, місце і призначення.

Аналізуючи елементи, з яких складається поняття місії, голландський економіст та підприємець Ханс Віссема розподіляє її на кредо та образ

організації з точки зору споживачів. Цей поділ дозволяє більш наочно уявити важливість процесу визначення місії, його безпосередній вплив на організаційну культуру та імідж організації, а також їх взаємозв'язок.

Кредо (від лат. *credo*) – переконання, погляди, основи світогляду, символ віри. Тобто кредо визначає загальну філософію організації, що закладається в основу для подальшої побудови організаційної культури.

Другу складову місії – образ організації, можна інтерпретувати як відображення, уяву, оцінку корисності її діяльності для суспільства, що складається у людей, в першу чергу, споживачів продукції або послуг.

Якщо розглядати місію, як світогляд, символ віри, то її можна вважати заявою, основою, першим складовим елементом побудови майбутньої організаційної культури підприємства.

Місія закладає загальні орієнтири функціонування підприємства. Більш конкретні бажані досягнення у його діяльності визначаються як цілі. Планування містить у собі систему цілей щодо основних напрямів діяльності підприємства, орієнтованих на виконання ним своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії.

Після визначення місії підприємства формуються його цілі. Це кінцевий очікуваний стан або результат роботи організації. Вони повинні відповідати певним загальноствановленим вимогам:

- реальна досяжність;
- конкретне формулювання;
- кількісне вимірювання;
- достатня гнучкість для корегування у ході виконання;
- взаємозв'язок з місією і головними цілями діяльності;
- врахування інтересів власників і виконавців.

Встановлення ефективних цілей діяльності підприємства підсилює спонукальні мотиви, встановлює чіткі стандарти і довгострокові орієнтири роботи.

Наступним етапом планування діяльності підприємства є побудова «дерева цілей», яке дозволить виділити можливі варіанти проміжних етапів досягнення головної мети, а також допоможе пошуку найбільш ефективних комбінацій з цих варіантів.

Під «**деревом цілей**» розуміють структуровану, побудовану за ієрархічним принципом сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якому виділена генеральна ціль (згідно місії організації), вона розділена на більш конкретні та підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступних рівнів.

Кожен підрозділ, відділ, керівник підприємства отримує власні індивідуальні плани з вказівкою показників, які необхідно досягти у визначений термін.

Отже, встановлення цілей – це складний і трудомісткий процес, в якому поєднуються знання, кваліфікація та досвід роботи осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також врахування об'єктивних чинників, що відображають конкретну ситуацію у середовищі господарювання та потенціал підприємства.

§5.4. ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємства є відкритими соціально-економічними системами, які знаходяться під впливом багатьох факторів зовнішнього середовища. Метою аналізу зовнішнього середовища є формування бази даних, на підставі якої фахівці можуть скласти достатньо точні й об'єктивні прогнози керуючись характером змін певних параметрів діяльності підприємства

Зовнішнє середовище – це широкий спектр сил, що діють ззовні підприємства та впливають на її конкурентну результативність, тобто це об'єктивно сформовані умови функціонування підприємств. На основі переробки наявних ресурсів підприємство здійснює виробничо-господарську діяльність та постачає у зовнішнє середовище продукцію або послуги.

У свою чергу, зовнішнє середовище безпосередньо або опосередковано впливає на підприємство. За впливом зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання виокремлюють фактори прямої та непрямой дії.

До **факторів прямої дії** (макрорівень) відносяться складові, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Це споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів та їх доступні обсяги, законодавство, посередники та економічні умови господарювання.

Споживачі відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств у наслідок того, що вони є потенційними покупцями продукції та послуг. Вплив на споживачів може здійснюватися, наприклад, через PR-технології та рекламу.

Конкуренти – фізичні особи або інституційні суб'єкти, між якими відбувається суперництво внаслідок того, що вони зацікавлені у досягненні однакових або близьких за змістом цілей і використовують близькі за своїми якісними характеристиками ресурси.

Аналіз рівня конкуренції складається з таких етапів:

- оцінка специфіки конкурентної боротьби на ринку на основі

кількісних і якісних параметрів, а також дослідження показників у динаміці;

- оцінка діяльності основних компаній-конкурентів;
- складання досьє на конкурентів;
- визначення конкурентних переваг власної продукції на ринках збуту;
- визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Постачальники ресурсів. При здійсненні виробничо- господарської діяльності підприємства використовують різноманітні сировинні, матеріальні, технологічні, кадрові, інформаційні та фінансові ресурси. Оцінка постачальників відбувається на основі таких критеріїв як вартісні та якісні властивості ресурсів, що постачаються; можливості безперебійного постачання та заміни й комбінування з іншими факторами виробництва; достатність інвестиційних ресурсів, терміни кредитування; кваліфікованість і професіоналізм людських ресурсів; потенціал розвитку довгострокової взаємодії.

Законодавство формує державну політику, визначає правила та ефективність діяльності підприємств. При аналізі зовнішнього середовища необхідно враховувати складність, рухливість і деякі протиріччя вітчизняної та міжнародної нормативно-правової бази.

Посередники на зовнішньому і внутрішньому ринках забезпечують комплекс операцій з організації та забезпечення процесу купівлі-продажу, що реалізується за дорученням первинних продавців (виробників) та кінцевих покупців (споживачів).

Фактори непрямой дії впливають на організацію не безпосередньо, а через дію певних чинників. До них відносяться міжнародні події, рівень науково-технічного прогресу, політичне середовище, ринкова інфраструктура, ринковий попит, соціальне і культурне становище.

Міжнародні події впливають на економічну активність на зовнішніх ринках та визначають пріоритетні напрями розвитку економіки. Процеси міжнародного розподілу праці формують умови виходу підприємств на світовий ринок.

Рівень науково-технічного прогресу визначає потребу споживачів у інноваціях, нових товарах та послугах, в оновленні основних фондів, що, в свою чергу, пов'язане зі збільшенням обсягів інвестування.

Стабільне *політичне середовище* країни суттєво впливає на її інвестиційну привабливість, на рівень товарообміну, визначає напрями діяльності суб'єктів господарювання. Важливим завданням державного

регулювання є забезпечення збуту національних товарів на різних ринках, створення відповідних умов для вітчизняних суб'єктів господарської діяльності та захисту внутрішнього ринку.

Однією з важливих умов функціонування ринку є наявність розвинутої *ринкової інфраструктури*. Від рівня її розвитку залежить у кінцевому підсумку і ефективність функціонування ринкової економіки. У свою чергу, за рівнем розвитку ринкової інфраструктури можна судити і про ступінь розвитку ринкових відносин у тій чи іншій країні. Тому необхідною умовою дієвості ринкових відносин є створення відповідної інфраструктури ринку.

Ринковий попит характеризує кон'юнктуру ринку, аналіз якої в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища дозволяє здійснювати купівлю-продаж продукції за найбільш вигідними цінами, раціонально маневрувати наявними ресурсами, оптимізувати виробництво товарів або надання послуг відповідно до очікуваних обставин. Для складання прогнозу ринкового попиту та кон'юнктури ринків зазвичай створюють експертну групу, яка на основі ретельного аналізу і оцінки наявної ситуації визначає основні тенденції розвитку ринку на перспективу, встановлює потенційні можливості, надає прогнози, пропонує напрями подальшого розвитку бізнесу.

Соціальне і культурне становище визначає суспільні демографічні норми, поведінку, цінності, культуру, традиції споживання і їх вплив на структуру та обсяги ринків товарів у певних географічних зонах.

Аналіз зовнішнього середовища підприємств проводиться з метою виявлення власних конкурентних переваг і потенційних загроз, що можуть виникати при здійсненні виробничо-господарської діяльності. Границі зовнішнього середовища майбутньої діяльності визначаються у результаті стратегічного аналізу місць розташування ринку певних товарних та географічних сегментів.

Процес аналізу сегменту зовнішнього середовища складається з певних етапів та має особливості в залежності від галузевого спрямування підприємства, а саме:

1. Збір даних про стан певного сегменту зовнішнього середовища.
2. Розподіл інформації відповідно до стратегічних цілей підприємства, прийнятих критеріїв по групах за важливістю і ступенем впливу.
3. Визначення ключових подій і тенденцій у певному сегменті ринку.
4. Оцінка впливу тенденцій на діяльність підприємства.

Прогноз розвитку ситуації й оцінка її впливу на діяльність підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства складає сукупність ситуаційних факторів, які підлягають прогнозуванню і керуванню. Доних відносяться цілі, матеріально-технічні, фінансові та людські ресурси, технологія, завдання,

організаційна культура і структура управління підприємством. Цілі є основним, центральним елементом внутрішнього середовища підприємства та, безсумнівно, відіграють першочергову роль у його діяльності. У свою чергу, всі елементи внутрішньогосередовища взаємопов'язані між собою.

Обмеженість *ресурсів, матеріально-технічних, фінансових і людських*, породжує серед товаровиробників конкуренцію щодо їх використання та розподілу, а отже обумовлює вибір оптимального варіанту їх застосування. Альтернативний характер використання обмежених ресурсів висуває на перший план проблему економічного вибору – вибору найкращого серед альтернативних варіантів, що дозволяє досягти максимального задоволення потреб за мінімум витрат.

Завдання – визначений перелік робіт, що повинен бути виконаний певним способом відповідно до обраної технології та за визначений період часу.

Технологія – це взаємозв'язок кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання виробничо-господарської діяльності, в рамках якої відбуваються бажані зміни, пов'язані з матеріально-технічними, фінансовими та людськими ресурсами.

Організаційна структура управління повинна бути побудована таким чином, щоб взаємовідносини рівнів управління та видів робіт дозволяли найбільш ефективно досягати цілі підприємства.

Корпоративна культура управління являє собою сукупність зв'язків між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності, яка ґрунтується на використанні досягнень науки управління. Культура управління дає змогу орієнтувати всі підрозділи підприємства та окремих працівників на досягнення спільних цілей, мобілізує їх ініціативу, поліпшує комунікаційні процеси, затверджує норми і принципи гуманістичної моралі, етики і права.

Для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства необхідно проводити аналіз внутрігосподарських показників діяльності, зовнішнього середовища і умов функціонування підприємства. Для підтримки фінансової стабільності необхідний постійний моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх факторів його функціонування.

При дослідженні мікро- та макроекономічних чинників впливу на діяльність підприємства на ринку використовуються різні методи стратегічного планування, одним з яких є SWOT-аналіз. Результатом здійснення SWOT-аналізу є побудова зведеної матриці, яка дозволяє здійснити аналіз та вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Вибір та аналіз стратегічних альтернатив базується на порівнянні різних варіантів і вибору найбільш ефективних з них.

Таким чином, останній етап стратегічного планування завершується вибором стратегії з врахуванням рівня ризику, впливу власників та фактору часу. Кінцевим результатом стратегічного планування є конкретні рішення, кількісні показники (рівень прибутку, обсяги реалізації, розмір витрат), які конкретизуються для кожного підрозділу підприємства в якості цілей їх діяльності.

§5.6. МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ

За різними класифікаційними ознаками розрізняють такі **методи планування**.

1. За вихідною позицією для розробки плану розрізняють:

- ресурсний метод – за можливостями; виділений за ознакою «вихідна позиція для розробки плану», із урахуванням ринкових умов господарювання та наявних ресурсів може застосовуватись за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції;

- цільовий – за потребами; з посиленням конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування стають потреби ринку, попит на продукцію (послуги). Підприємство самостійно виконує цілепокладання, визначає цілі діяльності і для їх досягнення формує відповідні плани.

2. За принципом визначення планових показників: екстраполяція та інтерполяція.

Екстраполяція – наближене визначення за рядом даних функції інших її значень, що містяться поза цим рядом (рис. 5.1).

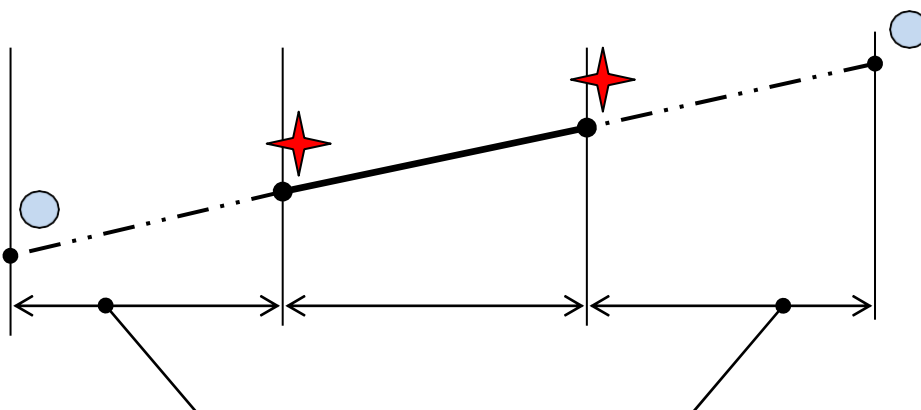


Рис. 5.1. Схема здійснення екстраполяції ряду даних

Умовні позначення:



– відомі величини;

– значення, визначені шляхом продовження ряду.

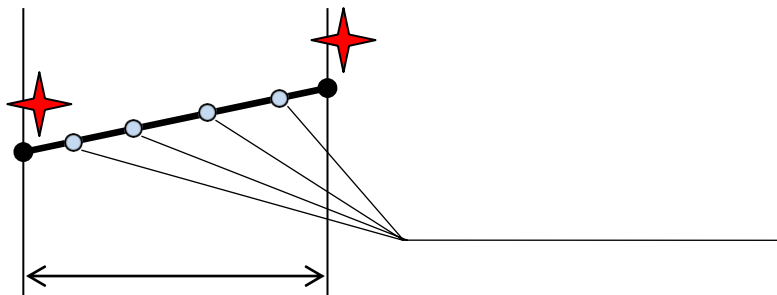
За допомогою цього методу можливо поширювати висновки, одержані щодо однієї частини певної системи, на іншу частину тієї самої системи.

За монопольного становища, відсутності загрози з боку конкурентів, підприємство може сподіватися, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням тих самих тенденцій. Відтак проміжні та кінцеві (на кінець планового періоду) значення планових показників визначають методом екстраполяції.

При екстраполяційному методі планування проміжні і кінцеві значення планових показників визначаються на основі їхньої динаміки в минулому з припущенням того, що темпи і пропорції, що їх досягнуть на момент розробки плану, буде збережено і в майбутньому.

Принципово протилежним є інтерполяційний метод. Інтерполяція – 1) у математиці – спосіб, за допомогою якого за таблицею, що містить деякі числові дані, можливо знайти проміжні результати, яких немає безпосередньо в таблиці; 2) у статистиці – спосіб математичного обґрунтування невідомих значень динамічного ряду за допомогою сусідніх даних ряду або на основі встановленого взаємозв'язку інтерпольованого явища з іншими, кількісний вираз яких відомий (рис. 5.2).

Підприємство встановлює ціль для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто, на противагу поступальному рухові за екстраполяції, інтерполяційний



метод передбачає зворотний рух – від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних величин.

Рис. 5.2. Схема здійснення інтерполяції ряду даних

Умовні позначення:

★ – відомі величини; ○ – інтерпольовані значення динамічного ряду.

3. За способом розрахунку планових показників розрізняють:

- експериментально-статистичний метод (середніх показників), що передбачає для встановлення планових показників використання фактичних статистичних даних за попередні роки, розрахунок їх середніх величин;

- факторний метод планування – є більш обґрунтованим, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників;

- нормативний метод – найбільш точний, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

4. За узгодженістю ресурсів і потреб відокремлюють балансовий та матричний методи.

Взаємозв'язок потреб із необхідними ресурсами для їх реалізації забезпечується за допомогою балансового методу. Його суть полягає в розробці спеціальних таблиць-балансів, у одній частині яких із різним ступенем деталізації показують усі напрями витрат ресурсів згідно з потребами, а в другій – джерела надходжень цих ресурсів. Під час опрацювання балансу необхідно досягти тотожності між цими двома його частинами. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

Матричний метод планування є подальшим розвитком балансового методу і полягає у побудові моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками плану.

5. За варіантністю планів методи планування бувають одноваріантні (інтуїтивні), поліваріантні та економіко-математичної оптимізації.

Одноваріантний метод планування являє собою метод планування, що розрахований однією з науково обґрунтованих методик.

При поліваріантному методі розглядається декілька варіантів методик.

За допомогою методів економіко-математичної оптимізації обирається найбільш ефективний варіант.

За способом виконання розрахункових операцій існують ручний, механізований, автоматизований методи планування.

Ручний метод планування реалізується з використанням простих засобів для розрахунку (наприклад, за допомогою калькулятора).

Механізований метод планування передбачає використання засобів (наприклад ПЕОМ), що автоматизують окремі планово- розрахункові операції і здійснюються при безпосередньому втручанні цей процес працівника.

Автоматизований метод планування реалізується за допомогою засобів, що повністю автоматизують процес планування (автоматизовані системи управління).

6. За формою подання планів розрізняють табличний, лінійно-

графічний, логіко-структурний (сітковий).

Табличний метод планування – метод при якому планові показники формуються у відповідних таблицях, які можуть містити алгоритм розрахунків.

При лінійно-графічному методі планування планові показники відображаються за допомогою графіків, діаграм, гістограм тощо.

Сітьовий метод планування – метод при якому будується сітьовий графік, який відображає основні моменти планування, терміни їхньої реалізації, а також найбільш оптимальний шлях досягнення основних планових показників.

§5.6. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

Бюджетування – це стандартизований процес, відповідно спеціально розроблених та загально визнаних підприємством вимог і процедур. Термін «бюджет» у сучасних умовах охоплює широкий спектр понять.

Бюджет (від англ. budget – сумка) – це основний інструмент перевірки збалансованості, відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів, тобто визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і видатків економічного суб'єкту за певний період часу.

Ознаками бюджету як економічної категорії є:

- 1) історичність – бюджет як категорія склався історично, мав свої специфічні риси зародження в різних країнах, які виявляються і в сучасних умовах;
- 2) плановість – основою функціонування бюджету є його плановий характер;
- 3) юридичний характер – бюджет має силу нормативного акта.
- 4) строковість – бюджет складається і функціонує протягом певного періоду.

Основними цілями складання бюджетів є:

- розроблення концепцій ведення бізнесу: планування фінансово-господарської діяльності на визначений період, оптимізація витрат і прибутків, погодження діяльності різних підрозділів підприємства;
- доведення планів до керівництва різних рівнів;
- мотивація керівників у кожному центрі відповідальності на досягнення цілей підприємства;
- контроль і оцінка ефективності роботи керівників шляхом порівняння фактичних витрат з нормативами;
- виявлення необхідності в грошових ресурсах і оптимізація

фінансових потоків.

Розрізняють два основних види бюджетів: фінансові та поточні.

Фінансові бюджети: грошових потоків, капіталовкладень та прогнозовані баланси

Бюджет грошових потоків (руху грошових коштів) – це план руху коштів на поточному рахунку і у касі підприємства та його структурного підрозділу, що відбиває всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті звичайної діяльності підприємства. Він свідчить про передбачувані умови договорів надходження передоплати за продукцію, що поставляється, затримку надходжень за відвантажену раніше продукцію – дебіторську заборгованість, використання негрошових форм платіжних документів – фінансових сурогатів (заліків, казначейських зобов'язань, векселів, тощо).

Бюджет капіталовкладень являє собою схему передбачуваного інвестування в основні засоби, що створюється на основі аналізу доступних інвестиційних проектів і вибору з них найбільш ефективних.

Прогнозний бюджет призначений для планування та контролю руху всіх активів і пасивів компанії. Форма бюджету в загальному випадку аналогічна формі бухгалтерського балансу, відмінність може заключатися в аналітиці представлення активів і пасивів, оскільки для його складання може використовуватися управлінський план рахунків, відмінний від бухгалтерського.

Оскільки основою для розроблення фінансових планів є бюджети поточної діяльності, то наведемо характеристику та склад поточних бюджетів (рис. 4.14): реалізації; виробництва; потреби в матеріалах; прямих витрат на оплату праці; загальновиробничих витрат; комерційних витрат; загальногосподарських витрат і прибутку.

Бюджет реалізації показує прогноз збуту за видами продукції в натуральному та вартісному вираженні, представляє собою прогноз майбутніх прибутків і є основою для інших бюджетів.

Бюджет виробництва визначає кількість продукції, яку має намір виготовити підприємство, виходячи з наміченого обсягу продаж і потреби в запасах готової продукції. Основні показники складання виробничого бюджету: запас готової продукції на кінець періоду, запаси незавершеного виробництва, обсяг товарної продукції, обсяг випуску валової продукції.

Бюджет потреб у матеріалах визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду. Його складають у натуральному та вартісному вираженні. Виходячи із стандартного розміру

партії, періодичності закупок і середнього терміну оплати, складається графік сплати кредиторської заборгованості перед постачальниками матеріалів.

Бюджет прямих витрат на оплату праці складається на основі виробничої програми. Для визначення планових витрат на оплату праці прогнозований обсяг виробництва кожного виду продукції множать на трудомісткість одиниці продукції, тоді отриману трудомісткість випуску множать на середню годинну тарифну ставку.

Бюджет загальновиробничих витрат включає в себе цехові витрати і витрати на утримання та експлуатацію обладнання.

Бюджет прибутків та збитків представляє собою прогноз звіту про прибутки і збитки, він акумулює у собі інформацію із інших бюджетів: відомості про виручку, змінні та постійні витрати.

Бюджет комерційних витрат включає витрати поточного характеру, пов'язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю (вивченням ринку, реклами тощо).

Існують наступні **підходи до розробки бюджетів:**

Гнучкий бюджет показує розміри витрат та результати за різних обсягів діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними

Фіксований бюджет не змінюється залежно від зміни рівня ділової активності, тому його використовують для планування частково регульованих витрат. Включає у себе:

- бюджети з «нуля» розробляють, виходячи з припущення, що для певного центру відповідальності вони складаються вперше;
- бюджети «від досягнутого» складаються на основі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності;
- бюджети з проробленням додаткових варіантів.

Контрольні питання

1. Охарактеризуйте планування як функцію менеджменту.
2. Визначте сутність та особливості процесу планування в системі контролінгу.
3. Які види планування Ви знаєте?
4. Визначте етапність планування на підприємстві.
5. Що включає в себе процес формування місії підприємства?
6. Визначте основні особливості аналізу зовнішнього середовища підприємств.

7. З яких елементів складається внутрішнє середовище підприємства та якими методами необхідно проводити його аналіз?
8. Що являє собою процес формування стратегічних альтернатив?
9. Охарактеризуйте місію як основу формування організаційної культури підприємств.
10. За якими факторами здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємств?
11. Назвіть елементи внутрішнього середовища підприємства.
12. Здійсніть класифікацію методів планування у контролінгу.
13. У чому полягає роль бюджетування як інструменту оперативного контролінгу?
14. Які види бюджетів Ви знаєте? Визначте підходи до їх формування.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ № 2. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТЕМА 6. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ У КОНТРОЛІНГУ

План:

- 6.1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень
- 6.2. Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності

Ключові слова та поняття:

економічний аналіз, управлінські рішення, показники, відхилення, центри відповідальності, прибуток, рентабельність

§6.1. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК БАЗА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Термін *аналіз* запозичений із грецької мови та у перекладі означає «розподіляю», «відділяю». У загальному розумінні під поняттям «аналіз» розуміють розподіл певного єдиного явища на складові частини.



Рис. 6.1. Предмет економічного аналізу підприємств

Усі процеси господарської діяльності підприємств відбуваються, як правило, одночасно та тісно взаємопов'язані між собою, однак їхня природа, зміст та закономірності здійснення різні. Вони є результатом функціонування об'єкту управління, в основу якого покладено об'єктивні суспільні та економічні закони. Управління виробництвом та невиробничою сферою

вимагає детальної інформації про тенденції та характер змін в економіці підприємства. Її джерелом та методом осмислення є саме економічний аналіз.

Первинна інформація, що отримується управлінцями з бухгалтерських та інших джерел сама по собі ні про що не свідчить. У процесі аналізу вона проходить спеціальну обробку:

- проводиться порівняння результатів діяльності підприємства за ряд періодів з показниками інших підприємств галузі;
- визначається вплив різних чинників на величину підконтрольних показників;
- виявляються недоліки та невикористані можливості;
- окреслюється перспективи.

Тільки після обробки всього масиву отриманої інформації розробляються і обґрунтовуються управлінські рішення.

Сутність економічного аналізу а системі контролінгу та його основне призначення представлені на рис. 6.2.

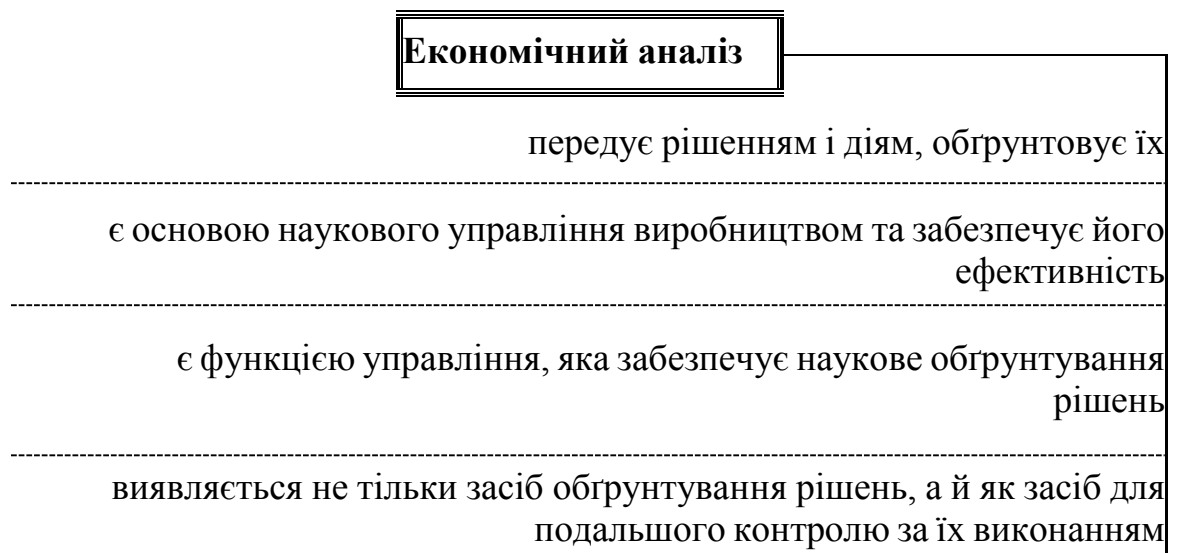


Рис. 6.2. Сутність проведення економічного аналізу підприємств

У залежності від моделі управління господарською діяльністю, у змісті якої переважають цикли управління чи відрізки часу здійснення господарських процесів, розрізняють оперативний, поточний та перспективний аналіз.

Оперативний аналіз:

- здійснюється в оперативній або короткостроковій системі управління за декаду, тиждень, добу, зміну;
- спрямований на вивчення первинних короткострокових причинно-наслідкових зв'язків в об'єкті управління, результати яких відображаються, в основному, оперативним обліком.

Поточний аналіз:

- застосовується в поточній або середньостроковій системі управління;
- передбачає детальне вивчення характеру виконання планових та програмних завдань поточних періодів (місяців та кварталів з наростаючим підсумком);
- виявляє та усуває негативні причини, характерні для певної системи;
- активізує використання поточних резервів, які сприяють досягненню поставленої мети.

Перспективний аналіз:

- здійснюється у перспективній або довгостроковій системі управління;
- покликаний забезпечити обґрунтування прогнозованих результатів господарської діяльності, які відображені у довгострокових планах і програмах (на 5–15 років), надавати оцінку фактичного виконання цих програм;
- являє собою вивчення чинників розвитку підприємства, взаємозв'язку та впливу на результативні показники у динаміці за тривалий період часу.

Оперативний аналіз базується на широкому використанні натуральних показників, які характеризують первинні чинники технічного характеру, що впливають на економічні показники. Система аналітичних показників повинна відображати як результати господарської діяльності та ефективність виробництва, так і наявні та використані ресурси.

Показник – це кількісно-якісна характеристика соціально-економічних явищ і процесів.

Кількісний показник – відображає розміри, абсолютну чи відносну величину показника. *Якісний показник* – сутність показника у конкретних умовах місця і часу.

Показники в економічному аналізі класифікують за різними ознаками.

1. За змістом розрізняють кількісні та якісні показники. Зміна кількісних показників обов'язково призводить до зміни якісних, і навпаки. Це дозволяє використовувати їх у комплексі.

За специфікою проведення аналізу відокремлюють загальні показники, що використовуються для характеристики загальних результатів роботи, та специфічні показники, які дають часткову характеристику про окремі явища виробничо-господарською діяльністю.

2. За ступенем синтезу показники можуть бути окремі (відображають окремі сторони, елементи явищ, процесів), узагальнюючі

(використовуються для загальної характеристики складних економічних явищ) та допоміжні (непрямі) призначені для більш повної характеристики об'єкту дослідження.

3. За методами вираження розрізняють абсолютні (натуральні, вартісні) показники, а також їх відносні характеристики, що відображають співвідношення двох абсолютних показників та визначаються у відсотках, коефіцієнтах, індексах.

4. За причинно-наслідковими зв'язками показники поділяють на факторні, які визначають поведінку результативного показника і виступають у ролі причини зміни його величини та результативні, коли показник розглядається як результат впливу причин і виступає у ролі об'єкта.

При формуванні системи показників оперативного аналізу в системі контролінгу повинні дотримуватися наступні вимоги:

1) у систему повинні входити кілька окремих показників та один узагальнюючий, що агрегує окремі показники та забезпечує єдність системи;

2) системі повинна бути властива інтегрованість, що дозволяє застосувати її при програмно-цільовому управлінні економікою;

3) необхідна достатня кількість показників для оцінки окремих аспектів роботи підприємства;

усі показники повинні бути адекватними, тобто відображати реальні процеси і явища, а також динамічними та забезпечувати однозначне розуміння явищ і процесів, що вивчаються.

§6.2. АНАЛІЗ ВІДХИЛЕНЬ – ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Найважливішими аспектами обліку витрат за центрами відповідальності є встановлення нормативних витрат і оцінка результатів шляхом порівняння фактичних витрат із нормативними. Різниця між фактичними і нормативними витратами називається **відхиленням**. Відхилення розраховують окремо по кожному центру відповідальності.

Аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності. Поточний контроль і аналіз відхилень дозволяють своєчасно переналаштовувати систему управління виробництвом та невиробничою сферою. Менеджер має можливість у будь-який момент впливати на процеси, не чекаючи закінчення періоду, на який були встановлені цілі та критерії, які їх відображають.

Відхилення є результатом зміни трьох основних факторів: обсягу виробництва, цін на ресурси, норм витрат на одиницю випуску. При чому зазвичай усі фактори впливають одночасно. Для ефективного оперативного

управління необхідно виявляти причини відхилень (визначати, які відхилення якими факторами викликані; встановлювати відповідальність за здійснене; приймати рішення, які дозволяють уникнути небажаних відхилень у майбутньому).

Аналіз залежності кінцевих результатів діяльності підприємства від встановлених відхилень включає у себе розробку системи координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Його метою є формування системи підконтрольних показників, які можуть найкращим чином реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, його структурних підрозділів (центрів відповідальності). Кожен показник системи може бути використаний з метою аналізу; він повинен легко коректуватися і піддаватися управлінню, забезпечуючи тим самим гнучкість і маневреність всієї системи в досягненні кінцевих результатів роботи підприємства.

Показник, який повинен бути покладений в основу формування підконтрольних величин – прибуток, як джерело процвітання підприємства і покриття всіх його боргів, а також збільшення власних засобів (капіталу). У якості кінцевого показника діяльності як усього підприємства, так і його структурних підрозділів використовується рентабельність коштів, вкладених у поточну діяльність. Показник рентабельності відображає співвідношення результатів і факторів, що на них впливають та дозволяє оцінити результати діяльності.

Контрольні питання

1. Визначте сутність та основну мету економічного аналізу у контролінгу.
2. Що є предметом в економічному аналізі?
3. Які види економічного аналізу Ви знаєте?
4. Охарактеризуйте сутність оперативного аналізу діяльності підприємства.
5. Визначте основні завдання поточного економічного аналізу.
6. У чому полягає процес проведення перспективного економічного аналізу підприємства?
7. Класифікуйте показники в економічному аналізі за основними ознаками.
8. Які вимоги повинні дотримуватися при формуванні системи показників оперативного аналізу в системі контролінгу?
9. Визначте роль аналізу відхилень основних показників діяльності підприємства.

ТЕМА 7. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

План:

- 7.1. Методи оперативного контролінгу
- 7.2. Модель беззбитковості виробництва
- 7.3. Ефект операційного левериджу

Ключові слова та поняття:

оперативний контролінг, інженерний метод, метод найменших квадратів, аналіз відхилень, факторний аналіз, метод ланцюгових підстановок, модель беззбитковості виробництва, операційний леверидж

§7.1. МЕТОДИ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

Метод контролінгу – це система прийомів та способів, за допомогою яких вивчається та розкривається суть предмету дослідження. Оперативний контролінг використовує у своєму інструментарії різні методи задля досягнення певних цілей. Мета оперативного контролінгу полягає у створенні системи управління досягнення поточних цілей, а також прийнятті своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати–прибуток».

Методи, що використовуються при здійсненні оперативного контролінгу, пов'язані з великою кількістю дисциплін економічного напрямку (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Взаємозв'язок методів контролінгу з різними дисциплінами економічного спрямування

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей. Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень щодо недопущення кризового стану підприємства.

Одна із найважливіших задач контролінгу – управління прибутковістю підприємства, тому основним поняттям тут є витрати, їх види, місця виникнення і принципи управління ними. За розміри витрат на підприємстві відповідають керівники різних служб і підрозділів (центрів відповідальності).

Існують різні методи поділу витрат залежно від обсягу випуску продукції. Для визначення обсягу випуску витрати систематизують, поділивши їх на постійні, що не залежать від обсягу випуску продукції, та змінні, що змінюються пропорційно обсягу випуску. Також виділяють змішанні витрати, що включають у себе постійну і змінну частину. Процес поділу витрат на постійні та змінні складається з п'яти послідовних етапів:

I етап. Групування витрат

II етап. Збір статичної інформації

III етап. Побудова графіка залежності витрат від обсягу випуску продукції

IV етап. Визначення параметрів залежності витрат від випуску

V етап. Перевірка зв'язку між витратами й обсягом виробництва

Залежність витрат від обсягу випуску може бути як лінійною, так і нелінійною. Для виявлення характеру і параметрів цієї залежності використовуються спеціальні методи:

1. **Інженерний метод** полягає в тому, що на кожну статтю витрат, виходячи з технологічної необхідності, встановлюють нормативи на витрату ресурсів у натуральному вираженні, а витрати планують шляхом множення цих нормативів на ціни. Недолік методу – висока трудомісткість. Крім того, важко встановити нормативи на такі витрати, як зарплата, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, загальноцехові, загальногосподарські витрати. Метод є дієвим у випадку виробництва нової продукції, впровадження нової технології, коли статистичні дані за минулі періоди відсутні.

2. **Метод найменших квадратів** – метод знаходження наближеного розв'язку надлишково-визначеної системи. Є математично точним методом та потребує застосування комп'ютерних програм.

3. **Метод візуального вимірювання** полягає у створенні умов для візуального спостереження, унаочнення об'єкту дослідження (візуалізація).

4. **Метод інтерполяції** – спосіб математичного обґрунтування невідомих значень динамічного ряду за допомогою сусідніх даних ряду або на

основі встановленого взаємозв'язку інтерпольованого явища з іншими, кількісний вираз яких відомий.

Найбільш точні результати дають інженерний метод і метод найменших квадратів.

Для оцінки ефективності роботи підрозділів і правильності складання бюджетів проводять аналіз відхилень фактичних результатів від планових. Існують різні способи такого аналізу, але найбільш поширеним є факторний аналіз відхилень.

Факторний аналіз відхилень – основний інструмент оцінки діяльності центрів витрат. Його мета – визначення і детальна оцінка кожної причини, кожного фактора, які можуть призвести до виникнення відхилень.

На практиці для забезпечення ефективного оперативного управління використовують **метод ланцюгових підстановок**. Це статистичний метод, за яким вивчають одночасний вплив кількох факторів на досліджуване явище як ланцюг їхнього взаємозв'язку, тобто вплив кожного фактора вивчають у взаємозв'язку з іншими, при цьому беруть до уваги їхню послідовну дію. Аналізуючи вплив окремого фактора, зв'язок між взаємодіючими факторами і результатом їхньої взаємодії відображають спеціальними розрахунковими формулами. Порівнюючи фактичні дані з базовими (плановими, аналогічними даними інших підприємств), визначають загальне відхилення від його базової величини. Потім встановлюють кількісну залежність цього відхилення від зміни окремих факторів. Для цього базову величину окремих показників послідовно замінюють їхньою фактичною величиною у звітному періоді, виконуючи після кожної заміни всі математичні розрахунки, що передбачені розрахунковою формулою. Порівнюючи підсумок розрахунку, одержаний після заміни величини кожного показника, з підсумком до заміни, визначають вплив цього фактора на загальне відхилення. Заміну базової величини показника його фактичною величиною називають підстановкою. Число підстановок залежить від кількості факторів, що враховуються, а число порівнюваних розрахунків виходить на одиницю більше, ніж кількість показників. Послідовність підстановок залежить від мети дослідження та властивостей досліджуваних факторів.

У контролінгу відхилення класифікують за різними ознаками, основні з яких перелічимо тут:

1. **Відхилення за сукупними виробничими витратами** визначається як різниця фактичних сукупних виробничих витрат від планового рівня, що вказує на економію або перевитрату за окремою статтею витрат (за матеріалами, за фондом оплати праці, за змінними загальнопромисловими

витратами, за постійними загальновиробничими і загальногосподарськими витратами).

2. **Відхилення за виручкою від реалізації** являє собою випередження або відставання фактичного обсягу виручки від запланованого, викликане різницею фактичного обсягу реалізованої продукції або реалізаційних цін від запланованого.

3. **Відхилення за витратами реалізації та обороту** – економія або перевищення фактичних витрат при реалізації та обороті щодо їх планового рівня.

§7.2. МОДЕЛЬ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ВИРОБНИЦТВА

У системі управління підприємством основну увагу приділяють аналізу чинників, що формують прибуток. При цьому досліджують взаємозв'язок витрат, обсягу виробництва і прибутку підприємства.

Методика проведення такого аналізу, так званого аналізу беззбитковості, базується на класифікації витрат на змінні та постійні категорії маржинального доходу. Беззбитковість – це режим господарської діяльності підприємства, фірми, приватної особи, за якого доходи, отримані від діяльності, перевищують витрати, пов'язані з нею або дорівнюють ним. Точка беззбитковості характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції дорівнює витратам виробництва (рис. 7.2):

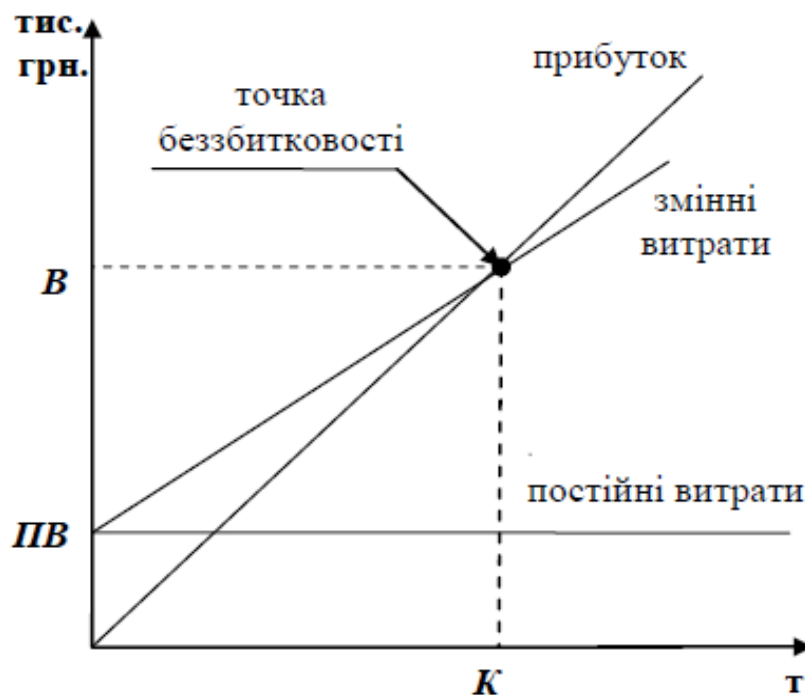


Рис. 7.2. Алгоритм побудови графіка беззбитковості

$$ПВ + К * ЗВ = Ц * К$$

ПВ – сума постійних витрат;

К – кількість виробленої продукції;

ЗВ – сума змінних витрат;

Ц – ціна за одиницю продукції;

В – вартість виготовлення розрахованої кількості продукції.

Аналіз беззбитковості є високоефективним методом вирішення завдань поточного управління підприємством. При його проведенні вивчають вплив зміни цін на продукцію, зміни витрат (рівня і структури) та обсягів реалізації на прибуток, який прогнозують. Крім цього, аналіз беззбитковості є високоефективним для підготовки й оцінювання варіантів різних проектів з точки зору їх можливої прибутковості.

Прибуток підприємства залежить не лише від кількості реалізованої продукції, а й від частини постійних видатків, що буде віднесено на одиницю продукції.

§7.3. ЕФЕКТ ОПЕРАЦІЙНОГО ЛЕВЕРИДЖУ

Процес оптимізації структури активів і пасивів підприємства з метою збільшення прибутку в аналізі називають **левериджем**. Як фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства він забезпечує оптимальне співвідношення окремих видів капіталу чи окремих видів витрат. Розрізняють три види левериджу: виробничий, фінансовий та їх комбінацію.

Виробничий леверидж – це потенційна можливість впливати на прибуток підприємства шляхом зміни структури собівартості продукції та обсягів її випуску. Його рівень розраховують як відношення приросту валового прибутку до темпів приросту обсягів продажу у натуральних або умовно натуральних одиницях.

Леверидж показує міру чутливості валового прибутку до зміни обсягів виробництва.

$$Кв.л. = \Delta ВП / \Delta V$$

Кв.л. – коефіцієнт виробничого левериджу;

ΔВП – приріст валового прибутку;

ΔV – темп приросту обсягів продажу у натуральному вираженні

Взаємозв'язок між прибутком і співвідношенням власного та позичкового капіталу складає поняття **фінансового левериджу**.

$$Кф.л. = \Delta ЧП / \Delta ВПК$$

Кф.л. – коефіцієнт фінансового левериджу;

ΔЧП – приріст валового прибутку;

ΔВПК – приріст власного або позичкового капіталу.

Зростання фінансового левериджу супроводжується підвищенням фінансового ризику.

Виробничо-фінансовий леверидж є комбінаторним показником та визначається як добуток виробничого і фінансового левериджу.

$$K_{в-ф.л.} = K_{в.л.} * K_{ф.л.}$$

Кв.-ф.л. – коефіцієнт виробничо-фінансового левериджу;

Цей показник відображає загальний ризик, пов'язаний з можливою нестачею коштів для відшкодування виробничих і фінансових витрат щодо обслуговування зовнішнього боргу.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність та мета оперативного контролінгу?
2. Якими є основні відмінності оперативного контролінгу від стратегічного?
3. Як здійснюється систематизація витрат при визначені необхідного обсягу випуску продукції?
4. Поясніть лінійний та нелінійний характер залежності витрат від обсягу випуску продукції.
5. Визначте методичний інструментарій виявлення характеру і параметрів залежності витрат від обсягу випуску продукції.
6. У чому полягає сутність факторного аналізу відхилень?
7. Охарактеризуйте методику застосування ланцюгових підстановок для забезпечення ефективного оперативного управління підприємством.
8. Надайте класифікацію відхилень у контролінгу за різними ознаками.
9. Визначте умову досягнення безбитковості виробництва продукції.
10. Що являє собою ефект операційного левериджу?
11. Назвіть види операційного левериджу.

ТЕМА 8. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

План:

- 8.1. Сутність експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства
- 8.2. Методи стратегічної діагностики
- 8.3. Методи оперативної діагностики

Ключові слова та поняття:

експертна діагностика фінансово-господарського стану, SWOT- матриця, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, «поле сил» М.Портера, управління за «слабкими сигналами», бенчмаркінг, фінансовий аналіз, ризику, метод аналогій, аналіз чутливості до ризиків, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи.

§8.1. СУТНІСТЬ ЕКСПЕРТНОЇ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Експертна діагностика – це процедура отримання інформації про стан об'єкту дослідження та його оцінювання фахівцями-експертами з метою подальшого прийняття рішень. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства викликана необхідністю постійного контролю менеджменту підприємства за співвідношенням доходів і витрат, а також внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на зазначені показники. Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття ефективних рішень на всіх рівнях управління підприємством. Діагностика може здійснюватися за допомогою широкого спектру спеціально розроблених стратегічних та оперативних методів (рис. 8.1).

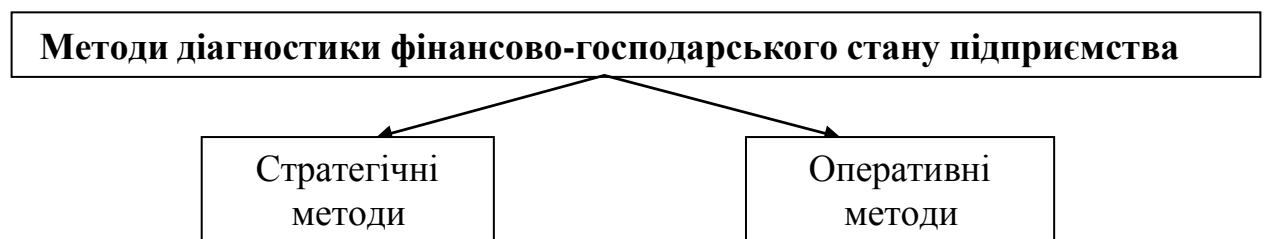


Рис. 8.1. Методи діагностики фінансово-господарського стану

Перед початком експертної діагностики необхідно чітковизначити її цілі і сформулювати відповідне завдання для роботи експертів. Цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства розділяють на три основні групи (табл. 8.1).

Таблиця 8.1.

Групи цілей діагностики фінансово-господарського стану підприємства

Основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства	
I Група	- об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності; - комплексне виявлення невикористаних резервів; - мобілізація резервів для підвищення економічної ефективності виробництва в планових періодах
II Група	- постійний контроль раціональності функціонування господарських систем; - контроль за виконанням планів та бюджетів; - контроль за процесами виробництва і реалізації продукції
III Група	- прогнозування господарської діяльності; - наукове обґрунтування перспективних планів; - оцінка реальності виконання плану

Основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства дозволили конкретизувати і сформулювати для експертів-аналітиків наступні завдання, що представлені на рис. 8.2.

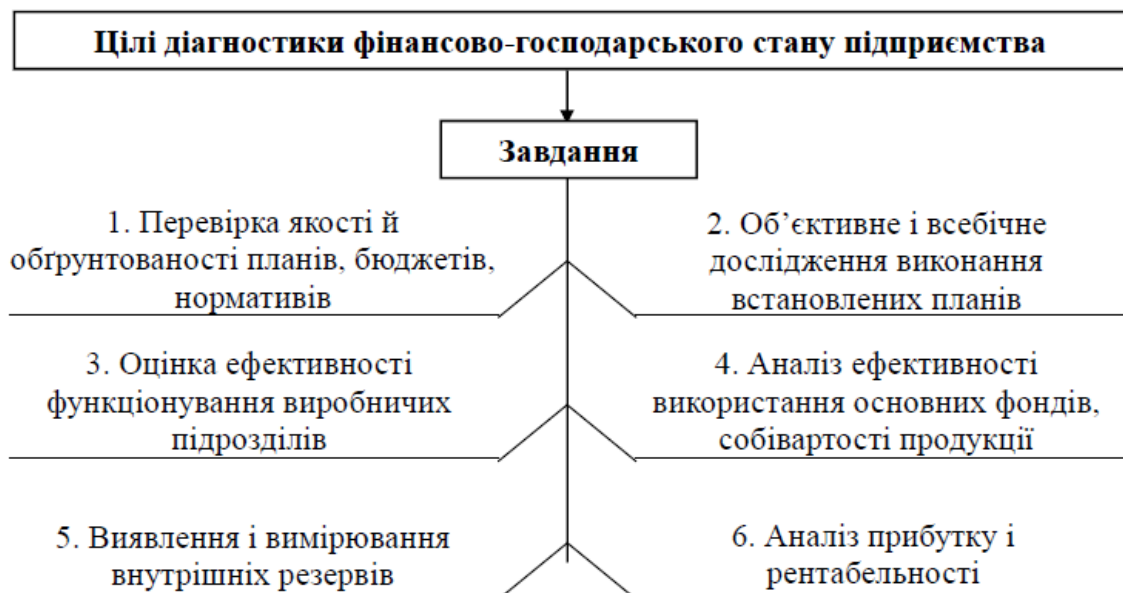


Рис. 8.2. Основні завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства

Виходячи з основних цілей та завдань зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства включає у себе різноплановий аналіз всіх напрямів діяльності підприємства:

- аналіз маркетингових заходів;
- аналіз можливостей виробництва і збуту;
- аналіз співвідношення попиту і пропозиції на ринку;
- аналіз внутрішніх, зовнішніх і загальноекономічних ситуацій, які впливають на виробництво і збут;
- аналіз постачальників, споживачів;
- аналіз витрат живої і уречевленої праці з їх деталізацією;
- аналіз комерційного ризику;
- аналіз остаточних фінансових результатів всіх видів діяльності;
- аналіз обґрунтованості та виконання планів і бюджетів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства неможливий без надання експертам відповідних планово- нормативних даних. **Джерелами інформації** для проведення експертної діагностики є:

- 1) облікові джерела: бухгалтерський, статистичний та управлінський облік і звітність;
- 2) необлікові джерела: матеріали ревізій, внутрішнього і зовнішнього аудиту; дані лабораторного та медично-санітарного контролю; результати перевірок податкової служби; матеріали виробничих нарад, зборів трудового колективу; засоби масової інформації; внутрішні документи і листування зі сторонніми організаціями.

§8.2. МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Стратегічна діагностика фінансово-господарського стану підприємств спрямована на виявлення проблем у функціонуванні системи, а також аналіз причин їх виникнення.

Стратегічна діагностика дозволяє:

1. Оцінити ефективність стратегій підприємства;
2. Зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному із напрямів його діяльності;
3. Оцінити сильні та слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегія – це сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і

підтримки високого рівня конкурентних переваг підприємства. Теорія і практика управління виробила значну кількість видів стратегій, що залежать від напрямку діяльності та результатів, які прагнуть досягти підприємства.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства в рамках стратегічного контролінгу передбачає визначення стратегічної позиції підприємства на ринку, а також розробку стратегічних альтернатив, які будуть слугувати основою для прийняття ефективних, науково обґрунтованих управлінських рішень.

Розглянемо основні методи діагностики стратегічної позиції підприємств у контролінгу (8.3.)

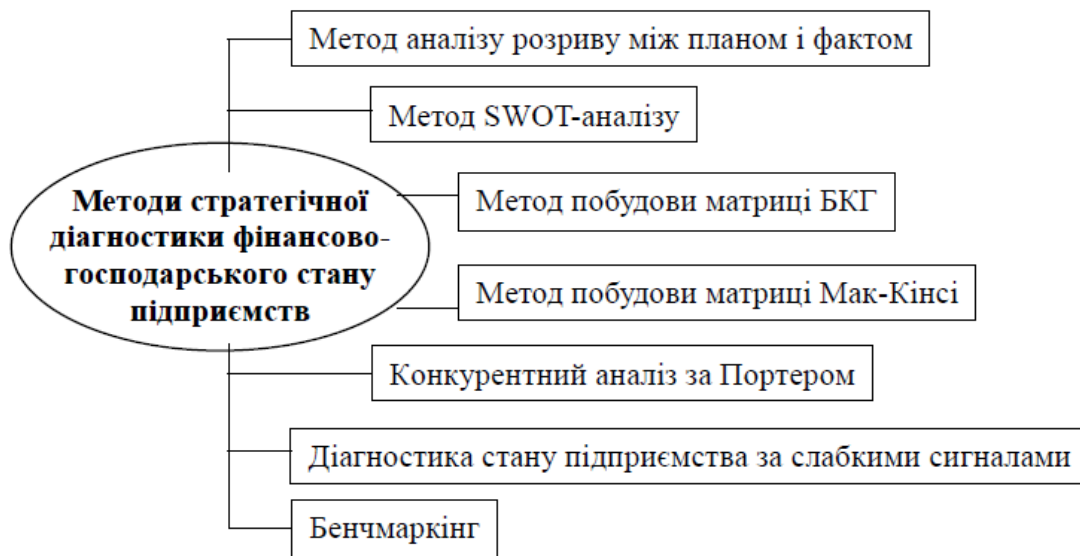


Рис. 8.3. Методи стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств

I. Метод аналізу розриву між планом і фактом. Однією з найважливіших завдань на стадії проведення експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства є аналіз відхилень. Зазначена методика має на меті встановлення відхилень, їх оцінку та аналіз причин, що їх викликали.

Алгоритм проведення аналізу розриву між планом і фактом:

1. Визначення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії;
2. Виявлення реальних можливостей підприємства з точки зору поточного і майбутнього стану;
3. Визначення бажаної тенденції змін конкретного показника стратегічного плану;
4. Встановлення різниці між показниками стратегічного плану і можливостями, обумовленими реальним станом підприємства;
5. Розробка спеціальних програм і способів дій, необхідних для

ліквідації розриву.

Розриви між планом і фактом можуть виникати за параметрами, що встановлені, наприклад, у бюджеті:

- вартісні параметри: витрати, виплати, доходи, надходження, маржинальний прибуток, дебіторська або кредиторська заборгованість, капітал та ін.;
- параметри побудови організаційної структури: виокремлені підрозділи (центри відповідальності) – місця виникнення витрат;
- часові показники – дні, тижні, декади, місяці, квартали, півріччя, роки тощо.

Інший спосіб аналізу розриву – визначення різниці між найбільш оптимальними очікуваннями і песимістичними прогнозами. Для аналізу розриву формують профіль підприємства, де всі найбільш важливі характеристики стратегії підприємства оцінюються в балах і групуються у зведену таблицю.

II. SWOT-аналіз. У 1963 році у Гарварді на конференції з проблем бізнесу американський професор К.Андревс вперше запропонував методіку SWOT-аналізу. Це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та розподіленні їх на чотири основні категорії: сильні сторони – strengths, слабкі сторони – weaknesses, можливості – opportunities, загрози – threats. Сильні та слабкі сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкту аналізу, тобто тими чинниками, на які може впливати сам об'єкт; можливості та загрози, як фактори зовнішнього середовища, можуть впливати на об'єкт ззовні та не контролюються об'єктом. Завдання SWOT-аналізу полягає у здійсненні структурованого опису ситуації, відносно якої необхідною є розробка управлінських рішень.

Результатом проведення SWOT-аналізу є побудова SWOT-матриці, в якій здійснюється встановлення ланцюгових взаємозв'язків між основними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища організації (рис. 8.3).

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

Поле S–O – стратегія використання сильних сторін підприємства для реалізації потенційних можливостей.

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

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S) 1. 2. 3.	Поле S–O поле сильних сторін та можливостей	1. 2. 3. Поле S–Т поле сильних сторін та загроз
Слабкі сторони (W) 1. 2. 3.	Поле W–O поле слабких сторін та можливостей	Поле W–Т поле слабких сторін і загроз

Рис. 8.3. SWOT-матриця

Поле W–O – стратегія, що дозволяє мінімізувати вплив слабких сторін за допомогою можливостей, які є у підприємства.

Поле W–Т – стратегії, які мають негативний вплив на діяльність організації та потребують прийняття ефективних рішень щодо їх усунення.

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

III. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) створена Брюсом Д. Хендерсоном для аналізу актуальності продукції компаній на ринку збуту. В основі матриці лежить модель життєвого циклу товару у відповідності з якою товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок нового товару (умовна назва стадії «Дикі кішки»), зростання попиту на новий товар (умовна назва

«Зірки»), зрілість та стабільний попит на товар (стадія «Дійні корови») і спад попиту (стадія «Собаки») (рис. 8.4).

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу у матриці БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку та відносна частка ринку. Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності.

Матриця БКГ у залежності від темпів приросту та частки на ринку певного товару пропонує чотири варіанти стратегії:

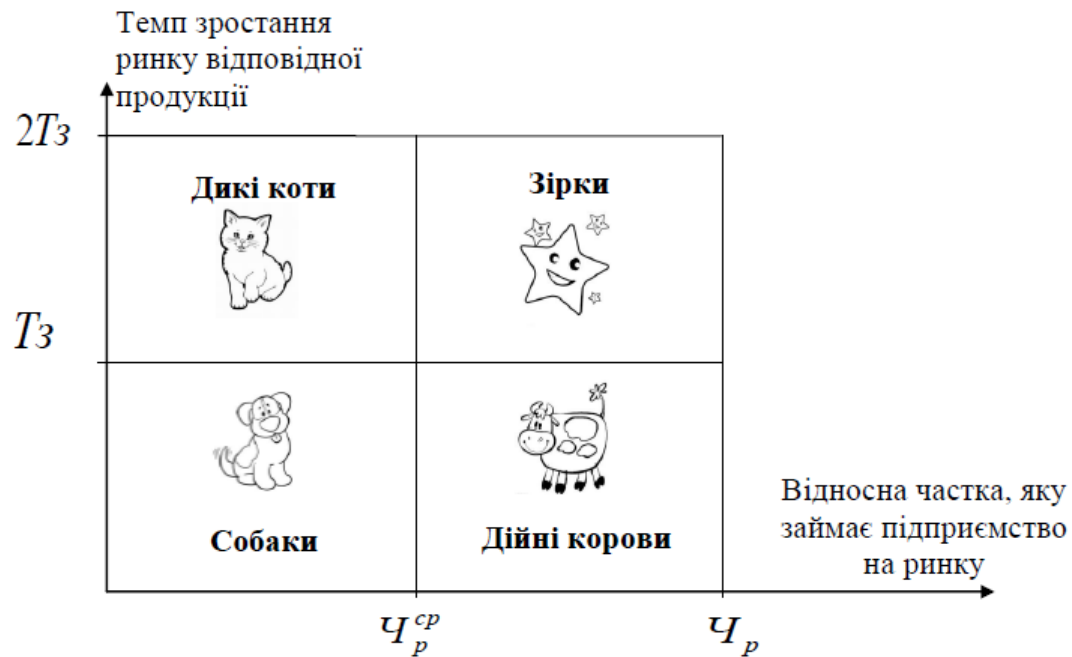


Рис. 8.4. Матриця Бостонської консалтингової групи

1. «Зірки» – це ідеальний випадок, що об’єднує високі перспективи росту попиту на ринку із сильними позиціями підприємства. «Зірки» варто оберігати і зміцнювати.

2. «Дійні корови» – випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрями діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча росту тут не передбачається. Основна мета підприємства відносно «Дійних корів» – одержання максимального прибутку за короткий період. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом.

3. «Собаки» – ситуація, коли слабкі позиції підприємства поєднуються з тенденцією зниження темпів росту ринку. Такі напрями діяльності безперспективні, а тому в загальному випадку підприємство намагається позбутися «Собак», тобто припинити випуск товару на якій відсутній попит.

4. «Дикі кішки» – напрям діяльності, де позиції підприємства не стійкі, але перспективи зростання попиту і розвитку ринку збуту досить привабливі. Їх іноді називають також «знаками питання» чи «важкими дітьми», які при посиленій увазі можуть перейти на стадію «Зірки».

IV. Матриця Мак-Кінсі. Багатофакторна портфельна матриця Мак-Кінсі подібна за змістом до матриці БКГ, відображає співвідношення категорій «привабливість–конкурентоспроможність», має широкую сферу застосування та

більш гнучкий підхід до формування стратегії. Розробниками моделі були спеціалістиконсалтингової групи McKinsey та корпорації General Electric.

Матриця використовується для оцінки привабливості окремих стратегічних господарських одиниць на основі двох координат (рис.8.5.): вісь X характеризує силу позицій стратегічної господарської одиниці у галузі, вісь Y – привабливість галузі. Кожна з цих координат визначається з врахуванням декількох параметрів.

<u>Переможець 1</u> Інвестування	<u>Переможець 2</u> Зростання виробництва	<u>Середній бізнес</u> Отримання доходів
<u>Переможець 3</u> Зростання виробництва	<u>Середній бізнес</u> Отримання доходів	<u>Переможений 1</u> Отримання доходів, скорочення діяльності
<u>Генератор прибутку</u> Отримання доходів	<u>Переможений 2</u> Отримання доходів, скорочення діяльності	<u>Переможений 3</u> Вихід з бізнесу

Конкурентна перевага на ринку ($K_{\text{конкур}}$)

Рис. 8.5. Матриця Мак-Кінсі

Індикатори, що використовуються у матриці Мак-Кінсі (привабливість ринку та конкурентний статус підприємства) є агрегованими показниками, що враховують різні кількісні характеристики.

Комплексний показник привабливості ринку розраховується за формулою:

$$K_{\text{прив. ринку}} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \sigma T$$

$K_{\text{прив. ринку}}$ – комплексний показник привабливості ринку;

G – комплексний показник перспектив росту;

P – комплексний показник рентабельності;

O – комплексний показник можливостей ринку;

T – комплексний показник небезпек (загроз); $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ – вагові коефіцієнти, за умови, що

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1$$

Залежно від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство або окремий продукт змінюється ступінь значимості вагових коефіцієнтів. Так, на ранній стадії важливі показники зростання, на стадії зрілості – показники рентабельності.

Результуюча складова розраховується після проведення попереднього аналізу за кожним агрегуючим елементом.

При розрахунку комплексного показника перспектив росту оцінюється темп зростання відповідної галузі, приріст чисельності споживачів, ступінь старіння продукції та відновлення технології, динаміка географічного розширення ринку.

$$G = \sum_i g_i k^g$$

g_i – оцінка i -тої складової перспектив росту в балах;

k^g – значимість (вага) i -тої складової перспектив росту.

Для визначення комплексного показника рентабельності враховують коливання цін та обсягів продажу, циклічність попиту, насиченість ринку в порівнянні з виробничими потужностями галузі задля визначення простоїв, тривалості життєвого циклу продукції, витрат, необхідні для виходу на ринок, перспективи руху цін на ринках ресурсів, час і вартість розробки нової продукції тощо.

$$P = \sum_i p_i k^p$$

p_i – оцінка i -тої складової рентабельності в балах;

k^p – значимість (вага) i -тої складової рентабельності;

Комплексні показники можливостей та небезпек обчислюються на основі SWOT-матриці.

$$O = \sum_i o_i k^o$$

o_i – оцінка i -тої складової можливостей у балах;

k^o – значимість (вага) i -тої складової можливостей;

$$T = \sum_i t_i k^t$$

t_i – оцінка i -тої складової небезпек (загроз) у балах;

k^t – значимість (вага) i -тої складової небезпек (загроз).

Комплексний показник конкурентоспроможності або показник конкурентного статусу підприємства залежить від трьох основних складових: рівня капіталовкладень, обраної стратегії та потенціалу підприємства. При

цьому оцінка рівня капіталовкладень базується на припущеннях, що існують оптимальний та мінімальний рівні капіталовкладень, при яких, у першому випадку – рентабельність вкладеного капіталу максимальна, а в другому – прибуток взагалі неможливо отримати.

$$K_{\text{конкур.}} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o}$$

$K_{\text{конкур.}}$ – комплексний показник конкурентного статусу підприємства; I_f , I_k , I_o – фактичний, критичний (мінімально допустимий) і оптимальний рівні капіталовкладень відповідно;

S_f , S_o – оцінка діючої і оптимальної стратегії відповідно;

C_f , C_o – фактичний і максимально можливий потенціал підприємства відповідно.

Визначення агрегованих показників привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства дозволяє графічно визначити сегмент, в якому знаходиться підприємство у певному часовому проміжку та визначитися зі стратегічними перспективами і напрямками діяльності на майбутнє.

V. Конкурентний аналіз за М. Портером. Серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на підприємство, виділяють ключовий – галузь, в якій ведеться конкурентна боротьба. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій підприємства. Для аналізу стану підприємства в умовах конкуренції застосовують модель п'яти сил Майкла Портера. Матриця призначена для ринків з уповільненим зростанням або тих, що знаходяться в стані стагнації, і ґрунтується на тому, що для одержання прибутку вище середнього, підприємство мусить мати сильні позиції стосовно конкурентів за рахунок лідерства у сфері витрат або унікальності і привабливості товару з погляду покупця.

Стан конкуренції в галузі залежить від таких конкурентних сил як вплив покупців; вплив постачальників; можливість появи нових конкурентів; існування товарів-замінників; дії конкурентів у середині галузі.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити відповідність між внутрішнім станом підприємства та дією сил у зовнішньому оточенні.

Суперництво між існуючими конкурентами або рівень конкурентної боротьби виникає у зв'язку з тим, що у одного або декількох підприємств виникає можливість краще задовольняти потреби споживача у певному однотипному товарі чи послугі.

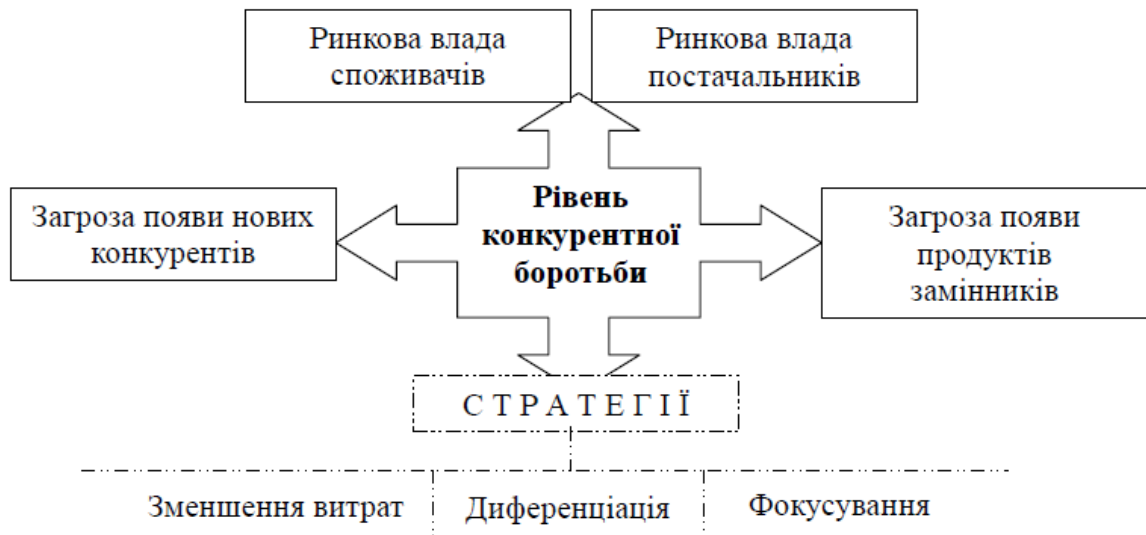


Рис. 8.6. Модель п'яти сил конкуренції М.Портера

Загроза появи нових конкурентів характеризується можливістю приходу на ринок підприємців-початківців або підприємств з інших галузей, які будуть мати значні ресурси та виробничі потужності, а також бажання закріпитись на даному ринку. Сприятливими умовами для цього можуть стати низькі бар'єри входу на ринок та зменшення потенціалу діючих учасників ринку.

Існування або можливість появи товарів-замінників загострює конкуренцію. Вплив товарів заміників на конкуренцію у галузі здійснюється за двома основними аспектами: через ціну та через рівень інновацій, коли у конкурентів якість товару-заміннику поліпшується настільки, що відвертає увагу значної частини споживачів від товарів підприємства.

Ринкова влада постачальників проявляється головним чином у цінах і якості ресурсів, що постачаються, а також в умовах обслуговування. Сила постачальників зростає у випадках, коли:

- товари постачальників диференційовані та покупцю важкозамінити постачальника;
- продукція постачальників посідає важливе місце у виробничо-господарському процесі;
- покупці не входять до важливої категорії клієнтів для постачальників ресурсів.

Ринкова влада споживачів, як конкурентна сила, зростає зі збільшенням їх можливості впливати на ціни та якість товарів, рівень обслуговування тощо.

Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу, а споживачі та постачальники – непрямую, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови.

Проаналізувавши «поле сил», підприємство може вибрати одну з оптимальних стратегій: зниження витрат, диференціація або фокусування. *Стратегія зниження витрат* або стратегія цінового лідерства реалізується шляхом економії на масштабах виробництва, спрощення вибору (без суттєвих втрат якості), підвищення ефективності виробничого процесу. Цим самим створюються високі бар'єри входження конкурентів на цільовий ринок. Недоліками такої стратегії є можливе звуження обсягів збуту, цінові війни, ускладнення з підтриманням низьких витрат упродовж тривалого періоду.

Стратегія диференціації реалізується шляхом створення товарів, які більшою мірою відповідають попиту конкретних груп споживачів, ніж товари конкурентів. Цим підвищується привабливість товарів або послуг для споживача та імідж як самого товару або послуги, так і підприємства-виробника. Випуск унікальної, індивідуалізованої продукції з урахуванням специфічних вимог кожної групи споживачів переводить конкуренцію в площину якості і технічних властивостей продукції. До основних недоліків застосування стратегії диференціації належать великі витрати, можливість функціональної конкуренції, вища ціна на диференційовані товари в порівнянні зі звичайними аналогами.

Стратегія фокусування або концентрації передбачає зосередження уваги на одному сегменті ринку з орієнтацією на специфічні вимоги саме цього сегменту. Небезпека, під час вибору стратегії фокусування, полягає в тому, що товар може втратити свою привабливість для обраного сегменту ринку.

VI. Діагностика за слабкими сигналами.

Завдання системи контролінгу при забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень полягає у виборі відповідної реакції організації на постійну зміну зовнішніх та внутрішніх умов її діяльності. Характерною рисою сучасного ділового життя стало значне зростання нестабільності й постійна загроза виникнення та розвитку кризових ситуацій.

Кризова ситуація характеризується: загрозою недосягнення цілей організації, ефектом раптовості виникнення, гострим дефіцитом часу на реагування. У такій ситуації менеджери працюють під тиском обставин при дефіциті часу, що потрібний на аналіз ситуації і прийняття рішень. Отже, служба контролінгу в організаціях є елементом системи антикризового управління.

Проблеми, що виникають у несподіваних ситуаціях можуть бути явними і прихованими, а інформація про них може надходити у вигляді сильних або слабких сигналів. Очевидні і конкретні проблеми та загрози виявлені в результаті моніторингу зовнішнього середовища називають «**сильними**

сигналами». Вони вже виникли і чітко визначились. Інші проблеми, які тільки починають з'являтися у вигляді ранніх і неточних ознак називають **«слабкими сигналами»**.

Управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів».

Проблем у діяльності організації дуже багато і часто на слабкі сигнали менеджери не звертають уваги. Управління «за слабкими сигналами» передбачає необхідність відстежування та врахування рівнів нестабільності середовища. Служба контролінгу, орієнтуючись на «слабкі сигнали», повинна заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

Деякі «слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, переходячи в розряд «сильних сигналів» і вимагають все більших зусиль та витрат потрібних на їх подолання при дефіциті часу на прийняття рішень та дій. Якщо фірма працює з урахуванням «слабких сигналів», то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або її можливість висвітяться повною мірою.

В умовах невизначеності та ризику одним з найпоширеніших методів оцінки нестабільності середовища є застосування шкали, розробленої американським вченим Ігорем Ансоффом (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Оцінка нестабільності середовища організації

Шкала нестабільності	Зміни, які передбачаються	Чи повторювалися такі події раніше	Можливість передбачення результатів
1 бал	Повторювані	Знайомі	Аналогічно з минулим
2 бали	Прогнозовані	Знайомі, мають аналогію в минулому	Методом екстраполяції
3 бали	Відповідні до реакції організації	Несподівані, мають аналогії в минулому	Прогнозування нових проблем і можливостей
4 бали	Частково передбачувані	Несподівані і не мають аналогії в минулому	Часткове передбачення за «слабкими сигналами»

5 балів	Відбуваються швидше, ніж реакція організації	Несподівані й абсолютно нові	Передбачення за «слабкими сигналами»
---------	--	------------------------------	--------------------------------------

Метод діагностики полягає у вчасному визначенні слабких сигналів (ранніх та неточних ознак настання кризових ситуацій) і вчасному реагуванні на них. Необхідність діагностики за слабкими сигналами виникає в ситуації, коли рівень нестабільності середовища підприємства надзвичайно високий.

Таким чином, для того щоб вчасно реагувати на сигнали, що надходять як ззовні, так і з внутрішнього середовища, у рамках системи контролінгу повинне бути організоване спостереження за великою кількістю параметрів, що характеризують умови життєдіяльності підприємства.

Найбільш доцільним напрямом для організації контролю за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовищ є організація **моніторингу** – безупинного систематичного спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, збору й аналізу інформації, що надходить. Моніторинг «виявляє» сильні і слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Існує два варіанти відповіді на зовнішні обставини:

реакція на основі регулярно здійснюваного планування;

– реакція на надзвичайну ситуацію, коли встановлений порядок дії скасовується і для прийняття швидких відповідних заходів створюються «цільові команди».

Вибір методу реакції залежить від швидкості розвитку конкретної ситуації в зовнішньому середовищі і від наявної інформації – рівня поінформованості підприємства. Отже, при високому рівні нестабільності, коли внутрішня і зовнішня ситуації змінюються досить швидко, підприємству бракує часу для своєчасного ухвалення рішення, тобто темпи змін, що відбуваються, набагато вищі, ніж реакція підприємства на ці зміни.

У табл. 8.3 представлені напрями дії служби контролінгу при управлінні «слабкими сигналами».

Таким чином, розробляються заходи, які необхідно здійснювати менеджерам спираючись на дослідження служби контролінгу, яка визначає силу сигналів, що надходять із зовнішнього середовища. Активність заходів щодо ліквідації кризових явищ зростає зі збільшенням рівня небезпеки. Основна перевага методик використання слабких (і сильних) сигналів полягає у можливості забезпечення попередньої готовності, завчасному попередженні можливості виникнення небезпечної ситуації і розробці пропозицій щодо її

усунення або пом'якшення негативних наслідків. Підприємство, таким чином, отримує додатковий час для відповідної реакції щодо усунення небезпек.

Таблиця 8.3

Дії служби контролінгу при управлінні за «слабкими сигналами»

Сила сигналів з зовнішнього середовища	Характер заходів, що приймаються					
	Спостереження за зовнішнім середовищем, його моніторинг	Визначення відносної «сили сигналів» та характер їх змін	Розробка заходів щодо зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості та мобільності внутрішньої структури фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Реалізація практичних заходів по усуненню небезпек
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
1 рівень	Небезпека або її можливість усвідомлюється					
2 рівень	Джерела небезпеки чи нових можливостей стають зрозумілими					
3 рівень	Масштаби небезпеки чи нових можливостей набирають конкретних рис					
4 рівень	Проблема повністю визначається					
5 рівень	Результати запланованих контрзаходів передбачувані					

VII. Бенчмаркінг (від англ. *benchmarking* – початок відліку, встановлення контрольної точки, «зарубка») – це дієвий інструмент системи контролінгу, який використовується для визначення стану власної компанії у порівнянні з іншими організаціями, подібними за розмірами та сферою діяльності.

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році під час діяльності дослідницької консалтингової групи Інституту стратегічного планування Кембриджу. Тоді був сформульований *основний принцип бенчмаркінгу*: «для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері бізнесу, необхідно знати досвід кращих конкурентів, які досягли успіху у подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Ксерокс щодо визначення якості виробленої продукції у порівнянні з найбільш успішнішими на той час японськими аналогами. Це був

«Бенчмаркінг конкурентоздатності продукції».

Бенчмаркінг іноді називають легальним промисловим шпіонажем. У сучасному трактуванні бенчмаркінг, з точки зору контролінгу, – це безупинний систематичний пошук і впровадження у виробництво найкращих методів діяльності найбільш успішних конкурентів, що приведуть організацію до більш досконалої форми діяльності та кращої якості продукції.

Він застосовується у всіх сферах діяльності підприємства — у виробництві, в маркетингу, в управлінні персоналом та ін. Практика використання бенчмаркінгу в контролінгу приносить вагомі результати по впровадженню інноваційних змін, покращенню якості продукції та збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

Розрізняють три види бенчмаркінгу:

Внутрішній бенчмаркінг передбачає аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства.

1. *Функціональний бенчмаркінг* аналізує окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проєктів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

2. *Бенчмаркінг, зорієнтований на аналіз конкурентів* сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг) 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.

Оцінювання окремих характеристик проводиться експертним шляхом, тобто вибирається шкала для бального оцінювання. Після чого будується «павутиння» бенчмаркінгу, яке складається з концентричних кіл, що поділені на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик за якими проводиться експертне оцінювання.

Таким чином, бенчмаркінг, як вискоєфективний і малозатратний метод стратегічної діагностики фінансово- господарського стану підприємства, потребує підвищеної уваги та контролю за дотриманням технології його організації. При всій простоті, доступності та зручності, бенчмаркінг є серйозним науково- практичним інструментом інформаційно-аналітичного і техніко- економічного обґрунтування вибору напрямів формування та реалізації стратегії. Він дозволяє, з однієї сторони, мінімізувати ризик при досягненні

конкурентних переваг, а з другої – за рахунок свого інформаційного базису, зберігати можливість безпеки прийняття неефективних рішень.

§8.3. МЕТОДИ ОПЕРАТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює головні сфери діяльності підприємства і, насамперед, аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з керування ризиками.

Розглянемо основні методи оперативної діагностики підприємств у контролінгу (рис. 8.7).

I. Аналіз фінансового стану. Одна з головних задач, розв'язуваних службою контролінгу на підприємстві, – це аналіз і діагностика фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися зі своїми кредиторами, який прибуток воно одержало і чому. Мета фінансового аналізу – оцінка минулої діяльності підприємства, становище в даний момент і його майбутній потенціал.



Рис. 8.7. Методи оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємств

II. Аналіз беззбитковості передбачає аналіз витрат, обсягів виробництва і прибутковості підприємства. Здійснюється з метою визначення кількості одиниць товару, необхідної для продажу, чи обсягу реалізації послуг, які мають окупити всі витрати. Це метод вивчення взаємозв'язку між витратами та

доходами при різному рівні виробництва, і саме тому він надзвичайно корисний на стадії підготовки й аналізу майбутнього проекту, а також на стадії його реалізації.

III. Аналіз матеріальних потоків. Контролінг матеріальних потоків передбачає застосування методики ABC-аналізу, яка полягає у розподілі всіх видів матеріалів на три групи:

- група А – найбільш дорогі види матеріалів (20 %, на які припадає 80 % витрат за принципом В.Паретто);
- група В – матеріали середньої важливості (ті, на які в сумі припадає 15 % витрат);
- група С – маловажливі матеріал (сумарна вартість яких становить 5 % усіх витрат підприємства на створення матеріальних запасів).

Результати аналізу мають бути спрямовані на оптимізацію витрат підприємства щодо створення матеріальних запасів. За допомогою ABC-аналізу можна концентрувати увагу та зусилля на тих напрямках, де очікується максимальна віддача.

IV. Аналіз інформаційних потоків. У процесі виникнення інформаційних зв'язків та інформаційних потоків служба контролінгу вивчає процеси виникнення, руху й обробки інформації, а також спрямованість та інтенсивність документообігу підприємства. Метою аналізу є виявлення місць дублювання та надлишку інформації, недоліків у формах і способах її подачі, причини збоїв та затримок.

V. Реінжиніринг бізнес-процесів являє собою комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, направлених на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві шляхом його реорганізації, коригування стратегічної, інвестиційної інноваційної та кадрової політики.

VI. Оцінка ризиків і управління ними. Нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища формує одне з найважливіших завдань контролінгу – це оцінка управління ризиками підприємства.

Ризик – це можливість недосягнення запланованих результатів, виникнення негативних ситуацій, які призводять до економічних та матеріальних втрат. Ризики підприємства можна представити як можливість виникнення несприятливої стратегічної ситуації, зумовленої негативним поєднанням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ризики можуть бути чистими і спекулятивними. Спекулятивний ризик може привести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Чистий ризик може призвести тільки до втрат. Різні види та типи ризиків тісно пов'язані між собою та являють цілісну систему, тому при їх аналізі варто виділяти ті види, які не перетинаються, щоб уникнути подвійного врахування.

Для зниження ступеня ризикованості підприємствам необхідно формувати ефективне управління ризиками. Повністю уникнути ризиків у інноваційній діяльності неможливо, тому процес управління ними полягає не в повному їхньому виключенні, а в їх мінімізації або обмеженні.

Управління ризиками має бути інтегроване в загальноорганізаційний процес, мати свою стратегію, тактику, оперативну реалізацію. Важливо не тільки здійснювати управління ризиками, але і періодично переглядати заходи та засоби такого управління.

Аналіз ризиків являє собою виявлення факторів ризиків та оцінку їх значимості, тобто аналіз ймовірності того, що відбудуться певні небажані події і негативно вплинуть на досягнення поставленої цілі виробничо-господарської діяльності.

Аналіз ризиків включає оцінку та методи впливу на ризики або пов'язані з ними несприятливі наслідки (рис. 8.8).

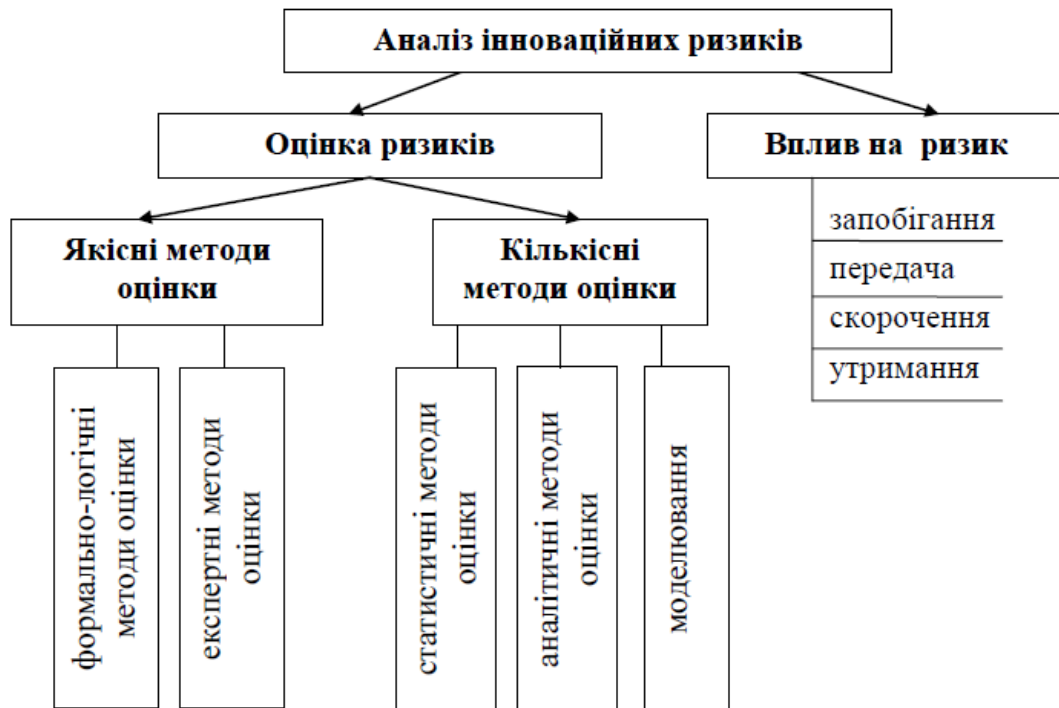


Рис. 8.8. Методика аналізу ризиків підприємств

Оцінка ризиків – це визначення кількісними та якісними способами величини (ступеня) ризику. Якісна оцінка створює атрибутивний (приналежний) ряд, кількісна – являє собою варіаційний ряд. Варіанти такого ряду упорядковують за зростанням (або спаданням), їх значення – ранжують. Це дозволяє досить легко визначити min та max значення ознаки, відстань між ними, варіанти, що найчастіше повторюються.

Оцінка рівня ризику є найбільш складним та відповідальним моментом, оскільки саме від її результатів залежать подальші дії підприємства. Оцінка

ризикіу полягає у порівнянні рівня ризику з рівнем прийнятності. Підставою для віднесення ризику до групи прийнятних є система параметрів, яка є різною для кожного виду.

Методика оцінки повинна відповідати вимогам:

- достовірності та об'єктивності висновків;
- точності;
- економічній доцільності (витрати на проведення аналізу не повинні перевищувати додаткових доходів від використання результатів оцінки).

На вибір методів оцінки ризиків впливають:

- можливість кількісної та якісної оцінки;
- простота розрахунків;
- доступність інформації;
- можливість оцінки в динаміці.

Теорія та практика виробила безліч методів для визначення величини ризиків. Всі ці методи об'єднані в дві групи: якісні та кількісні методи оцінки ризику.

Завданням якісної оцінки ризиків є визначення чинників, що впливають на рівень ризику, встановлення потенційних зон ризику та ідентифікацію ризиків. Якісна оцінка ризиків здійснюється за такими послідовними етапами:

- 1) класифікація ризику та виявлення факторів, які збільшують або зменшують його вплив на виробничо-господарську діяльність;
- 2) визначення системи оціночних показників ризику, що відповідає основним вимогам оцінки;
- 3) встановлення потенційних зон ризику, тобто визначення ступеня прийнятності ризику в залежності від очікуваної величини втрат;
- 4) ідентифікація всіх можливих ризиків.

Якісний підхід оцінювання заснований на використанні суб'єктивних даних, що застосовуються для визначення співвідношень та для впорядкування атрибутивних показників. Як правило якісні показники виражаються балами або рангами, які являють собою числові вирази, для їх отримання використовуються логічні правила та процедури без математичних дій.

Використання методів якісної оцінки показників рівня ризику засноване на таких принципах:

- у якості параметрів оцінки використовуються суб'єктивні величини та судження;
- ці методи засновані на більш складних та трудомістких спеціальних процедурах обробки інформації;
- для показників, що аналізуються, повинна бути розроблена система

параметрів.

Найбільш поширеними є такі групи якісних методів оцінки інноваційних ризиків: формально-логічні та експертні.

Метою формально-логічних методів оцінки є виявлення факторів виникнення ризиків та їх сутності. Дані методи використовуються спеціалістами-аналітиками на основі наявної інформації та узагальнюючих даних про виробничо-господарську діяльність. На практиці найбільше використовуються такі методи: морфологічний аналіз, семантичний аналіз, декомпозиція і композиція, методи на основі нечіткої логіки, причинно-наслідковий аналіз, методи сценаріїв, методи співставлення, контекстний аналіз, зворотній інжиніринг та ін.

Більш широке застосування мають експертні методи, оскільки на практиці вони застосовуються у всіх напрямках оцінки ризиків виробничо-господарської діяльності, зокрема, також і при кількісній оцінці. У залежності від чисельності та підготовленості експертів експертні методи поділяються на:

масові опитування (анкетування, інтерв'ювання, телефонні та інтернет-опитування, статистичні спостереження тощо) – являє собою поверхневу оцінку непрофесійних респондентів;

- вибіркові дослідження (фокус-групи, імітаційні ігри та тренінги тощо) проводяться при ретельному і послідовному дослідженні індивідуальних думок та мотивів непрофесійних респондентів;

- професійні судження (мозковий штурм, метод Дельфі, попарне порівняння, метод аналогій тощо) полягають у залученні професіональних експертів для розробки конкретних рекомендацій та оцінок відносно діяльності підприємства на основі життєвого і професійного досвіду експертів; результати даного оцінювання являють собою якісні дані про можливі ризикові ситуації та методи управління ними;

- встановлення переваг (ранжування, попарне порівняння, різні види голосувань тощо) здійснюється як професійними так і непрофесійними респондентами з метою встановлення якісних характеристик.

Результати якісної оцінки ризику є вихідною інформацією для проведення кількісної оцінки, тобто математично оцінюються лише ті ризики, які виявлені. Кількісний аналіз ризиків передбачає числове вираження величини окремих ризиків та ризику в цілому. При кількісній оцінці використовуються показники математичної статистики, теорії ймовірності, фінансового аналізу: коефіцієнт варіації, середнє квадратичне відхилення, дисперсія, індекс очікуваних втрат тощо. Застосування методів кількісної оцінки пов'язане із такими особливостями:

- використовуються об'єктивні дані для визначення певних показників;

- необхідна висока компетентність аналітиків у застосовуваних розрахунково-аналітичних методах та інструментах;
- базуються на репрезентативних даних;
- можлива зміна рівня невизначеності.

Основними групами методів кількісної оцінки ризиків є:

статистичні методи оцінки (оцінка вірогідності, дерево рішень, кореляційно-регресійний аналіз, метод Монте-Карло, стохастичні методи та ін.), які полягають у аналізі коливань оціночного показника за визначений період часу і у встановлених зонах ризику;

1) аналітичні методи оцінки (фундаментальний аналіз, метод прямого та зворотного розрахунку, аналіз стійкості і чутливості, факторний аналіз, розрахунок граничних значень, метод сценаріїв, метод еквівалентів тощо) дозволяють визначити вірогідність виникнення втрат на основі математичних моделей та можливі відхилення факторів від базових рівнів, а також виявлення слабких тасильних сторін;

2) моделювання (лабораторні випробування, економіко-математичні та віртуальні моделі, розробка макетів та ін.), метою якого є імітація реальних умов реалізації певного напрямку діяльності для виявлення слабких місць, центів ризику, перевірка гіпотез тощо.

Кожен із розглянутих методів оцінки ризику має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при оцінюванні, оскільки інакше це може призвести до помилкових висновків: ризик може бути недо- або переоцінений.

Отже, не існує єдиного методу, який би дозволив здійснити повний аналіз та дати точну оцінку інноваційного ризику, оскільки ризик немає сталого, абсолютного значення, він постійно змінює свої характеристики залежно від факторів дії зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, на практиці при оцінюванні ризиків, як правило, використовують комбінацію якісного та кількісного підходу, що дає змогу визначити не лише очікуваний рівень відповідних показників, а й встановити ймовірність їх досягнення. Необхідним є удосконалення існуючих та розробка альтернативних методів оцінки ризиків підприємств і галузей національної економіки, які дали б можливість для їх ефективного практичного застосування.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність здійснення експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств?
2. Які методи експертної діагностики фінансово-господарського стану

підприємств Ви знаєте?

3. Визначте основні завдання стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств.

4. Розгляньте методичний інструментарій здійснення стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств (аналіз розриву між планом і фактом, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз за Портером, управління за «слабкими сигналами», бенчмаркінг).

5. Охарактеризуйте методи оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства (аналіз фінансового стану підприємства, аналіз беззбитковості, аналіз матеріальних потоків, аналіз інформаційних потоків, реінжиніринг бізнес-процесів, управління ризиками).

ТЕМА 9. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

План:

- 9.1. Особливості контролінгу інвестиційних проектів
- 9.2. Методи оцінки інвестиційних проектів
- 9.3. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу

Ключові слова та поняття:

інвестиції, інвестиційна діяльність, диверсифікація, інвестиційний проект, менеджмент проекту, окупність, рентабельність, дисконтування, чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності, ануїтет.

§9.1. ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Інвестиційним проектом називається план або програма заходів, пов'язаних із здійсненням капітальних вкладень з метою отримання прибутку. Термін «інвестиційний проект» можна розглядати як комплект документів, що містять плани, мету майбутньої інвестиційної діяльності або як комплекс дій, робіт, послуг, управлінських операцій, спрямованих на досягнення сформульованої мети. Інвестиційна стратегія будь-якого підприємства може складатися з розробки і прийняття до реалізації кількох інвестиційних проектів.

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

Інвестиції відіграють значну роль у розвитку та ефективному функціонуванні економіки, забезпечують динамічний розвиток підприємства та вирішують такі завдання:

- розширення власної підприємницької діяльності за рахунок нагромадження фінансових та матеріальних ресурсів;
- придбання нових підприємств;
- диверсифікація внаслідок освоєння нових сфер бізнесу.

Економічна категорія «диверсифікація» (з лат. *diversus* – різний, *facere* – робити різноманітність, різносторонній розвиток) може мати декілька значень:

1. спосіб вкладення інвестицій за допомогою їх розподілення серед різних видів діяльності, які мають різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику інвестиційного портфелюв цілому;

2. загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг або географічної території, для того, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу;
3. спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що передбачає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми ринки.

Метою диверсифікації може бути розширення обсягів інвестування для здійснення переходу на нові ринки збуту, підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди. Інвестиційна діяльність виконується шляхом реалізації інвестиційних проектів. Будь-який проект розглядається як комплекс заходів, спрямованих на досягнення певної мети. Інвестиційний проект – це проект обґрунтування інвестиційної діяльності, обсягу і термінів здійснення прямих інвестицій у певний об'єкт.

Контролінг інвестицій включає у себе систему моніторингу, оцінки і контролю ходу виконання інвестиційних проектів з метою вироблення управлінських рішень, що дозволяють найкращим чином досягти поставлених цілей.

Проекти існують з тих пір, як існує людське суспільство. Людство постійно винаходить щось нове, вигадує, висуває ідеї, розробляє, планує і виконує задумане. Будівництво єгипетських пірамід і космічні польоти, ремонт квартири й одержання вченого ступеня, здобуття вищої освіти – усе це проекти, що розрізняються тільки за масштабами, часом та витратами потрібним на їхнє виконання.

Усі ці види діяльності мають між собою цілий ряд загальних ознак, що роблять їх проектами:

- проект має ціль або декілька цілей;
- проект включає в себе необхідність виконання взаємопов'язаних дій;
- проекти мають обмежену протяжність у часі;
- проекти неповторні і унікальні.

Проекти направлені на отримання певних результатів – досягнення цілей. Саме вони є рушійною силою проекту, і всі зусилля по їх плануванню та реалізації здійснюються для того, щоб цілі були досягнуті. Проект передбачає комплекс взаємопов'язаних цілей. Наприклад, основною метою проекту, пов'язаного з виготовленням нового виду продукції, може бути розробка технології її виготовлення, вдосконалення управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності. Проміжними цілями можуть бути

розробка технічної документації і програмного забезпечення, навчання персоналу.

У практиці господарювання кожне підприємство, що є складною виробничо-економічною системою, здійснює багато конкретних видів діяльності, котрі за ознакою спорідненості можна об'єднати в окремі головні напрямки. Взаємозв'язок множинних цілей і видів діяльності підприємства представлений на рис. 9.1.

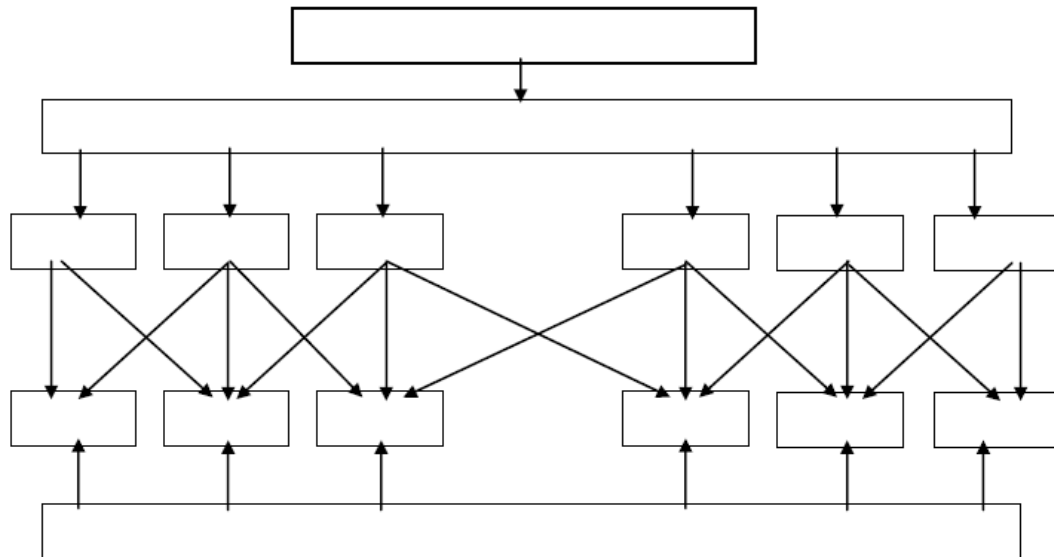


Рис. 9.1. Взаємозв'язок множинних цілей і видів діяльності підприємства

Відповідно до логіки й послідовності стадій відтворювального процесу визначальним напрямком діяльності кожного підприємства за умов ринкових відносин є *вивчення ринку товарів*, або ситуаційний аналіз.

Результати вивчення ринку товарів служать вихідною базою для обґрунтування конкретних шляхів удосконалення й розвитку *інноваційної діяльності* підприємства на перспективний період.

Наступним найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань напрямком є *виробнича діяльність* підприємства, її організація та оперативне регулювання у просторі й часі.

Ефективність інноваційно-виробничих процесів, постійно здійснюваних на кожному підприємстві, визначається рівнем його *комерційної діяльності*, значущість якої за умов ринку істотно зростає.

І ще одним важливим напрямком діяльності підприємства, який завершує послідовний цикл відтворювального процесу, слід вважати *післяпродажний сервіс* багатьох видів товарів – машин та устаткування, автомобілів, комп'ютерної, розмножувальної, медичної, складної побутової техніки, інших виробів виробничо-технічного й споживчого призначення.

До інтегрованого напрямку, що охоплює багато конкретних видів, належить *економічна діяльність* підприємства. Зокрема вона включає: стратегічне та поточне планування, облік і звітність, ціноутворення, систему оплати праці, ресурсне забезпечення виробництва, зовнішньоекономічну та фінансову діяльність тощо.

Непересічне значення має *соціальна діяльність*, оскільки вона істотно впливає на ефективність усіх інших напрямків і конкретних видів діяльності (інноваційної, виробничої, комерційної, економічної), результативність яких безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки й компетентності всіх категорій працівників, дійовості застосовуваного мотиваційного механізму, постійно підтримуваних на належному рівні умов праці та життя трудового колективу.

Таким чином, проект можна розглядати як планування шляху досягнення ретельно вибраних цілей.

1. *Проект включає у себе необхідність виконання взаємопов'язаних дій.*

Проекти включають у себе виконання численних взаємопов'язаних дій з чітко встановленою послідовністю їх здійснення. Наприклад, при випуску нової продукції необхідно дотримуватися технологічної послідовності виконання операцій. Деякі проміжні операції не можуть бути реалізовані, доки не завершені інші завдання (наприклад, у будівництві не можливо будувати дах будівлі, доки не збудовані стіни). Але деякі операції можуть здійснюватися паралельно (встановлення сантехніки та штукатурні роботи).

Будь-який проект складається з великої чисельності взаємопов'язаних дій, які потребують управління при їх виконанні, тобто використання спеціалізованого розділу менеджменту, який має назву – менеджмент проекту.

2. *Проекти мають чітко обмежену протяжність у часі.*

Проекти повинні виконуватися протягом чітко визначеного періоду часу. Усі проекти тимчасові. У них повинні бути чітко визначені початок і закінчення. Проект закінчується тоді, коли досягнуті його основні цілі. Значна частина зусиль при роботі з проектом направлена саме на забезпечення його виконання в обумовлений термін. Для цього готуються графіки, що показують час початку і закінчення завдань проекту. Проект як система існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для отримання кінцевого результату.

3. *Проекти певною мірою неповторні і унікальні.*

Проекти – це заходи певною мірою неповторні і однократні. Але міра унікальності може значно відрізнятися від одного проекту до іншого. Наприклад: якщо фірма буде другий, третій, десятий по рахунку однотипний літак, то міра унікальності проекту знижується. Базові елементи, наприклад,

десятого літака будуть ідентичні елементам попередніх. Це вже потокове виробництво. Основні ж джерела унікальності можуть бути закладені у встановленні більш удосконалених приладів, навігаційних пристроїв, у використанні іншого матеріалу для теплоізоляції, у більшій комфортності салону і таке інше. Тобто робиться те, що ніколи раніше не робилося. Проект повний ризику і невизначеності, тому що минулий досвід може лише обмежено підказувати, що можна чекати при його виконанні.

Саме ці чотири характеристики відрізняють проекти від інших видів діяльності.

Менеджмент проекту – це процес оптимізації використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів для досягнення цілей проекту. **Цілі проекту** – це отримання бажаного результату, якого необхідно досягти в межах певного часу, необхідної якості і кількості, використовуючи обмежені ресурси.

У трикутнику обмеженість цілей проекту у часі означає, що будь-який проект має жорстко встановлені терміни початку і завершення.

Обмеженість вартості означає, що проект реалізується з використанням чітко лімітованого обсягу матеріальних, людських та фінансових ресурсів.

Кінцевий результат виконання проекту повинен мати заздалегідь встановлену якість.

Інвестиційний проект – це довгострокове вкладення грошових коштів та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди, оформлений як документ, що містить взаємопов'язані в часі і просторі, й узгодженні за ресурсами заходи, спрямовані на розвиток підприємства.

Цілі здійснення інвестиційних проектів:

1. отримання прибутку;
2. покращення фінансового стану підприємства;
3. страхування існуючих напрямів діяльності підприємства;
4. завоювання стратегічно важливого нового ринку;
5. прискорення темпів росту власного капіталу.

У контролінгу проекти прийнято класифікувати на тактичні та стратегічні. Тактичні проекти пов'язані із збільшенням обсягів виготовленої продукції, підвищенням її якості, модернізацією устаткування. Стратегічні – проекти, що передбачають зміну форми власності або кардинальну зміну характеру виробництва.

Контролінг інвестиційних проектів орієнтований на вирішення певного кола завдань (рис. 9.2).

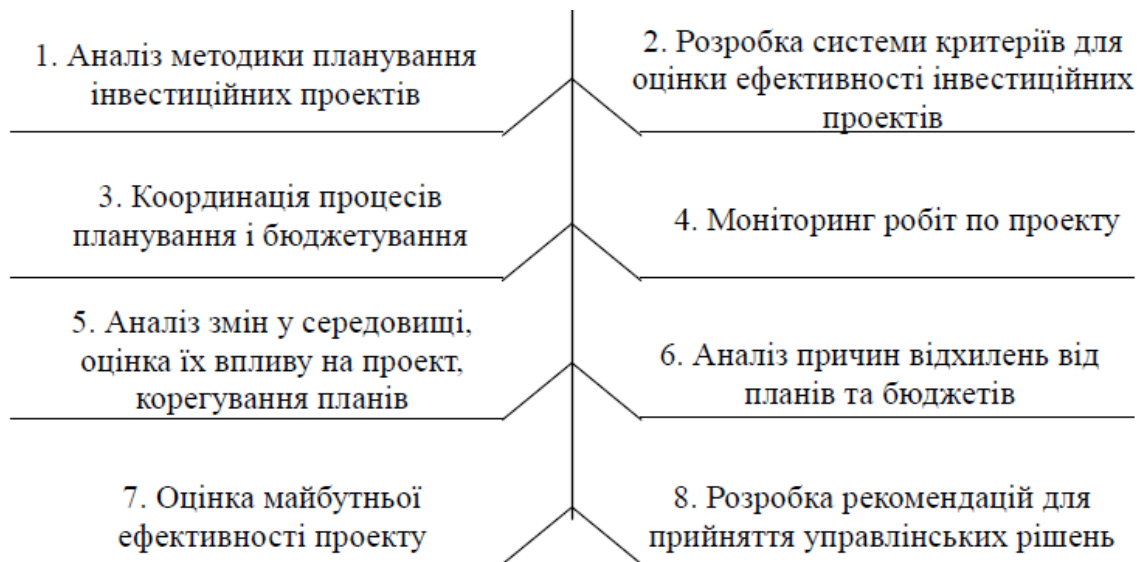


Рис. 9.2. Основні завдання контролінгу інвестиційних проектів

Контролінг інвестиційних проектів характеризується рядом особливостей, які дозволяють виділити його серед інших різновидів контролінгу:

1. контролінг інвестиційних проектів спрямований на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей підприємства, тобто по суті він є стратегічним контролінгом;
2. контроль оперативної діяльності здійснюється за центрами відповідальності, а контролінг інвестиційних проектів – по-проектно

Вимоги щодо формування системи контролінгу інвестиційних проектів:

1. Контролінг інвестицій пов'язаний з матричною організаційною структурою: в кожному проекті найчастіше залучена велика кількість центрів відповідальності, а менеджер має забезпечити їх взаємодію у процесі досягнення поставлених цілей.
2. Внаслідок довготривалості здійснення інвестиційних проектів система контролінгу має бути спрямована на перспективу.
3. Система контролінгу має бути адаптованою до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища впродовж всього терміну здійснення управління інвестиційним проектом.
4. Контролінг інвестицій має охоплювати найрізноманітніші аспекти проекту, оскільки проекти бувають комплексними.

Планування інвестиційного проекту починається з аналізу зовнішнього середовища. Проект – це відкрита система, яка існує у певному середовищі. Тому, розробляючи проект необхідно чітко визначити середовище, у якому буде існувати і завершуватися проект. Оточення проекту формує сукупність

факторів зовнішнього середовища, які впливають на його підготовку та реалізацію.

Контролінг інвестиційних проектів знаходиться на перетині управлінського обліку, інформаційного забезпечення, інвестиційного менеджменту – використовує всі функції управління але не заміняє їх, виконує функцію «управління по відхиленнях». Сутність цієї функції базується на положенні, що нормальна реалізація інвестиційного проекту проходить у рамках заздалегідь визначених параметрів і, що основна увага координатора проекту звернена саме на відхилення від них.

Необхідно вивчати причини відхилень і приймати відповідні дії для приведення інвестиційного проекту в норму. У зв'язку з цим особливий інтерес для координатора проекту представляє інформація про відхилення, оскільки вона сигналізує про недоліки, збої в керованій системі, про необхідність термінового втручання у реалізацію проекту. Таким чином, інвестиційний контролінг – це спроба так охопити всі аспекти інвестиційної діяльності, щоб мати можливість вчасно виявити слабкі місця та вжити заходи для уникнення кризи, яка загрожує успішній реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

Розглянемо 5 основних етапів створення системи контролінгу інвестицій:

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

2 етап. Вибір критеріїв аналізу досягнення цілей. Якщо проект переслідує декілька цілей, можливе використання системи критеріїв. Важливо відразу ж з'ясувати, які параметри впливають на вибрані критерії та які існують важелі впливу спрямовані на їх досягнення.

3 етап. Розробка критеріїв досягнення цілей і підконтрольних показників для кожного центру відповідальності. Тут враховуються можливості та повноваження менеджерів, що очолюють центри відповідальності.

4 етап. Організаційне проектування контролінгу інвестицій. Для цього розробляється система звітності проекту, що має фіксувати планові та фактичні показники за станом робіт, термінами, витратами. У ній також мають бути вказані відхилення фактичних значень від планових.

5 етап. Розробка і впровадження системи документообігу. Дозволяє здійснювати попередній та поточний контроль за відхиленнями.

§9.2. МЕТОДИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Існують різні системи показників ефективності інвестиційної діяльності, а також методи їх оцінки. Основні методики визначення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств та реалізації інвестиційних проєктів представлені на рис. 9.3.



Рис. 9.3. Методи оцінки ефективності управління інвестиційними проєктами

Методи оцінки ефективності, запропоновані в методичних рекомендаціях Державного інноваційного фонду України, передбачають визначення ефективності загальнодержавної, комерційної та бюджетної. Вони мають оцінювати показники інноваційних проєктів при конкурсному їх порівнянні.

Загальнодержавна ефективність враховує витрати і досягнуті результати, в тому числі з точки зору їх соціальної значимості, екологічної та продовольчої безпеки держави. Ці показники не завжди можна визначити в грошовій формі, але їх врахування в окремих випадках може стати найбільш вагомим фактором інноваційних змін:

$$E_{з.д.} = D_n / K_v$$

$E_{з.д.}$ – загальнодержавна ефективність;

D_n – величина приросту виробленого національного доходу;

K_v – капітальні вкладення по всіх джерелах фінансування, щовикликали даний приріст.

Комерційна ефективність на рівні окремої галузі оцінює фінансові результати підприємств для інвесторів. Традиційно визначається за розрахунком співвідношення витрат, необхідних для впровадження інноваційних заходів, надходжень протягом їх життєвого циклу, які формуються за рахунок отримання й продажу більшого обсягу якісної продукції.

Бюджетна ефективність відображає вплив інвестиційно-інноваційних перетворень в управлінні підприємствами та їх подальшим розвитком на бюджет країни на податки і рентні платежі, на плату за користування землею, водою, іншими природними ресурсами, доходи від ліцензування, митні податки при транспортуванні продукції за кордон.

$$E_{\sigma} = (H_n + H_{ПДВ} + H_{акц} + H_{ФЗП} + H_{ін}) - \sum B_{in}$$

H_n – надходження до бюджету додаткової величини податку на пр
 $H_{ПДВ}$ – надходження до бюджету додаткової величини податку на додану вартість від реалізації інвестиційного проекту;

$H_{акц}$ – надходження до бюджету додаткової величини акцизного збору від реалізації інвестиційного проекту;

$H_{ФЗП}$ – надходження до бюджету додаткової величини відрахувань з фонду оплати праці від реалізації інвестиційного проекту;

$H_{ін}$ – надходження до бюджету додаткової величини інших податків і зборів від реалізації інвестиційного проекту;

B_{in} – витрати з бюджету на реалізацію інвестиційного проекту.

Наступним методом обґрунтування ефективності впровадження інвестиційних проектів, є метод запропонований структурним підрозділом ООН з проблем промислового розвитку UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Цей комплекс методів стосується, в першу чергу, економічної оцінки інвестицій потрібних для впровадження і реалізації запланованих інновацій з урахуванням зміни вартості (дисконтування) вкладень у часі.

Статичні методи включають у себе показники прибутковості, окупності та рентабельності інвестицій.

Сумарний прибуток визначається як різниця між сукупними вартісними результатами і витратами, що зумовлені реалізацією інвестиційно-інноваційного проекту.

Рентабельність інвестиційно-інноваційної діяльності пропонується оцінювати за допомогою індексу рентабельності.

Індекс рентабельності тісно пов'язаний з показником комерційної ефективності. Якщо інтегральний ефект $E_{ком}$ позитивний, то індекс

рентабельності $I_p > 1$ (інвестиційно-інноваційний проект вважається ефективним), коли $I_p < 1$ — неефективним.

Норма рентабельності a_t являє собою ту норму дисконту, при якій величина дисконтованих доходів за певну кількість років дорівнює інвестиційним вкладенням.

Період окупності T_0 є одним із найбільш розповсюджених показників оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності. Термін окупності – це час, протягом якого можуть окупитися інвестиції в інновацію з урахування початкових капітальних вкладень:

$$T_0 = B/D$$

T_0 – період окупності;

B – загальні інвестиційні витрати.

Методика UNIDO передбачає оцінювання інвестиційної привабливості інноваційних проектів і визначення переваг одних проектів над іншими.

§9.3. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У КОНТРОЛІНГУ

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів складає один із найбільш відповідальних етапів. Критерії, що використовуються для оцінки інвестиційних проектів, повинні відображати головні аспекти й умови їх реалізації.

До традиційних критеріїв оцінки інвестиційних проектів у контролінгу відносять:

- *окупність капіталовкладень* – термін, протягом якого йде повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку;
- *рентабельність капіталовкладень* – визначають відношення прибутку до суми капіталовкладень.

Дисконтування – це процедура визначення сьогоdnішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням фактора часу. Критеріями оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків є:

- *чиста приведена вартість (NPV)* – сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат. Чисту приведену вартість інвестиційного проекту можна визначити як максимальну суму, яку може заплатити фірма за можливість інвестувати кошти в цей проект без погіршення свого фінансового становища;

внутрішня норма рентабельності (IRR) – ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю. Внутрішня норма

рентабельності інвестиційного проекту не має бути меншою деякого мінімуму, який фірма для себе вибирає. Внутрішню норму рентабельності можна представити як ставку відсотку, яку може заплатити інвестор, не втративши при цьому грошей;

- *приведена окупність* показує, в який момент часу чиста приведена вартість інвестиції стане рівною нулю. Різниця між довжиною життєвого циклу інвестицій і строком приведеної окупності є періодом часу, коли проект приносить економічну вигоду;

- *індекс прибутковості (PI)* – відношення приведеної вартості всіх грошових доходів по інвестиційному проекту до приведеної вартості інвестиційного капіталу. Індекс прибутковості показує, яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект на кожну затрачену гривню;

- *ануїтет* – послідовність однакових грошових потоків, що постійно повторюються.

Таким чином, важливою умовою підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств є прийняття рішення щодо доцільності вкладення інвестиційних коштів, що базуються на їхньому обґрунтуванні з використанням економіко-математичних моделей та застосуванні сучасних методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

Розроблення інвестиційних проектів здійснюється в умовах невизначеності. Це насамперед пов'язано з недосить повною інформацією, на основі якої розробляється інвестиційний проект. Ця проблема частково усувається у подальшій роботі над проектом шляхом отримання додаткової інформації та внесення змін у розроблену інвестиційну документацію. Тому доки інвестиційні розрахунки здійснюються в умовах невизначеності, існує вірогідність настання несприятливих ситуацій, які можуть призвести до зниження ефективності проекту або до виникнення додаткових витрат.

Зважаючи на це, для прийняття правильного інвестиційного рішення необхідно не тільки визначити розмір очікуваного прибутку, а й оцінити ризикованість інвестиційних рішень шляхом встановлення та кількісного визначення проектного ризику, характеру його впливу на результати впровадження інвестиційних проектів та ступеня покриття очікуваного прибутку, передбачуваного ризику.

Контрольні питання

1. Визначте поняття «інвестиції», «інвестиційна діяльність», «інвестиційний проект».
2. Охарактеризуйте роль і значення інвестиційної діяльності.

3. Визначте сутність економічної категорії «диверсифікація».
4. Які ознаки проектів Ви знаєте?
5. За якими критеріями здійснюється обмеження цілей проекту?
6. У чому полягають завдання та особливості контролінгу інвестиційних проектів?
7. Назвіть основні вимоги щодо формування системи контролінгу інвестиційних проектів.
8. Проведіть аналіз оточення інвестиційного проекту.
9. Який алгоритм здійснення контролінгу інвестиційних проектів?
10. Визначте основні методи оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності.
11. За якими групами критеріїв здійснюється оцінка інвестиційних проектів у контролінгу?

ТЕМА 10. КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План:

- 10.1. Класифікація управлінських рішень
- 10.2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень
- 10.3. Консалтинг як система підтримки прийняття управлінських рішень

Ключові слова та поняття:

управлінське рішення, раціональність, ірраціональність, класичний підхід, концепція граничної раціональності, інноваційність, соціально-психологічний підхід, оптимізація, консалтинг

§10.1. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Одною із головних задач і обов'язків менеджера–керівника є прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень, а тому важливою задачею працівників системи контролінгу є своєчасна, об'єктивна та, за можливістю, найбільш повна інформаційна підтримка цього процесу, а також розробка і аналіз альтернативних варіантів управлінських рішень.

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

Для більш повного забезпечення керівника потрібною інформацією, в рамках системи контролінгу пропонується проводити класифікацію майбутніх рішень за певними ознаками.

1. За складністю інформації, потрібної для прийняття рішення розрізняють:

Запрограмовані рішення – це рішення, що приймаються у заздалегідь запланованих, стандартних ситуаціях, можливість виникнення яких передбачається і вирішується відповідно до розроблених правил, процедур, традицій, звичок. Система контролінгу при зборі інформації потрібної для прийняття таких рішень використовує стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критерії необхідні для прийняття запрограмованих рішень. Складається алгоритм стандартного збору інформації.

Незапрограмовані рішення приймаються в нестандартних, малоструктурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних задач. Для

них не існує готового алгоритму, тому робота системи контролінгу має дослідницький, творчий характер і орієнтована на специфіку конкретної задачі.

2. За ступенем стандартизації:

Прості рішення приймаються відразу і не потребують великої кількості вхідної інформації.

Складні рішення потребують попереднього ретельного опрацювання великого масиву вхідної інформації.

3. За ступенем визначеності результатів виконання кожного з варіантів рішень.

Рішення в умовах визначеності – керівник точно знає всі можливі варіанти дій і передбачає результати, які отримає після реалізації кожного варіанту.

Рішення в умовах ризику – керівник точно знає всі можливі варіанти дій і може визначити ймовірність отримання як позитивного, так і негативного результату.

Рішення в умовах невизначеності – керівник не має точної інформації про варіанти дій і не може оцінити ймовірності отримання бажаних результатів.

Таким чином, збір інформації у системі контролінгу розпочинається з класифікації управлінських рішень. У залежності від групи, до якої відноситься рішення залежить підхід збору інформації, аналізу і його остаточного прийняття.

§10.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Внаслідок складності та різноманітності процесів прийняття управлінських рішень існує певна множина підходів до їх вивчення, аналізу та інформаційного забезпечення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття управлінських рішень можна умовно показати на прямій між двома полюсами (рис. 10.1).

З одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, формули, показники, а з іншого – абсолютна ірраціональність, акцент на соціальні чи психологічні категорії.

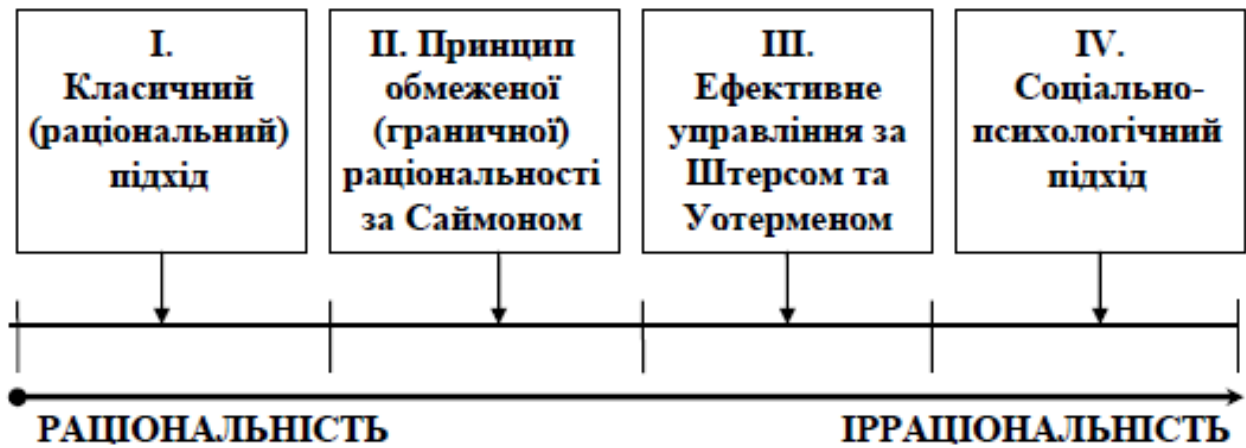


Рис. 10.1. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень за ступенем раціональності

I. Класичний (раціональний) підхід.

Процес прийняття рішень з позиції класичного підходу включає наступні етапи:

1. виявлення проблеми;
2. визначення цілей і вибір критеріїв (обмежень);
3. встановлення ваги критеріїв;
4. розробка можливих варіантів рішень (альтернатив);
5. оцінка альтернатив за вибраним критерієм;
6. вибір найкращої альтернативи.

Згідно з класичним підходом прийняття рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення заздалегідь визначеної мети. Визначена система критеріїв робить вибір між альтернативами однозначним. Всі доступні альтернативи та їх ймовірність виникнення визначені, приймається найбільш ефективне рішення.

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

II. Принцип обмеженої (граничної) раціональності за Саймоном.

У 50-их роках ХХ ст. при спробі наблизити теорію управління до практики з'явилася концепція «обмеженої раціональності». Мотивація людини економічно пов'язувалася із прагненням до досягнення найкращого результату, але його одержання на практиці обмежене неповнотою інформації. У концепції граничної (обмеженої)раціональності була зроблена спроба заміни принципу «раціональності» принципом «задовільності». Автором концепції «обмеженої раціональності», який зробив значний вклад у

фундаментальні дослідження процесів прийняття рішень, виступив Нобелівський лауреат Герберт Александер Саймон – видатний американський вчений у галузі соціальних, політичних та економічних наук.

Процес прийняття рішень згідно з принципом обмеженої (граничної) раціональності полягає у виконанні таких етапів:

1. виявлення проблеми;
2. визначення цілей і формування набору критеріїв, що характеризують мінімально прийнятний варіант;
3. пошук альтернатив;
4. вибір варіанта, що забезпечує прийнятний результат.

Інформація про природу проблеми і можливі варіанти її вирішення є недостатньо зрозумілими. Отримати більш точну і повну інформацію неможливо (наприклад, через відсутність коштів чи часу). Значна частина відомої інформації не релевантна, тому виникає необхідність використання спрощених моделей. Відома інформація сприймається видозмінено, можливість правильного вибору оптимального варіанту дій обмежена. Менеджер намагається отримати не максимальний, а задовільний результат. Йому можуть бути відомі не всі альтернативи – достатньо, щоб йому був відомий хоча б один прийнятний варіант.

Згідно з цим принципом, основна задача контролінгу – раціоналізація управлінського процесу. Головна відмінність підходу граничної раціональності від класичного полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, котрі характеризують допустимі варіанти.

III. Ефективне управління за Штерсом та Уотерменом.

Принципи ефективності управління за Штерсом та Уотерменом (співрозробники відомої теорії ситуаційного управління 7-S) засновані на тому, що надлишкова раціональність стримує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховує інші, неекономічні цілі підприємства, тому керівник мусить виявляти гнучкість, експериментувати, використовувати слабоформалізовані системи.

У цьому підході контролінг використовує здебільшого моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, тому підвищується роль моніторингу, попереднього контролю, тоді як задача оптимізації відходить на другий план.

IV. Соціально-психологічний підхід.

Заснований на впливі свідомості людини і суспільних відносин на процес прийняття рішень. Соціологи вивчають прийняття рішень як процес групової взаємодії. У рамках даного підходу існує триосновні групи теорій, які описують варіанти прийняття управлінських рішень (рис. 10.2)

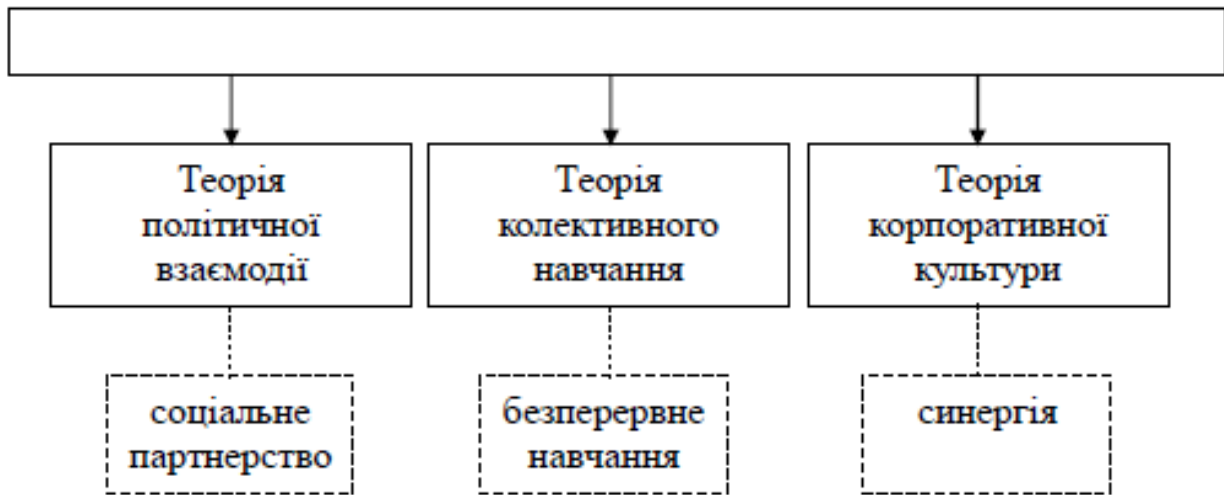


Рис. 10.2. Форми реалізації процесу прийняття рішень з позицій соціально-психологічного підходу

Теорія політичної взаємодії вивчає процес прийняття управлінських рішень з точки зору балансу сил та інтересів різних груп у межах колективу підприємства і в зовнішньому середовищі. Забезпечення ідеї соціальної рівності всіх працівників незалежно від посади, тобто соціального партнерства. У рамках цієї теорії основне завдання контролінгу – забезпечення руху підприємства в напрямку досягнення поставлених цілей.

Теорія колективного навчання підкреслює, що динамічний характер змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства при одночасній невизначеності та неповноті інформації вимагає систематичного підвищення кваліфікації та безперервного процесу навчання як керівників, так і всього колективу організації, особливо фахівців контролінгової групи.

Теорія корпоративної культури заснована на тому, що в процесі прийняття управлінських рішень виявляється поведінка всього колективу співробітників як єдиного цілого, виникає ефект синергії. Взаємопідтримка, взаємодопомога, зацікавленість всіх працівників при досягненні цілей організації, що об'єднує колектив у команду однодумців.

§10.3. КОНСАЛТИНГ ЯК СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У країнах з ринковою економікою запрошення консультантів-професіоналів є престижним свідченням того, що фірма володіє достатньою діловою культурою, щоб використовувати запропонований ринком інтелектуальний капітал у сфері управління. Відсутність фахівців-

консультантів при розробці відповідального рішення розглядається так само, як відсутність архітектора при розробці проекту будинку.

Консалтинг (з англ. consult – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки і як похідна від цього слова consulting – консультування) – професійна діяльність, пов’язана з наданням кваліфікованих, незалежних і ефективних порад (як правило платних) з економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам, окремим підприємцям, з метою пошуку можливостей найбільш оптимального використання власних ресурсів та підвищення рівня ефективності діяльності підприємств.

Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів:

Зовнішні – це незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору.

Внутрішні – це фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті організації. Внутрішні консалтингові групи працюють при адміністративних підрозділах, складають аналітичну чи «штабну» підсистему контролінгу в організації.

У закордонній практиці були випадки, коли таку групу очолював один з головних менеджерів. Наприклад, при виконанні масштабного проекту в компанії «Дженерал електрик» був випадок, коли відділ внутрішнього консалтингу складав до 500 фахівців на чолі з віце-президентом компанії.

Як внутрішній так і зовнішній контролінг використовує у своїй діяльності практично однакові підходи, методи, технології.

До основних видів консалтингових послуг відносять (рис. 10.3):

1. Консультантів із **загального керування** запрошують для допомоги у вирішенні проблем, пов’язаних із самим існуванням підприємства і перспективами подальшого розвитку бізнесу.

2. Консультанти з **адміністративного керування** займаються такими питаннями як формування і реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю тощо.

3. Консультанти з **фінансового керування** надають допомогу при пошуку джерел і використанні фінансових ресурсів, оцінці та підвищенні поточної фінансової ефективності діяльності організації, зміцненні фінансового стану організації.

4. Консультанти з **керування кадрами** розробляють рішення з питань підбору співробітників, контролю якості кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і керування кадрами, охорони праці та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.



Рис. 10.3. Основні види консалтингових послуг

5. Консультанти з **маркетингу** займаються питаннями дослідження ринку і забезпечують прийняття рішень у сфері збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції тощо.

6. Діяльність консультантів з **організації виробництва** зосереджена на вирішенні економічних, управлінських та інженерно-технічних питань, які виникають у процесі виробничо-господарської діяльності.

7. Консультанти з питань **інформаційних технологій** займаються розробкою рекомендацій із впровадження систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем керування, інформаційно-пошукових систем, забезпечують технічну сторону впровадження системи контролінгу щодо розробки інформаційно-аналітичних систем різних напрямів діяльності підприємств.

Спеціалізовані консалтингові послуги – це ті види послуг, що не відносяться ні до однієї із семи вищеописаних груп. Вони відрізняються за методами, об'єктами та характером впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг і т.д.)

У процесі прийняття складних управлінських рішень консалтинг виступає допоміжним елементом служби контролінгу.

Внутрішні консалтингові групи у порівнянні із зовнішніми мають ряд переваг:

- мають налагоджені внутрішньоорганізаційні зв'язки;
- орієнтуються у структурі проблем, у потребах організації;
- отримують заробітну плату, тому вартість їх послуг суттєво менша;
- миттєва реакція на виникнення нових проблем;
- більша відповідальність перед колективом, у складі якого вони працюють і можливість надання послуг протягом тривалого періоду;
- краща інформованість, конфіденційність, збереження комерційної таємниці від конкурентів.

До недоліків у роботі внутрішніх консалтингових груп відносять:

- значну залежність від керівництва і тому меншу об'єктивність рішень;
- недостатній авторитет, внаслідок якого частіше їм доручаються вирішення другорядних проблем.

Консалтингові послуги найчастіше здійснюються у формі консалтингових проектів, а не усних, одноразових порад. Вони містять у собі наступні етапи:

- 1) діагностика проблем та можливостей організації;
- 2) розробка рекомендацій і рішень;
- 3) впровадження рішень.

Розрізняють наступні **методи надання консалтингових послуг**: експертний, процесний і навчальний.

При **експертному консультуванні** консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх упровадження. Роль клієнта (фірми) зводиться, в основному, до забезпечення консультанту доступу до достатнього обсягу інформації оцінки отриманих результатів.

При **процесному консультуванні** консультанти на всіх етапах вироблення проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем, дослідження і вироблення рішень.

При **навчальному консультуванні** консультант не тільки збирає ідеї, аналізує варіанти рішення, але і формує ґрунт для їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, тренінгів, семінарів тощо. В окремих консалтингових проектах можуть застосовуватися комбінації всіх трьох перерахованих видів консультування.

Отже, консалтинг виступає певною системою підтримки процесу прийняття ефективних управлінських рішень, є важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління підприємствами.

Контрольні питання

1. Визначте сутність процесу прийняття рішень у системі контролінгу.
2. Як класифікують управлінські рішення за різними групувальними ознаками?
3. Назвіть критерії прийняття управлінських рішень за ступенем визначеності результатів.
4. Які підходи до прийняття управлінських рішень Вам відомі?
5. Охарактеризуйте класичний підхід до прийняття управлінських рішень.
6. Розкрийте сутність прийняття управлінських рішень за принципом обмеженої раціональності.
7. У чому полягає підхід до прийняття управлінських рішень за Штерсом і Уотерменом?
8. Розгляньте основні форми реалізації процесу прийняття рішень з позицій соціально-психологічного підходу.
9. Охарактеризуйте консалтинг як систему підтримки прийняття управлінських рішень у контролінгу.
10. Назвіть основні види консалтингових послуг.
11. Визначте основні переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього консалтингу.
12. Яким є методичний інструментарій надання консалтингових послуг?

Термінологічний словник

А

Агресивна фінансова політика – полягає у збільшенні віддачі від власного капіталу шляхом активізації приросту позик та збільшення термінів платежу для дебіторів, підтримку високого рівня запасів з метою швидкого реагування на запити покупців, а також придбання новітнього обладнання.

Адаптація (від лат. adaptation – пристосування) – сукупність заходів щодо пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до умов динамічно змінного зовнішнього середовища, зростання вимог до якості продукції, до оптимізації виробництва, праці, кращого задоволення життєвих потреб населення.

Актив – частина бухгалтерського балансу, що характеризує склад розміщення та використання коштів.

Активи (від лат. – дійсний) – 1) сукупність майна та інших цінностей, що належать юридичній особі і в які вкладено засоби власників та інших осіб (кошти, майно, майнові і немайнові права); 2) ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Альтернатива – один із варіантів економічної політики, поведінки економічних суб'єктів, який необхідно вибрати на основі порівняння з іншими можливостями.

Аналіз – загально науковий елемент діалектичного методу дослідження економічних явищ і процесів, економічних систем, сутність якого полягає в розчленуванні об'єкта, предмета або економічних відносин на складові частини, елементи (ознаки, властивості, риси, стадії, ступені тощо), їх відокремленому вивченні та з'ясуванні зв'язків між ними.

Аналіз господарської діяльності – комплексне вивчення економічних показників діяльності підприємств, об'єднань, установ за певний період з метою підвищення її ефективності.

Аналіз ринку – аналіз дій, спрямований на глибоке вивчення всієї багатогранності факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури та масштабу.

Аналіз фінансових результатів – комплексне вивчення і дослідження підсумкових, узагальнюючих показників виробничо- фінансової діяльності, які

відображають кінцевий результат ефективності виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості, поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану – система методів дослідження економічних явищ і процесів фінансової діяльності підприємств у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості, система виявлення позитивних і негативних факторів, визначення ступеня їх впливу, врахування і узагальнення науково обґрунтованих можливостей для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Антикризове управління – управління організацією, яке спрямоване на попередження або пом'якшення кризових ситуацій у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами.

Ануїтет (від лат. annuitus – щорічний платіж) – 1) один із видів термінової державної позики, за якою щорічно виплачуються відсотки і погашається частина суми; 2) однакові грошові платежі, які виплачуються через певні періоди часу в рахунок погашення отриманого кредиту, позики й відсотка за неї.

Амортизація (від лат. amortizatio – погашення, сплата боргу) – процес поступового перенесення вартості основних фондів (зарахування її до витрат виробництва чи обігу) у міру їх зношування на виготовлену продукцію і використання цієї вартості для простого або розширеного відтворення зношених засобів праці.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

Аудит (лат. auditore – слухати) – перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам; послуги щодо оцінки фінансової звітності фірми з огляду на достовірність інформації та можливостей фірми у сфері бізнесу.

Аутсорсинг – передача сторонній організації тих або інших функцій бізнесу. Розрізняють виробничий аутсорсинг, коли незалежній фірмі передаються певні задачі, пов'язані з виробництвом продукції та аутсорсинг управлінський, коли незалежній організації передається ті чи інші управлінські функції (маркетингові, збутові та ін.)

Б

Баланс (від фр. balance – вага) – система операцій взаємопов'язаних показників, які характеризують співвідношення чи рівновагу в явищах або процесах, що періодично змінюються, найбільш узагальнена система науково обґрунтованих економічних показників, що відображають масштаби і темпи господарської діяльності.

Банкрутство – 1) встановлена судом неспроможність боржника сплатити свої зобов'язання; 2) примусова ліквідація підприємства для поділу майна боржника між кредиторами.

Беззбитковість – режим господарської діяльності підприємства, фірми, приватної особи, за якого доходи, отримані від діяльності, перевищують витрати, пов'язані з нею або дорівнюють ним.

Бенчмаркінг – прикладний інструмент формування випереджаючих стратегій досягнення комплексних переваг у певній галузі; дослідження технологій, технологічних процесів, методів організації виробництва та збуту продукції, включаючи приклад кращих підприємств-партнерів, а особливо конкурентів, їх оцінювання та зіставлення з аналогічними показниками діяльності власної фірми з метою підвищення її ефективності.

Бізнес (від англ. business – справа) – підприємницька діяльність, яка не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва й реалізації певної продукції чи послуг.

Бізнес-план – документ, в якому представлено комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності підприємства на основі поточного та перспективного планування.

Бухгалтерська звітність – звітність, у якій відображено підсумкові показники господарської діяльності, майновий і фінансовий стан підприємства за звітний період (місяць, квартал, рік) і яке базується на даних синтетичного й аналітичного обліку.

Бухгалтерський облік – система документального, суцільного й неперервного спостереження та контролю за господарською діяльністю підприємств, установ, організацій та їх об'єднань.

Бюджет (від англ. budget – сумка) – 1) основний інструмент перевірки збалансованості, відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів; 2) визнана або прийнята таблиця, відомість доходів і видатків економічного суб'єкту за певний період часу.

В

Валова продукція – показник, який відображає загальний обсяг продукції, виготовленої підприємством за певний період у грошовому вираженні.

Валовий прибуток – загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності.

Валюта (італ. valuta – ціна, вартість) – 1) платіжний засіб (грошова одиниця) певної держави (українська гривня, долар США, тощо); 2) грошові знаки іноземних держав; кредитні і платіжні документи (чеки, векселі та ін.), які використовуються у міжнародних розрахунках; 3) міжнародні грошові одиниці, емісія яких здійснюється міжурядовими валютно-кредитними організаціями. Термін також вживається для виокремлення платежів у іноземних грошових знаках.

Венчурні фірми – переважно малі підприємства технологічно прогресивних галузей національної економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних з підвищенням ризиком.

Витрати – зменшення обсягу матеріальних цінностей, коштів тощо, які відбуваються в процесі свідомої людської діяльності; зменшення певних ресурсів у фізичних процесах.

Виробничі витрати – фактичні витрати виробника (фірми) на придбання й використання всіх необхідних умов виробництва, які забезпечують досягнення кінцевого результату господарської діяльності.

Виробничий потенціал – реальні можливості виробництва; наявність факторів виробництва, забезпеченість його матеріальними, природними, енергетичними, інтелектуальними і трудовими ресурсами.

Виручка – гроші, одержані (виручені) суб'єктом підприємницької діяльності від продажу товарів чи послуг.

Внутрішній контроль – це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій.

Г

Господарська діяльність – 1) діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність; 2) будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару.

Господарський механізм управління – це сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів керування, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення. Включає в себе три складові частини: організаційно-правові механізми управління; економічні механізми управління; соціально-психологічні методи управління.

Д

Дебіторська заборгованість – сума боргів, що належать підприємству, організації, установі від юридичних осіб; виникає в процесі господарської діяльності, свідчить про вилучення коштів з обігу підприємства та використання дебіторами.

Державне регулювання – система заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, покликаних удосконалити зовнішню економічну діяльність в інтересах національної економіки.

«Дерево цілей» – структурована, побудована по ієрархічному принципу сукупність цілей економічної системи, програми, плану, в якому виділена генеральна ціль (місія організації) та підпорядковані їй підцілі першого, другого та наступних рівнів.

Дестабілізація – втрата стабільності, порушення встановленого ритму, динаміки економічних процесів, виникнення різних стрибків, крутих спадів у виробничій та фінансовій сферах.

Диверсифікація – 1) спосіб вкладення інвестицій за допомогою їх розподілення серед різних видів діяльності, які мають різний рівень ризику, з метою зниження загального ступеня ризику інвестиційного портфелю в цілому; 2) загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг або географічної території, для того, щоб розосередити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу; 3) спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й

розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми ринки.

Директ-костінг – система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік за їх видами, місцями виникнення і носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень.

Дисконтування – врахування чинника часу, тобто приведення різних у часі ефектів та витрат до одного моменту – розрахункового року.

Дохід – 1) різниця між виручкою від реалізації продукції, робіт чи послуг і вартістю матеріальних витрат на виробництво та збут цієї продукції; 2) грошові або матеріальні цінності, отримані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності.

Е

Еккаунтінг – специфічна сфера бізнесу, пов'язана зі збором, обробкою, аналізом, класифікацією та оформленням різних видів інформації у сфері фінансів; професійна діяльність пов'язана зі створенням і формуванням інформаційних баз управління підприємствами, в основі якої покладені принципи ведення бухгалтерського обліку відповідно до загальноприйнятих норм.

Економіка підприємства – сукупність суспільно-виробничих і організаційно-технічних факторів, що визначають ефективність праці трудового колективу, використання засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів у процесі його виробничо- господарської діяльності.

Економічна ефективність – співвідношення між ефектом, що досягається і величиною інвестицій, що обумовили одержання цього ефекту.

Економічна категорія – узагальнююче поняття, яке виражає істотні сторони економічних явищ і процесів, відбиває глибинні процеси економічного розвитку.

Економічне прогнозування – система наукових передбачень напрямів і тенденцій майбутнього стану економічної системи.

Економічний ефект – 1) показник результативності, господарської діяльності у формі різниці між результатами і витратами всіх ресурсів; 2) результат, що досягається за рахунок інвестування, капіталовкладень.

Економічний закон – об'єктивний закон розвитку суспільства, що відображає виробничі відносини людей у процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ або послуг.

Експерт – фахівець, який володіє спеціальними знаннями; підприємства, організації, установи залучають вузьких спеціалістів до дослідження, консультування, обґрунтування висновків, пропозицій та проведення експертиз.

Експертні оцінки – кількісні та якісні оцінки економічних явищ і процесів, величин та показників, здійснені експертами.

Експлуатаційні витрати – витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання, машин, транспортних засобів тощо.

Ефективність функціонування підприємства – здатність підприємства у ринковому середовищі вирішувати завдання залучення необхідного обсягу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та оптимального їх розподілу й використання з метою забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Є

Ємність ринку – потенційно можливий обсяг продажу певного товару на ринку протягом заданого періоду, що залежить від попиту на товар, рівня цін загальної кон'юнктури ринку, доходів населення, ділової активності.

Ж

Життєвий цикл товару – певний період часу, протягом якого продукт праці продовжує бути товаром, користується попитом і може бути проданий, даючи прибуток товаровиробнику і продавцеві.

З

Загальновиробничі витрати – витрати на загальне обслуговування, організацію виробництва та управління виробничими підприємствами; входять до складу калькуляції витрат на виробництво окремих видів продукції пропорційно до прямих витрат.

Завдання – цільова установка на раціональні дії, яку формулює сам виконавець або інші економічні суб'єкти.

Залишкова вартість основних засобів – вартість основних засобів, фондів з врахуванням їхнього зносу, що дорівнює негативній вартості з врахуванням амортизації протягом усього терміну експлуатації.

Залучені кошти – здебільшого оборотні кредитні ресурси, отримані підприємствами і організаціями у тимчасове користування з метою участі у господарській діяльності як джерела формування оборотних коштів.

Запаси – наявність відповідних матеріальних ресурсів, до яких належать засоби виробництва, предмети споживання, інші цінності, необхідні для

забезпечення розширеного відтворення, обслуговування сфери нематеріального виробництва та задоволення потреб населення.

Заробітна плата – винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Збитки – 1) непередбачені витрати, втрата майна і грошей, недоотримана вигода; 2) шкода, заподіяна діями одного господарського суб'єкта іншим суб'єктам, довіллю, населенню.

Збитковість підприємства – фінансовий стан підприємства за результатами господарської діяльності, який характеризується тим, що протягом певного періоду грошові надходження не компенсують видатків, не створюється прибуток та зростає борг.

Збут товару – система виробничо-господарських та товарно-збутових дій, спрямована на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання.

Зобов'язання – оформлені договором відносини між різними суб'єктами, згідно з якими одна зі сторін зобов'язана здійснювати певні дії на користь іншої або утримуватися від небажаних для неї дій.

I

Ієрархія (з гр. *hierarchia* – священна влада) – принцип структурної організації та спосіб побудови складних багаторівневих систем, який полягає в упорядкуванні і взаємодії між рівнями – від вищого до нижчого – за наявності структурної та функціональної спеціалізації цих рівнів (їх окремих елементів), відносної самостійності.

Імідж (з англ. *image* – образ, зображення) – штучний образ, що формується в суспільній або індивідуальній свідомості на підставі всебічної оцінки суспільством, спільнотою, клієнтами діяльності, стратегії та культури організації.

Інвентаризація – облік і перевірка наявності матеріальних ресурсів, цінностей, розрахунково-грошових документів і коштів та контроль за правильністю їх виконання.

Інвестиції – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. За

різними критеріями інвестиції поділяються на державні та приватні; прямі й портфельні; в основний капітал і товароматеріальні запаси; у будинки і споруди, машини й устаткування, послуги, житлове будівництво.

Інвестиційна привабливість – 1) узагальнююча характеристика переваг і недоліків інвестування окремих напрямів і об'єктів з позиції конкретного інвестора; 2) інтегральна сукупність критеріїв дієвості умов і факторів, що забезпечують інтерес інвесторів до вкладеного капіталу.

Інвестиційний капітал – капітал, який вкладається у довготермінові інвестиційні проекти.

Інвестиційний клімат – сукупність політичних, правових, економічних, організаційних і соціальних умов, що визначають привабливість і доцільність інвестування певної господарської системи.

Інвестиційний процес – це прийняття інвестором рішення щодо вибору об'єктів, обсягів та строків інвестування, тобто комплекс практичних дій, етапів, пов'язаних з укладенням коштів(капіталів) у підприємства та галузі економіки.

Індекси (від лат. index – показник, список) – відносні показники, які відображають співвідношення величин будь-якого економічного явища.

Індикатор – цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для обґрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінки їх результатів.

Інновації – це кінцевий результат впровадження нововведень з метою поліпшення об'єктів управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.

Інжиніринг – термін, що визначає сукупність інженерно-технічних послуг, які в останні роки набули характеру торговельних операцій: надання послуг (виконання робіт) зі складання технічних завдань, проведення наукових досліджень, складання проектних пропозицій, проведення техніко-економічних обстежень та інженерно-розвідувальних робіт з будівництва об'єктів, розробка технічної документації, проектування та конструкторське опрацювання об'єктів техніки і технології, консультації та авторський нагляд під час монтажних і пусконаладжувальних робіт, а також консультації економічного, фінансового або іншого характеру, пов'язані з такими послугами (роботами).

Інтеграція (лат. *integratio* – відновлення і цілий) – поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення, тощо).

Інтеграція економічна – процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя.

Інтелектуальна власність – сукупність інтелектуальних і авторських прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняється законодавчими актами держави.

Інтерполяція – спосіб обчислення показників, яких не вистачає у динамічному ряді; невідомі значення ряду обчислюють або за допомогою відомих сусідніх членів ряду, або на основі встановленого взаємозв'язку інтерпольованого явища з іншими явищами

Інфляція (від лат. *inflatio* – роздмухування, розбухання, від *influo* – вдуваю) – надмірне збільшення маси паперових грошей, що перебувають в обігу, порівняно з масою реально пропонованого товару й послуг; ціни, які зростають через падіння купівельної спроможності грошей.

К

Кадрова політика – сукупність правил і норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Калькулювання (*costing*) – 1) процес визначення собівартості певного об'єкта витрат; 2) спосіб розрахунків, групування і розподілу витрат натуральних і вартісних показниках для визначення загальної собівартості продукції, послуг.

Капітал – накопичені (або створені) грошові та інші ресурси, що використовуються для одержання додаткових ресурсів.

Категорія (від грец. *kategoria*) – узагальнене поняття, яке відображає найбільш суттєві властивості, зв'язки, явища.

Кластер (англ. *cluster* – пучок, цвях, куц, сукупність, концентрація) – це галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіонів.

Кліринг – взаємозалік зустрічних вимог та зобов'язань за торговими угодами.

Коефіцієнт (від лат. со – спільно, efficiens – виробник) – якісний показник, що виражається відносними величинами і є результатом порівняння однорідних або неоднорідних, але пов'язаних між собою явищ.

Комерціалізація – підпорядкування діяльності підприємства, установи або організації меті отримання прибутку.

Комерційна таємниця – інформація, яка є секретною у тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Конкурентоспроможність – споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їх відповідності конкурентним потребам, вимогам конкурентного ринку з врахуванням витрат на їх задоволення.

Консалтинг (від англ. consult – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки і як похідна від цього слова consulting – консультування) – професійна діяльність, пов'язана з наданням кваліфікованих, незалежних і ефективних порад (як правило платних) з економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам, окремим підприємцям, з метою пошуку можливостей найбільш оптимального використання власних ресурсів, підвищення рівня рентабельності та доходів.

Консервативна фінансова політика – характеризується тим, що підприємства прагнуть до короткострокової дебіторської заборгованості, невеликих запасів, надлишку готівки й високоліквідних цінних паперів, а також до невеликої заборгованості в якості джерела фінансування, навіть якщо це призводить до зниження обсягу продаж.

Консорціум – тимчасове об'єднання інжинірингових, виробничих, збутових, страхових компаній та банків для здійснення капіталоємного проекту на базі загальної угоди, яке несе солідарну відповідальність перед своїми замовниками.

Контракт – угода між двома сторонами, яка має на меті встановити законні відносини. Брати участь у контракті повинні щонайменше дві сторони. Наприклад, зовнішньоторговельні контракти містять такі розділи: 1) визначення

сторін; 2) предмет договору; 3) ціна і загальна сума; 4) терміни поставки товарів; 5) умови платежів; 6) упакування й маркування товарів; 7) гарантії продавців; 8) штрафні санкції і відшкодування збитків; 9) страхування; 10) обставини непереборної сили. Контракт може включати й інші розділи, такі, як технічні умови, ліцензійні умови, умови випробувань, прийому, вимоги до технічної документації, упакування, тощо.

Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль; напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово- економічної діяльності та з систематичним наданням інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Контроль – вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво підприємства визначає, наскільки ефективними були його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Кон'юнктура – сукупність ознак, що характеризують поточний стан справ в економіці. Закономірні форми розвитку кон'юнктури в умовах ринкового механізму визначаються балансом державного регулювання і конкуренції, незалежністю прийняття рішень споживачами, корпораціями та державними установами, підприємствами. Розрізняють загальногосподарську кон'юнктуру країни і кон'юнктуру світового товарного ринку.

Консорціум – специфічна форма поєднання економічних потенціалів ринкових агентів. Виникають на базі тимчасових угод між кількома банківськими і промисловими корпораціями, фірмами з метою реалізації певних спільних проектів.

Кон'юнктура ринку (від лат. conjunctura – зв'язувати, поєднувати) – економічна ситуація, що склалася на ринку (товарів і послуг, робочої сили тощо) характеризується певними рівнями попиту та пропозиції, динаміки цін та ін.

Координація (від лат. *coordination* – розташування в певному порядку) – складовий елемент управління для узгодження дій різних частин системи.

Кореляційно-регресійний аналіз (з англ. *correlation* – співвідношення, від лат. *regression* – рух назад) – побудова та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак-факторів і дає оцінку міри щільності зв'язку.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Кредитна лінія – угода між банком і його клієнтом, що визначає максимальний обсяг забезпеченого кредиту, яким банк дозволяє користуватися фірмі протягом деякого часу.

Кредитна операція – господарча операція суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає надання права на купівлю матеріальних цінностей і нематеріальних активів з відстроченням платежу, а також на позичку грошових коштів з відстроченням їх погашення; є одним із способів просування товарів на зовнішній ринок. Більшість великих зовнішньоторговельних операцій здійснюється на умовах кредиту.

Кредитор – суб'єкт кредитних відносин, який надає кредити іншому суб'єкту господарської діяльності у тимчасове користування.

Кредитоспроможність – наявність передумов для отримання позик та спроможність їх повернення.

Кредиторська заборгованість – тимчасово залучені суб'єктом у власне користування грошові кошти, які підлягають поверненню юридичній або фізичній особі.

Кредо (лат. *credo*) – переконання, погляди, основи світогляду, символ віри, визначає основи для подальшої побудови складу організаційної культури.

Кризовий реінжиніринг – один з шляхів виходу із кризи, що використовується в разі необхідності залучення фахівців ззовні з метою подолання кризового стану на підприємстві, неможливості керівництвом самостійно знайти шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства, фінансової стійкості та економічної безпеки.

Критерій – показник, ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкту, процесу, вимірник такої оцінки.

Л

Ляг (з англ. lag – запізнення відставання) – економічний показник, який характеризує часовий інтервал між зміною двох взаємопов'язаних соціально-економічних явищ, одне з яких є причиною, а друге – наслідком.

Леверидж (з англ. leverage – дія важеля) – фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства, який забезпечує оптимальне співвідношення окремих видів капіталу чи окремих видів витрат.

Лізинг (з англ. leasing – оренда) – довготермінова оренда (від 6 місяців до кількох років) машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд тощо на умовах поворотності, терміновості й платності та на підставі відповідного договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає їх наступний викуп орендарем.

Ліквідність – здатність окремих видів майнових цінностей швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти.

Ліквідність активів – характеристика окремих видів активів підприємства по їх здатності до швидкого перетворення у грошову форму без втрати своєї балансової вартості з метою забезпечення необхідного рівня платоспроможності підприємства.

М

Майно – 1) матеріальні цінності, речі, якими володіють фізичні та юридичні особи (рухоме і нерухоме майно); 2) майнові права та зобов'язання юридичних і фізичних осіб (успадковане майно та майно, що знаходиться на балансі підприємства).

Маркетинг (від англ. market – ринок) – комплексна система заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю, що ґрунтується на вивченні ринку з метою максимально можливого задоволення потреб покупців. Охоплює оцінювання попиту, виробництва продукту, ціноутворення, просування та реалізації товару. У маркетинг включаються також умови виконання гарантій, сервісні зобов'язання. Основне положення маркетингу полягає у тому, що споживач повинен мати вибір у більшості випадків купівлі. При цьому фірми потрапляють в умови, коли їм необхідно виробляти свій товар привабливішим із погляду споживчих властивостей.

Матеріали – предмети праці, що безпосередньо використовуються у процесі виробництва продукції. Вартість матеріалів повністю переноситься на новостворену продукцію, вони є її матеріальною основою.

Матеріаломісткість – витрати матеріалів у розрахунку на натуральну або вартісну одиницю випущеної продукції, виконаних робіт чи виконаних послуг.

Матричні моделі – економіко-математичні моделі, що відображають структуру витрат на виробництво, розподіл продукції та новоствореної вартості.

Матриця Бостонської консалтингової групи – метод стратегічного аналізу та планування, який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності. Матриця БКГ в залежності від темпів приросту та частки на ринку певного товару передбачає 4 групи (види стратегічної поведінки), які отримали умовні назви «дикі кішки», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Менеджмент – процес оптимізації використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення мети організації.

Метод аналогій – метод управління, що ґрунтується на використанні наявного досвіду вирішення подібних управлінських ситуацій.

Метод експертних оцінок – метод, який застосовують для дослідження економічних явищ, процесів і виявлення факторів, що викликали відхилення; передбачає використання професійного досвіду та інтуїції спеціалістів (експертів), які здійснюють експертну оцінку та складають кваліфікаційний аргументований висновок про стан того чи іншого питання діяльності підприємства.

Методи прийняття управлінських рішень – сукупність етапів підготовки управлінських рішень та способів їх прийняття з метою ефективного управління виробничою діяльністю підприємств.

Механізм управління – набір інструментів і важелів, що входять до даного методу управління в чітко встановленій послідовності, яка визначається дією об'єктивних економічних законів.

Місія (з лат. missio – завдання, призначення, покликання) – чітко виражена соціальна причина існування організації.

Минулі витрати – безповоротні (нерелевантні) витрати, які не можуть бути змінені в результаті прийнятого управлінського рішення.

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії спрямовані на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Н

Науково-технічний альянс (від. фр. alliance – союз) – стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування науково-дослідних та дослідно- конструкторських розробок, проектування або модернізації продукції.

Науково-технічний прогрес – безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.

Національна економіка – сукупність взаємопов'язаних суспільним поділом праці сфер та галузей економіки певної країни, які у процесі свого розвитку формують систему суспільного відтворення.

Невиробничі витрати – витрати пов'язані з основними фондами, товарними запасами, предметами споживчого призначення, які безпосередньо не залежать від процесів виробництва (витрати на експлуатацію будівель, заклади охорони здоров'я, освіти, культури, витрати пов'язані із збереженням товарів, транспортні витрати та ін.).

Незавершене виробництво – предмети праці, що не є готовою продукцією і перебувають у процесі виробництва; посідають проміжне місце між сировиною та напівфабрикатами або напівфабрикатами і готовою продукцією.

Нормативи – 1) економічні, технічні, технологічні або інші показники норм, за якими здійснюються певні дії, виконується певна робота, приймаються рішення; 2) розрахункові величини живої та уречевленої праці на виробництво одиниці продукції або окремі види робіт.

Нормування – здійснення розрахункових операцій стосовно нормування праці, витрат, оборотних засобів і коштів, запасів, обслуговування тощо з метою встановлення норм виробітку з розрахунку на одного працівника.

Ноу-хау (з англ. know how – знаю як) – секретні знання та відомості будь-якого характеру, що захищені правами інтелектуальної власності, охороняються режимом комерційної таємниці з метою випередження конкурентів і отримання надприбутків.

О

Об'єкт витрат (з англ. cost object) – предмет або сегмент діяльності, що потребує окремого вимірювання пов'язаних з ним витрат. Інформація про собівартість об'єктів витрат дає змогу визначити: яку ціну на виріб або послугу слід встановити; який процес є найекономічнішим; який підрозділ використовує ресурси найефективніше; який замовник забезпечує найбільший внесок у прибуток компанії тощо. Собівартість об'єктів витрат визначають за допомогою системи виробничого обліку.

Оперативний (тактичний) контролінг – інтегрована система активного управління, що забезпечує контрольною інформацією керівників управлінського (середнього) та нижчого (технічного) рівнів і вивчає економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства.

Операційний леверидж – механізм впливу на суму та рівень прибутку через зміну співвідношення змінних і постійних витрат.

Операційний прибуток або EBIT (скор. від англ. earnings before interest and taxes) – аналітичний показник, рівний обсягу прибутку до вирахування відсотків за позиковими засобами і сплати податків.

Оптимізація – пошук та вибір найкращого варіанту використання всіх видів обмежених ресурсів, тобто працівників- фахівців, техніки, обладнання і фінансів, як головного показника економічної самодостатності організації.

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

Організаційний розвиток – процес комплексного удосконалення організаційної системи управління підприємством з метою кращої адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Організаційно-економічні механізми – система поєднаних організаційних та економічних методів і важелів, що, по-перше, забезпечують зовнішні зв'язки та створюють відповідні умови для досягнення її місії і цілей, а по-друге, сприяють розвитку виробничих відносин всередині організації.

Організаційна структура управління – впорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку, співпідпорядкованості та виконують певні управлінські функції.

Органи управління – організації та установи, що володіють правом приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції і контролювати виконання прийнятих рішень.

Основні засоби – сукупність засобів праці, що діють протягом тривалого часу й у процесі виробництва (відтворення) поступово переносять свою вартість на виготовлений продукт, відображають рівень розвитку продуктивних сил.

Основні фонди – засоби праці, що беруть участь у процесі виробництва протягом багатьох циклів і поступово переносять свою вартість на виготовлений продукт, зберігаючи при цьому свою натуральну форму. Поділяються на виробничі (споруди, машини, транспорт) й невиробничі (споруди і устаткування житлово- комунального господарства, культури, освіти, науки тощо).

II

Пасив – частина бухгалтерського балансу, яка відображає джерела утворення наявних коштів підприємств, організацій, установ за їх приналежністю та призначенням.

Підприємницька діяльність – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює виробничу, комерційну або науково-дослідну діяльність з метою одержання прибутку або соціального ефекту.

Планування – відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан розвитку організації.

Платоспроможність – здатність підприємства своєчасно і у повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами.

Повноваження – права юридичної чи фізичної особи на здійснення різних видів економічних операцій, а також на представництво від інших осіб здійснювати такі операції, що зафіксовані в законодавчому або нотаріальному порядку.

Позичальник – суб'єкт кредитних відносин, який отримав у тимчасове користування грошові кошти на умовах повернення, платності та строковості.

Показники прибутковості – абсолютні і відносні величини, які характеризують ефективність, дохідність фінансово-господарської діяльності підприємств, корпорацій, окремих галузей і національної економіки загалом (маса прибутку, рентабельність, норма рентабельності).

Портфельний аналіз – інструмент стратегічного менеджменту, який використовується для дослідження господарського портфелю та генерації стратегічних альтернатив.

Постачальник – юридична або фізична особа, яка забезпечує підприємство матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів і послуг.

Потенціал – наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та раціональне використання для досягнення поставленої мети.

Постійні витрати (умовно-постійні) – витрати, величина яких не залежить або мало залежить від зміни обсягу виробництва продукції, робіт, послуг.

Прибуток (з англ. profit) – 1) перетворена, похідна форма додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу товару і витратами капіталу на його виробництво; 2) сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Принципи (від лат. principium – основа, початок) – 1) основні вихідні положення теорії, основні правила діяльності; 2) встановлені, загальноприйняті поширені правила господарських дій і властивостей економічних процесів.

Прогноз (з гр. prognosis – просування, передбачення) – науково обґрунтована гіпотеза про ймовірний стан економічної системи та відповідних показників, що характеризують цей стан.

Продукт – результат праці людини в матеріально-речовій або нематеріальній формі.

Продуктивність праці – ефективність виробничої діяльності людей у процесі створення матеріальних благ і послуг.

Процес – розвиток певного явища, послідовна зміна стадій, етапів, ступенів, якісно нових форм та ін.

Прямі витрати – витрати, що можуть бути безпосередньо пов'язані з визначеною діяльністю чи видом продукції.

Р

Реінжиніринг – комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, направлених на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві шляхом його реорганізації, коригування стратегічної, інвестиційної та кадрової політики.

Рекламація – претензія, яка пред'являється покупцем продавцю у зв'язку з невідповідністю якості чи кількості товару, що постачається за умовами договору.

Релевантні витрати – майбутні витрати, які змінюються внаслідок прийнятого рішення, тобто залежать від мистецтва і компетентності менеджера.

Рентабельність (з нім. *rentabl* – доцільний, вигідний) – 1) економічна категорія, що характеризує вигідність та ефективність виробництва за критеріями його прибутковості; 2) узагальнений показник економічної ефективності підприємства, галузі, що дорівнює відношенню валового (балансового) прибутку, отриманого за певний період, до середньої вартості основних фондів і нормативної частини обігових коштів за цей період.

Репутація організації – постійна, чітко визначена громадська оцінка діяльності організації на протязі тривалого періоду часу, яка окреслює загальну суспільну думку про якість товару, культуру персоналу тощо. Є більш широким і вагомим поняттям ніж імідж, стабільно позитивний або негативний довготривалий імідж перетворюється на відповідну репутацію організації.

Ресурси (з фр. *ressource* – допоміжний засіб) – основні елементи виробничого потенціалу, які має у розпорядження виробнича система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.

Ризик – можливість недосягнення запланованих результатів, виникнення негативних ситуацій, які призводять до економічних та матеріальних втрат; можливість виникнення несприятливої стратегічної ситуації, зумовленої негативним поєднанням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ринок – сукупність економічних відносин між фізичними та юридичними особами, а також між державами і наднаціональними органами, міжнародними фінансово-кредитними інститутами з організації та купівлі-продажу різноманітних товарів і послуг відповідно до законів товарного виробництва.

С

Самофінансування – господарська діяльність підприємства, фірми, компанії, за якою усі витрати здійснюються з власних джерел.

Санація (від лат. sanatio – лікування, одужання) – система заходів, які здійснюються для запобігання банкрутства і фінансового оздоровлення підприємств за допомогою держави та крупних банків.

Сегментація ринку (від лат. segmentum – відрізок, смуга) – поділ ринку на окремі частини (сегменти) – групи підприємств, товарів, споживачів, що мають певні спільні ознаки.

Синергія – спільна плідна діяльність групи людей, в результаті якої у процесі їх взаємодії утворюються якісно нові групові відносини, а також якісно новий спільний вид енергії, величина якої перевищує суму складових енергій.

Система – комплекс взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою та визначають їх характер.

Система виробничого обліку (Cost Accounting System) – це система обліку, що забезпечує калькулювання і контроль собівартості об'єктів витрат.

Система інформаційних потоків – сукупність фізичних переміщень інформації, що дає можливість здійснити будь-який процес, реалізувати будь-яке рішення.

Система раннього попередження та реагування – особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики і можливості, які може очікувати підприємство як із зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Стандарт (від англ. standard – норма, зразок) – 1) у широкому розумінні слова – зразок, еталон, модель, що приймається за вихідні для співставлення з ними інших подібних об'єктів; 2) щодо нормування витрат – кількість необхідних для виробництва одиниці продукції витрат.

Стандарт-костінг (від англ. standart – стандарт, costing – ціна, ціноутворення) – система обліку витрат і калькуляції собівартості з використанням нормування.

Стратегія підприємства – 1) узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети, шляхом розподілу, координації та ефективного використання ресурсів; 2) система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємств.

Стратегічний контролінг – обслуговує вищий (інституційний) рівень управління, вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, проводить моніторинг підприємства.

Сфера послуг – сукупність галузей і видів суспільної праці, в яких виготовляють споживчі вартості у вигляді корисного ефекту (невіддільного від конкретної трудової діяльності) з метою задоволення матеріальних і духовних потреб населення.

Т

Тактика (з гр. *taktika* – мистецтво шиків військ) – короткотермінова економічна поведінка, лінія економічних дій з врахуванням поточної інформації.

Темп зростання – відношення величини економічного показника в певний період часу до його вихідного значення, взятого за базу розрахунку, що вимірюється у відносних величинах.

Темп приросту – відношення приросту величини економічного показника за певний період часу до його вихідного рівня, що вимірюється у відносних величинах.

Тенденція (від лат. *tendentia* – спрямованість) – спрямованість економічного розвитку явища чи процесу, що є формою вияву економічних законів.

Товар – 1) будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі); 2) будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для відчуження, що переміщуються через митний кордон України та не можуть бути віднесені до особистих речей або транспортних засобів та окремих номерних вузлів до них.

Товарні запаси – продукція у сфері обігу: на складах, у дорозі, на роздрібних торговельних підприємствах.

Торгівля – 1) форма обміну продуктами праці і послугами; 2) процес купівлі-продажу товару шляхом укладення двосторонньої угоди між продавцем і покупцем (в усній чи письмовій формі); 3) спеціалізована галузь господарства, яка забезпечує доведення товарів до споживача. Розрізняють оптову і роздрібну торгівлю, а також комісійну, закупочну та інші види торгівлі.

Торговельна фірма – здійснює в основному операції з купівлі- продажу товарів. Може входити або в систему збуту великих промислових монополій, або існувати незалежно (і в юридичному, і в господарському плані) від інших фірм і здійснювати торговельне- посередницькі операції. Торговельна фірма може бути вузькоспеціалізованою або торгувати широкою номенклатурою виробів.

Торгово-посередницькі операції – операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням фірм- виробників незалежним торговим посередником, на основі угоди чи окремого доручення, що укладається між ними.

Точка беззбитковості – рівень виробництва або іншої виробничої діяльності, за якого величина виручки від реалізації виготовленого товару, наданих послуг дорівнює витратам виробництва і обігу цього товару.

Трудовий потенціал – забезпеченість виробництва трудовими ресурсами, кваліфікація і рівень професійної підготовки яких відповідає його виробничому потенціалу.

У

Угоди – дії фізичних і юридичних осіб, спрямовані на встановлення, зміну або припинення цивільних прав або обов'язків.

Уніфікація – один з найпоширеніших методів стандартизації, який передбачає приведення продукції і засобів виробництва або їх елементів до єдиної форми, розмірів, структури, складу.

Управлінський облік – процес виявлення, виміру, накопичення, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, яка використовується управлінцями для планування, оцінки і контролю підприємстві.

Управління ризиками – діяльність підприємства, організації чи установи, спрямована на подолання невизначеності альтернативного вибору, скорочення спричинених ризиком втрат.

Управління за слабкими сигналами – 1) сучасний метод стратегічного менеджменту, що базується на обґрунтуванні та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо реакції на несподівані зміни умов господарювання (стратегічні проблеми) в реальному масштабі часу; 2) формування і реалізація управлінських впливів для забезпечення своєчасного реагування підприємства на перетворення умов господарювання, інформацію про загрозу виникнення небезпечних ситуацій, можливість настання яких є попередньою і неточною.

Управлінське рішення – результат творчого процесу суб'єкту управління щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації і, водночас, адекватних дій колективу об'єкту управління.

Ф

Факторний аналіз – вид комплексного аналізу господарської діяльності, за допомогою якого з'ясовують і класифікують фактори, які впливають на певні явища та процеси.

Фінансова установа – юридична особа, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку. До фінансових установ належать банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг, а у випадках, прямо визначених законом, – інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг.

Фінансова криза – фаза розбалансованої діяльності підприємства, тобто загроза його неплатоспроможності та банкрутства.

Фінансовий леверидж – механізм впливу на рівень рентабельності власного капіталу через зміну співвідношення власних і позичкових коштів, що використовуються підприємством.

Фінансовий облік – облік наявності і руху грошових засобів, фінансових ресурсів, відповідно до яких забезпечується підготовка та видача інформації про фінансові результати діяльності підприємства, його фінансовий стан згідно з чинним законодавством і нормами бухгалтерського обліку.

Фонд оплати праці – сумарні грошові кошти підприємства, організації, що витрачаються протягом певного періоду на виплату заробітної плати, премій, доплат працівникам.

Фондовіддача – 1) економічна категорія, яка виражає виробничі відносини щодо економічної ефективності виробничих фондів; 2) відношення обсягу валової продукції або іншої результативної величини до обсягу використаних для його отримання виробничих фондів.

Фондомісткість – 1) вартість основних виробничих фондів (основного капіталу) з розрахунку на одиницю продукції; 2) відношення середньорічної балансової вартості основних виробничих фондів до вартості виробленої на них протягом року продукції.

Форс-мажорні обставини – 1) надзвичайні обставини, які змушують сторони угоди діяти інакше, ніж було передбачено раніше;

2) надзвичайні, незалежні від договірних сторін, обставини (стихійні лиха, військові конфлікти тощо), за яких виконання зобов'язань сторін є повністю або частково неможливим, в наслідок чого сторони звільняються від економічних санкцій.

Фондоозброєність праці – 1) обсяг основних фондів у вартісному вираженні на одного робітника (промислово-виробничого персоналу); 2) відношення середньорічної балансової вартості діючих основних виробничих фондів до середньорічної кількості працівників.

Функції менеджменту – відносно відокремлені напрями і види управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію; функції менеджменту відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Ц

Центри відповідальності – частини підприємства, відділи, на чолі яких стоїть відповідальна особа, що приймає рішення і відповідає за них.

Я

Якість продукції – сукупність властивостей, які відображають безпеку, новизну, довговічність, надійність, економічність, ергономічність, естетичність, екологічність продукції і надають їй здатність задовольняти споживача відповідно до її призначення.

Якість послуги – сукупність характеристик послуги, що визначає її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

Список використаних джерел

Основні:

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
2. Букресєва Д. С. Контролінг - механізм ефективного управління підприємством: монографія. Держ. ВНЗ "Нац. гірн. ун-т". Дніпро, 2017. 177 с.
3. Буряк Є. В., Кравчук О. А. Лобунець Т. В. Аналіз сучасних тенденцій автоматизації системи моніторингу результативності менеджменту підприємства. *Академічні візії*. 2023. № 17 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/265>
4. Головацька С. І., Сашко О. П. Обліково-аналітичний інструментарій контролінгу в управлінні витратами підприємства: монографія. Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів, 2017. 359 с.
5. Дмитренко А. В. Теоретико-методологічні засади та прагматика організації фінансового контролінгу спільної діяльності у сфері бізнесу: монографія, Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів, 2019. 535 с.
6. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг. Концепція і системна реалізація на підприємстві: монографія. Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ: КНЕУ, 2019. 234 с.
7. Корбутяк А. Г., Єрмічук Н. І. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці: Рута, 2017. 159 с.
8. Кулинич Мирослава. Бюджетування та контролінг в управлінні результативністю: монографія. Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 111 с.
9. Павликівська О. І. Управління соціально відповідальною діяльністю підприємств на основі концепції обліку та контролінгу (теорія, методологія, практика): монографія. Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя, Акад. соц. упр. Тернопіль, 2018. 404 с.
10. Піжук О. І., Бодров В. Г., Минчинська І. В. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФС України, 2019. 441 с.
11. Прохорова В. В., Ус Ю. В., Кузнецова Г. В. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами: монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 212 с.

Додаткові

1. Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O., Shevchuk, L. On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga* Том 11. 2022. № 55. Р. 334-343. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2105>
2. Атаманюк О. О. Управління розвитком підприємств та організацій соціокультурної сфери сільських територій на засадах контролінгу: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. Київ, 2021. 20 с.
3. Кизенко О. О. Формування системи стратегічного контролінгу підприємства в умовах конвергенції управлінських технологій: автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ, 2020. 38 с.
4. Козловський А. Т. Контролінг інвестиційної діяльності на підприємствах молокопереробної галузі: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 28 с.
5. Кузнецова Г. В. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04; Укр. інж.-пед. акад. Харків, 2019. 23 с.
6. Масіна Л. О. Стратегічний контролінг в системі державного регулювання національної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.03; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Одеса, 2019. 20 с.
7. Орехова А. І. Механізми контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу: теорія, методологія, практика: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2018. 40 с.
8. Партин Г.О., Загородній А. Г. Інформаційне забезпечення, контролінг та економічне оцінювання взаємовідносин підприємства з групами економічного впливу: монографія. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 87 с.
9. Суханова А.В., Довгань Ю.Я. Вплив чинників на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка, бізнес-адміністрування, право*. Випуск №5(5). 2018. С. 130-138 URL: <https://joannasikora.files.wordpress.com/2018/06/e28496-5.pdf> (дата звернення: 12.05.2023)

10. Суханова А.В. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/35.pdf (дата звернення: 20.04.2023)

11. Суханова А.В. Основні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОΣ*. ONLINE. 2019. №4 (Грудень) EOI <http://eoi.citefactor.org/10.11232/2663-4139.04.20> (дата звернення: 20.04.2023)

12. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 20.04.2023)

13. Суханова А.В. Удосконалення системи управління витратами на основі контролінгу. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora: збірник тез доповідей I міжнародної науково-практичної конференції (Панама, 11 червня 2021 р.)* 2021. С. 44-47